The background features several thin, orange, hand-drawn style lines that loop and swirl across the black field, creating a sense of movement and complexity. The lines vary in length and direction, some forming closed loops while others trail off.

**Inovação
Social,
Impacto,
Escala e
Desenvolvimento
Sustentável**

Inovação Social, Impacto, Escala e Desenvolvimento Sustentável

Fevereiro, 2019

© 2019 Sebrae, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

Sebrae Nacional

Setor de Grandes Áreas (SGAS) 605, Conjunto A, Distrito Federal
CEP: 70.200-904

Presidente do Conselho Deliberativo
José Roberto Tadros

Diretor-Presidente
João Henrique de Almeida Sousa

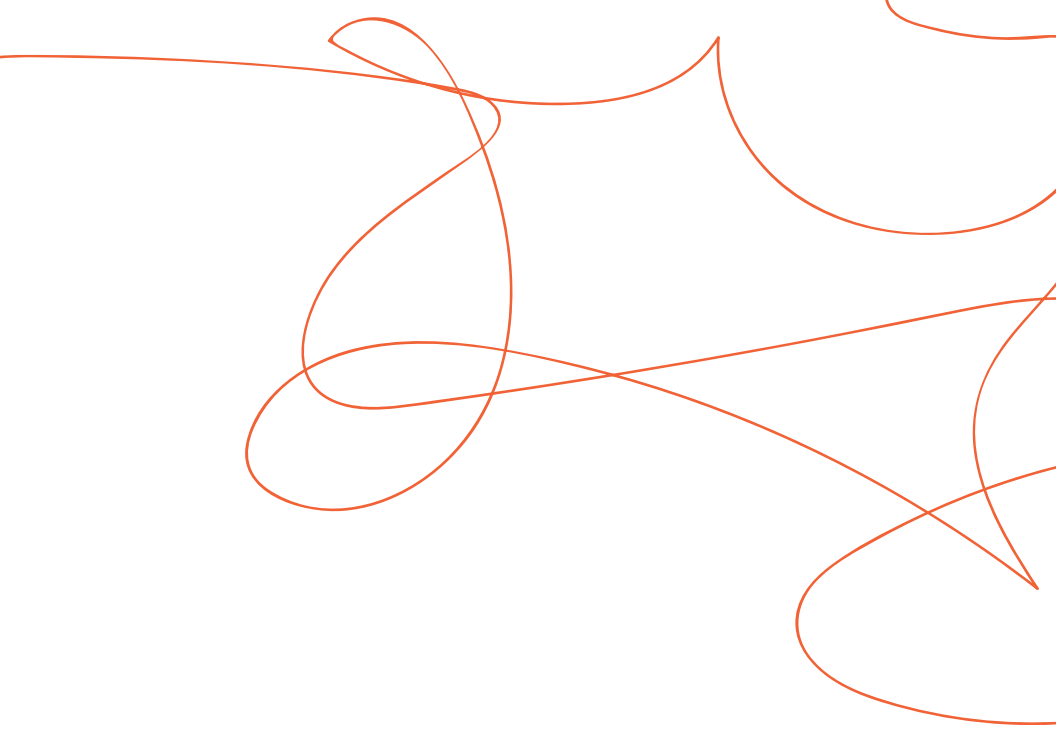
Diretoria Técnica
Vinicius Lages

Diretoria de Administração e Finanças
Carlos Melles

Unidade de Inovação

Gerente
Célio Cabral de Sousa Júnior

Gerente-Adjunto
Paulo Puppim Zandonadi



Autores

Valéria Barros

Dr. Luis Borges Gouveia, Phd

Coautores

Adriana Dantas Gonçalves

Arthur Moreira da Hora e Silva

Projeto Gráfico

Clarice Macedo Falcão

Diagramação

Ex Libris - Comunicação Integrada

Sumário

Inovação Social, Impacto, Escala e Desenvolvimento Sustentável

1. O que é inovação social?.....

2. O que é entendido por impacto?.....

3. Exemplos de soluções de inovação social e métodos de avaliação de impacto

4. As inovações sociais e as oportunidades para um futuro emergente

5. As políticas públicas e os negócios de impacto social

6. O impacto associado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

7. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

.....	página 9
.....	página 10
.....	página 13
.....	página 17
.....	página 31
.....	página 34
.....	página 38
.....	página 58
.....	página 60





Inovação Social, Impacto, Escala e Desenvolvimento Sustentável

Globalmente, questões relacionadas aos impactos sociais e ambientais ganham cada vez mais relevância. Ao mesmo tempo, a nova sociedade é sobretudo digital, integrada por meio de redes de interação e comunicação que extrapolam fronteiras geográficas. Essa combinação de fatores impõe a necessidade de repensar modelos de negócios, amplia as oportunidades de desvendar nichos e convida à busca de soluções que contemplem responsabilidade socioambiental, arrojo tecnológico e conectividade.

As reflexões trazidas no presente material buscam contribuir para um modelo de avaliação de impactos sociais e ambientais que levem em conta o atual ecossistema digital e a crescente organização em rede, que tantos desafios têm imposto às tradicionais formas de atuação, sob a perspectiva de um futuro pautado por uma nova economia, que pode ser chamada de “capitalismo consciente”.



1. O que é inovação social?

A ideia de inovação está estreitamente ligada ao conceito de empreendedorismo desenvolvido pelo economista austríaco Joseph Schumpeter (1883-1950). Este associou a inovação à “destruição criativa” e defendeu que o desenvolvimento econômico do capitalismo guarda relação com a forma como as inovações se combinam para destruir o “velho” e impulsionar o crescimento. “Capitalismo estabilizado é uma contradição em termos” é seu aforismo mais famosos.

O tema do empreendedorismo associado à inovação ressurgiu na obra de outro austríaco: Peter Drucker (1909-2005), que revolucionou os conceitos de administração de empresas e, em sua obra, realçou a importância de as organizações incentivarem a inovação.

Segundo a *Stanford Social Innovation Review*, respeitada publicação sobre o tema, inovação social é uma nova solução para um problema social; uma solução mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções já existentes, e cujo valor

gerado beneficia, prioritariamente, a sociedade como um todo, e não apenas alguns indivíduos. O texto em que essa definição foi apresentada data de 2008, intitula-se *Rediscovering Social Innovation* e é de autoria de James A. Phills Jr., Kriss Deiglmeier e Dale T. Miller. As inovações sociais buscam trazer soluções mais justas e eficientes para os desafios socioambientais – muito em linha com as preocupações crescente de sustentabilidade – e proporciona benefícios diversos, dependendo do problema que é solucionado a cada inovação social. O microcrédito, por exemplo, que supre uma necessidade de milhares de pessoas antes desatendidas, é um tipo de inovação social.

Michael Young (1915-2002), sociólogo britânico, empreendedor social e fundador da *Open University*, divide com Peter Drucker o “crédito” pela disseminação do termo “inovação social”. Diversas fontes, como o texto *Is social innovation the future of the economy?*, publicado em 2011 pela *ParisTech Review*, indicam que o termo “inovação social” já existia na década de 1970, embora só tenha ganhado repercussão num período mais recente.

Na concepção do norte-americano J. Gregory Dees (1950-2013), professor da *Duke University* reconhecido internacionalmente por ter atribuído caráter acadêmico ao estudo do empreendedorismo social, este resulta da combinação entre as ineficiências do poder público e do poder privado em atender certa parcela da população. Para o autor, ser um empreendedor social demanda intenso envolvimento com a missão social, como gestão técnica apropriada, alto grau de inovação e determinação. A principal diferença entre o empreendedorismo tradicional e o empreendedorismo social é o motivador da ação: enquanto o primeiro visa o lucro financeiro, o segundo é movido pela missão

social, mas ambos surgem da identificação de problemas que precisam ser solucionados (DEES, EMERSON; ECONOMY, 2002; MARTIN; OSBERG, 2007).

Para entender negócios que geram inovação social, vamos adotar o conceito do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), segundo o qual negócios inovadores são aqueles que buscam gerar, por meio da operação do seu próprio *core business*, um impacto social positivo, ou seja: sua atividade principal beneficia diretamente a sociedade. Esse efeito pode ser revelante para as classes C, D e E, ou mesmo para as classes A e B – entretanto, é mais desejável que sua ação favoreça principalmente a Base da Pirâmide (BOP).

Os negócios de impacto social alcançam relevância porque criam e vendem produtos ou serviços dirigidos à melhoria da qualidade de vida das pessoas de baixa renda ou que vivem em condições desfavoráveis, ao mesmo tempo em que produzem um retorno financeiro capaz de fazer com que suas atividades sejam sustentáveis. Essa agenda comum, com prioridades claras, deve ser desenvolvida com a participação de todos os grupos de interesse e abrir caminho para uma articulação efetiva das partes interessadas.



2. O que é entendido por impacto?

A definição de impacto vem do latim *impactus* e refere-se ao efeito diretamente atribuível a uma ação, projeto ou atividade, com o esforço para atingir um fim estabelecido. O impacto social de projetos setoriais e coletivos não vem de uma ação unidirecional de um *stakeholder*, mas de um conjunto de incrementos que acontecem desde o patrocínio da iniciativa até a aplicação das soluções e sua apropriação pelos utilizadores (usuários), comunidades e territórios.

A Avaliação de Impacto destina-se a coletar e analisar evidências sobre os efeitos produzidos – ou que se espera produzir –, com o intuito de detetar ou comprovar que estes foram, pelo menos em parte, gerados pelo projeto, programa, política ou negócio. Por meio da Avaliação de Impacto, é possível mediar as mudanças mais complexas, seja na vida das populações atingidas direta ou indiretamente pelo projeto, seja

sobre a atuação de grupos setoriais de empreendimentos.

Segundo Brandão, Cruz e Arida (2013), a avaliação do impacto social refere-se à ocorrência de mudanças em uma comunidade, população ou território em uma relação causal entre a mudança e a variável, ou seja, mudanças que são diretamente atribuídas às ações do negócio. Referem-se, ainda, à temporalidade em que os efeitos podem ser concebidos como um conjunto de resultados que se manifestam em um determinado período de tempo. Para os autores, o conceito de impacto social deve se apoiar em aspectos metodológicos, temporais ou de território, apresentados na figura abaixo.

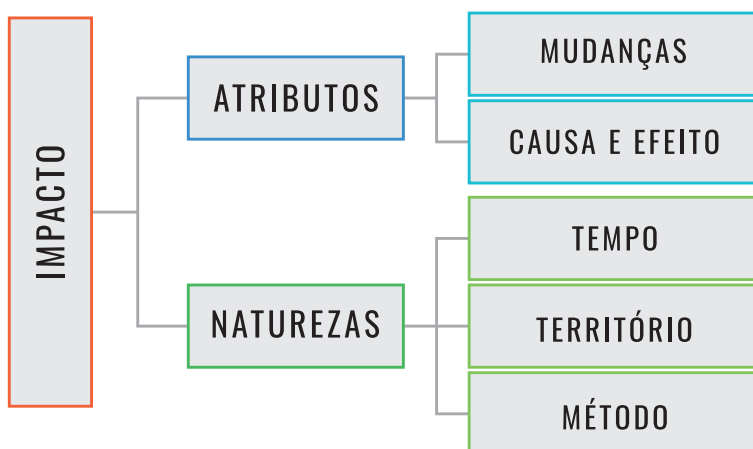


Figura 1: Atributos e naturezas da Avaliação de Impacto Social
Fonte: Brandão, Cruz e Arida.

Os mesmos autores ainda destacam:

“Avaliações de impacto procuram responder a questões de causa e efeito. Em outras palavras, buscam mudanças nos resultados (*outcomes*) que são diretamente atribuídas ao programa.”

(Gertler et al., 2010, *World Bank Training Series*)

“Avaliações de impacto comparam os resultados de um programa contra um contra fatural que mostra o que teria acontecido com os beneficiários se o programa não tivesse existido. Distinto de outras formas de avaliação, o estudo de impacto permite atribuir as mudanças ao programa em avaliação por seguir desenhos experimentais e quasi-experimentais.”

(*World Bank DIME Initiative – Development Impact Evaluation*)

Para Coimbatore Krishnarao Prahalad – também conhecido como C.K. Prahalad (1941 - 2010), indiano naturalizado americano, professor titular de estratégia corporativa do programa de MBA da Universidade de Michigan e autor de *best-sellers* sobre negócios traduzidos para mais de 20 idiomas –, esse cenário levou executivos e ativistas ao desenvolvimento de novos modelos de negócios que vão transformar as organizações e a vida das pessoas pobres. Na obra “O Novo Campo dos Negócios com Impacto Social”, publicada em 2013, os pesquisadores Graziella Comini, Edgard Barki e Luciana Trindade de Aguiar sustentam que esses negócios representam um novo modelo de gestão e de visão, sublinham a possibilidade de haver novas configurações e apontam que a principal característica dos negócios com impacto social é a busca concomitante de retornos financeiros e geração de efeitos positivos.

As métricas de avaliação de impactos sociais, embora muito relevantes, mostram-se ainda pouco exploradas (Comini; Barki; Aguiar, 2013). É sabido que o mundo dos negócios utiliza métricas de aferição para diversos propósitos, desde avaliação do risco inicial até o acompanhamento do investimento, visando verificar e garantir o cumprimento de objetivos financeiros e sociais. Já medir o ciclo de vida e o próprio impacto social de um negócio é também uma questão necessária, não só para incentivar empreendedores, investidores e aceleradores, mas também como instrumento de afirmação da finalidade de resolver um problema em larga escala (Comini; Barki; Aguiar, 2013).

Complementando os autores, o economista e banqueiro bengali Muhammad Yunus (ganhador do Nobel da Paz em 2006), considera que, como qualquer empresa, os negócios com impacto social devem apresentar retornos financeiros, embora considere que a coexistência de interesses sociais e econômicos seja difícil. Para o autor, existem ao menos dois tipos de concepções acerca do que fazer com os retornos financeiros: a primeira seria o reinvestimento do lucro no negócio, enquanto a segunda consideraria a destinação de pelo menos parte do lucro aos acionistas e investidores.

O mercado financeiro, buscando adequar-se a esse novo modelo de negócio, apresenta alguns fundos com relatórios sobre investimentos de impacto, como o JP Morgan (2010). Esses investimentos seriam destinados a criar impactos positivos, além de retornos financeiros (Comini; Barki; Aguiar, 2013).



3. Exemplos de soluções de inovação social e métodos de avaliação de impacto

Conforme pesquisado, há alguns guias produzidos no Brasil pelas organizações Artemísia e Move Social, Insper e Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social – IDIS, que trazem exemplos de métricas e de aplicação para pequenos negócios que geram impacto social.

A Artemísia, organização sem fins lucrativos dedicada à disseminação e ao fomento de negócios de impacto social. com sede em São Paulo (SP), destaca um exemplo no seu guia prático para avaliação de negócios dessa natureza: trata-se do *case* de um empreendimento voltado à aquisição e revenda, sobretudo para lojas e empresas, de produtos elaborados por 50

cooperativas de artesãos que trabalham com material reciclado, em diversos lugares do Brasil. No processo de avaliação de resultados, constam as seguintes perguntas, indicadores e fontes de informação qualitativas:

PERGUNTAS	INDICADORES	FONTES DE INFORMAÇÃO
Os artesãos e artesãs tiveram efetiva melhoria de renda depois de ingressarem na rede de apoio?	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de renda dos artesãos • Estabilidade da renda de artesãos e artesãs 	Questionários on-line respondidos pelos artesãos e artesãs
Em que medida a rede de apoio tornou as cooperativas mais sustentáveis?	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação da produção • Destino de resíduos • Redução do trabalho precarizado • Receitas financeiras 	Visitas as cooperativas para entrevistas e atividades de observação

Figura 2: Questões, indicadores e fontes de informação

Fonte: Guia Prático Artemisia

O Insuper Métricas, organização sem fins lucrativos para o ensino e aprendizagem, define, em seu guia, a pesquisa de impacto baseada em níveis de grupos de controle, conforme demonstra a figura abaixo:

NÍVEL 3	Grupo tratado definido por meio de aleatorização (<i>Randomized Controlled Trial, RCT</i>)
NÍVEL 2	Comparação dos tratados com grupos de controle composto por indivíduos com características similares
NÍVEL 1	Comparação dos tratados com dados agregados locais ou regionais
BÁSICO: Sem análise de adicionalidade, apenas avaliação dos tratados ao longo do tempo.	

Figura 3: Níveis de grupos de controle

Fonte: Inesper Métricas

Para detalhar essa divisão dos grupos de controle acima apresentados, um exemplo descrito pelo Inesper relativo ao nível 3 (também chamado de técnica experimental), permite máxima confiabilidade da estimativa de avaliação de impacto. Nesse nível, a decisão de quais indivíduos ou comunidades serão sujeitos à intervenção é feita de forma totalmente aleatória, logo reduzindo possíveis vieses de seleção dos grupos-alvos do projeto: Por exemplo: uma organização oferece um programa limitado de microcrédito em um contexto em que não há recursos para apoiar todos da comunidade. A organização pode convidar interessados e definir quem vai receber o microcrédito de forma aleatória. Alternativamente, pode ser realizado o empréstimo para aqueles com menor risco de inadimplência, e então considerar, de forma aleatória, dentro do conjunto daqueles que quase foram selecionados – isto é, logo

abaixo da linha de corte de risco de crédito. Considerando esse conjunto, pode ser definido, de forma aleatória, um grupo de indivíduos que receberão o crédito, sendo então o grupo de controle definido por aqueles não escolhidos por meio desse procedimento aleatório.

Segundo o guia IDIS, existem:

“metodologias de Avaliação de Impacto que não necessitam de grupo de comparação e buscam mesclar métodos para atender aos anseios do investidor social. É nessa direção que se apresenta a metodologia de Avaliação de Impacto chamada *Social Return on Investment* (SROI), ou Retorno Social do Investimento, que compõe a gama de métodos não experimentais e se baseia nos princípios da avaliação custo-benefício. Investimentos são realizados com a finalidade de gerar um retorno, mesmo que intangível. Quando fazemos um investimento em uma intervenção, os impactos não são somente financeiros. Intervenções podem gerar melhorias de qualidade de vida como, por exemplo, um aumento da autoestima. Apesar de difíceis de mensurar, devemos medir o impacto para reportar à sociedade ou ao investidor. O SROI é um conjunto de princípios para a mensuração e valoração do impacto não financeiro de projetos, programas e negócios sociais e sua comparação com o valor investido. É, assim, uma metodologia que se baseia em custos financeiros para verificar se, no projeto, programa ou negócio social em análise, há uma relação positiva entre a unidade monetária investida e a unidade de impacto social resultante”.

O guia dessa metodologia está disponível em: http://idis.org.br/wp-content/uploads/2016/09/GUIA_SROI_PT_2.pdf 16. A principal organização atuando para o desenvolvimento do SROI mundialmente é a *Social Value UK*, que oferece cursos e um processo de certificação na metodologia, com informação disponível em <http://www.socialvalueuk.org/>.

Equação do retorno de investimento social possui a seguinte macro estrutura:

$$OI = \frac{v \dot{u}}{v i v i}$$

PRINCÍPIOS E ESTÁGIOS DO SROI	
» Envolver os <i>stakeholders</i>	1. Estabelecer o escopo e <i>stakeholders</i> chave
» Entender o que mudou	2. Mapear resultados
» Valorizar as coisas que importam	3. Estabelecer os indicadores de resultados e valorá-los
» Apenas incluir o que é material	4. Entender o impacto
» Não se apropriar de resultados dos outros	5. Calcular o SROI
» Ser transparente	6. Reportar
» Verificar resultados	

Figura 4: Princípios e Estágios do SROI

Fonte: IDIS

O Sebrae e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) acreditam que empresas podem desenvolver soluções sustentáveis, inclusivas e economicamente viáveis a favor das comunidades onde atuam. Por isso, reconheceram e premiaram, em 2017, 10 iniciativas empresariais que geram impacto social positivo.

A publicação está disponível para consulta em: <https://bis.sebrae.com.br/bis/conteudoPublicacao.zhtml?id=9903>. O texto reúne informações relevantes sobre os critérios necessários para a promoção de negócios inclusivos, bem como, fornece os elementos do estudo que podem ser úteis para potenciais empresários(as), associações empresariais e gestores(as) públicos(as) que acreditem na transformação da sociedade por meio do empreendedorismo social.

Sabe-se que é desafiador ter a mensuração de impactos comprovados, e que existe uma dificuldade efetiva na mensuração de e para os negócios sociais. Duas iniciativas de alcance mundial que sobressaem são: *Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)* e o *Global Impact Investing Rating System (GIIRS)*.

Criado em 2009, pela *Global Impact Investing Network (GIIN - <https://thegiin.org/>)*, o IRIS propõe uma forma padronizada de mensurar o impacto dos negócios sociais, disponibilizando: métricas financeiras; métricas operacionais, que avaliam as políticas de governança; métricas referentes ao desempenho do produto ou serviço, e também, os benefícios sociais alcançados; métricas que descrevem e quantificam o impacto do negócio no setor ao qual pertence; métricas de desempenho social, que descrevem e quantificam o progresso

do impacto social pretendido pelo negócio; entre outras. Para cada métrica, são estabelecidos indicadores tangíveis, que auxiliam no processo de avaliação do impacto subsidiando as tomadas de decisão dos empreendedores e/ou investidores.

Acesso à água limpa	Desenvolvimento comunitário
Acesso à educação	Resolução de Conflitos
Acesso à energia	Prevenção e mitigação de doenças
Acesso a serviços financeiros	Geração de emprego
Acesso à informação	Igualdade e empoderamento
Habitação com preços acessíveis	Segurança alimentar
Produtividade agrícola	Geração de fundos para doações
Capacitação de indivíduos	Melhoria na saúde
Proteção dos Direitos Humanos	Crescimento da produtividade/lucro

Figura 5: Objetivos sociais medidos pelo IRIS
 Fonte: adaptado do *Global Impact Investing Network* – GIIN

O GIIRS é outra proposta para avaliação do impacto social dos negócios. Consiste em um questionário com aproximadamente 160 questões que são respondidas pelas empresas e analisadas por um sistema. Destaca-se que a avaliação é focada nas

boas práticas dos negócios e não necessariamente no impacto social. Portanto, é necessária a análise do empreendedor na identificação dos impactos alcançados. A figura abaixo mostra as áreas de impacto e as questões mensuradas pelo GIIRS:

ÁREA DE IMPACTO	QUESTÕES MENSURADAS
Governança	<ul style="list-style-type: none"> • Transparência • Prestação de contas
Trabalhadores	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração, benefícios e treinamentos • Participação dos trabalhadores • Ambiente de trabalho
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos e serviços oferecidos à comunidade • Fornecedores e distribuidores • Envolvimento local • Criação de empregos • Diversidade • Engajamento cívico e doações
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos e serviços e seus impactos ambientais • Terra, escritório, planta • Entradas (<i>inputs</i>) • Saídas (<i>outputs</i>) • Transporte, distribuição e fornecedores

Figura 6: Áreas de impacto e questões mensuradas pelo GIIRS
 Fonte: adaptado do GIIRS

Além disso, a *Stanford Social Innovation Review*, publicação de referência da *Stanford tUniversity*, aponta cinco (5) condições para o alcance da abordagem do impacto coletivo pelas partes (os autores do documento são John Kania e Mark Kramer):

- 1.** Todos os participantes devem ter uma agenda comum para mudança, incluindo uma compreensão partilhada do problema e uma abordagem conjunta para a sua resolução, por meio de ações acordadas;
- 2.** Recolher e medir os resultados de forma consistente em todos os *stakeholders* garante medições compartilhadas para alinhamento e definição de responsabilidades;
- 3.** É importante traçar um plano de ação que descreva e coordene atividades que se reforçam mutuamente para cada *stakeholder*;
- 4.** É necessária uma comunicação aberta e contínua entre os diversos participantes para criar confiança, assegurar objetivos mútuos e desenvolver uma motivação comum;
- 5.** Deve ser providenciada uma organização para a gestão de forma colaborativa, como equipe, e um conjunto específico de competências para atender a todos os *stakeholders* na definição de medição partilhada que assegure uma abordagem coletiva.

A medição partilhada foi definida como o “uso de um conjunto comum de medidas para monitorar o desempenho, acompanhar o progresso em direção aos resultados e aprender o que está e o que não está funcionando na abordagem coletiva do grupo” (Kania e Kramer, 2011).

Segundo Kania e Kramer (2011), as medidas compartilhadas de Impacto Coletivo:

- Melhoram a qualidade dos dados;
- Acompanham o progresso em direção a um objetivo partilhado;
 - Ativam a coordenação e a colaboração;
 - Permitem aprender e corrigir o curso;
 - Permitem catalisar a ação.

Assim, usar dados para definir prioridades, impulsionar o processo colaborativo, aprender continuamente e tomar decisões são características-chave de iniciativas bem-sucedidas de impacto coletivo. Os colaboradores podem compilar dados de fontes existentes ou fazer sua própria coleta de dados. De qualquer maneira, deve ser relevante, atual e preciso. Portanto, na abordagem do impacto coletivo, os desafios serão:

- Entender o problema ou problemas que uma colaboração está a tentar resolver;
- Obter um alinhamento em torno do que os dados estão evidenciando;
 - Tomar decisões específicas sobre a agenda e o roteiro da colaboração;
 - Aprender sobre o que está funcionando e não está funcionando;
 - Acompanhar o progresso em relação às metas da comunidade, usando métricas relevantes que são estabelecidas em comum acordo com os *stakeholders* do projeto, da iniciativa ou do programa que estiver em curso;
 - Destacar publicamente os sucessos para aumentar o apoio da comunidade e das partes envolvidas.

- Por fim, a compilação de dados demonstrará os resultados, mostrando progresso para todos os *stakeholders* e favorecendo a atração de investimentos.

A organização que fará a gestão da colaboração das partes deve construir e operar seus próprios sistemas de coleta de dados ou confiar em parceiros. Os sistemas de coleta de dados podem ser tão simples quanto uma planilha em Excel, por meio da qual será rastreado o progresso ao longo do tempo; ou tão complexo quanto sistemas de dados compartilhados, que permitem a provedores de serviços e outras partes relatarem conjuntamente seu trabalho coletivo. Seja como for, a organização deve construir a infraestrutura de dados que permita a colaboração conjunta dos *stakeholders* no monitoramento contínuo do progresso da abordagem coletiva do impacto.

Criar uma iniciativa de avaliação de impacto coletivo bem-sucedida requer: o tempo que as organizações participantes devem dedicar ao trabalho; o desenvolvimento e a monitorização de sistemas de medição compartilhados; e a equipe da organização de gestão necessária para liderar e apoiar o trabalho contínuo da iniciativa.

Ainda que a maioria dos financiadores tentem investir nas organizações que dão a maior contribuição para a solução de um problema social, esse esforço nem sempre é bem-sucedido. Por sua vez, os institutos, fundações, atores governamentais, empresários etc. competem para serem escolhidos, enfatizando como suas atividades individuais são capazes de produzir os melhores efeitos. Cada organização é julgada pela sua participação isolada no processo e não no complemento da

colaboração dos papéis das partes interessadas para o alcance do valor partilhado e do impacto coletivo das partes.

A *Schwab Foundation For Social Entrepreneurship* é uma fundação sem fins lucrativos, fundada em 1998, que se integra ao Fórum Económico Mundial com a supervisão do Governo Federal Suíço e tem o objetivo de alavancar e fomentar o empreendedorismo social. De acordo com essa instituição, os modelos organizacionais com características de empreendimento social podem ser: organizações sem fins lucrativos; negócios sociais; ou modelos híbridos. Em conjunto, estes estão incluídos entre o segundo e terceiro setores da sociedade, conforme ilustrado abaixo:

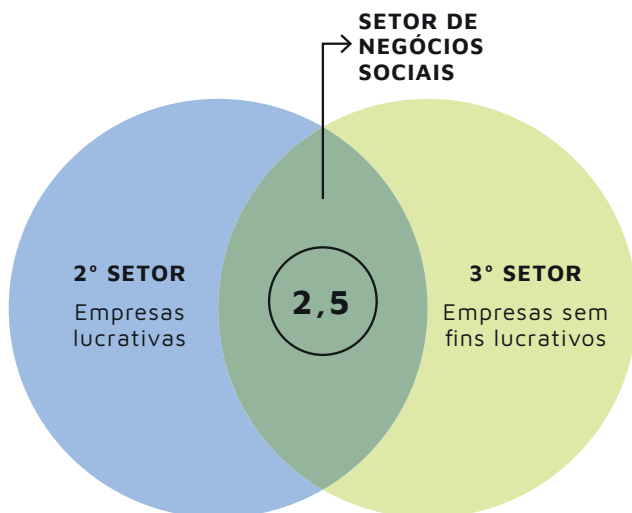


Figura 7: O Setor dos Negócios Sociais como setor 2.5
Fonte: ilustração própria

Os modelos de negócios de impacto social são modelos híbridos, pois não se caracterizam apenas como negócios tradicionais que geram lucros, nem como organizações do terceiro setor ou entidades sem fins lucrativos. Sua peculiaridade é operar na

intersecção dos dois núcleos, designado no Brasil de setor 2,5 (dois e meio). Essa designação, criada pela literatura, indica o melhor espaço para dar suporte ao empreendedorismo social – a interseção entre o potencial de negócio e o serviço social.

Por se tratar de um setor ainda incipiente no Brasil, os mecanismos de avaliação de impacto social ainda são isolados. Sua abordagem está orientada para encontrar e financiar uma solução incorporada a uma única organização, combinada com a esperança de que as organizações mais eficazes cresçam ou se repliquem para ampliar seu impacto de forma mais ampla. A figura abaixo apresenta a comparação entre Impacto Isolado e Impacto Coletivo:

IMPACTO ISOLADO	IMPACTO COLETIVO
Financiadores selecionam garantias individuais que oferecem soluções mais promissoras.	Financiadores e implementadores entendem que problemas sociais e suas soluções surgem da interação de várias organizações dentro de um sistema maior.
Organizações sem fins lucrativos trabalham isoladamente e competem para produzir os maiores impactos isolados.	Progresso coletivo depende de um trabalho direcionado para o mesmo objetivo e mensurando as mesmas coisas.
Esforço de avaliação de impacto isolado a uma organização.	Impacto em larga escala depende do crescente alinhamento entre setores e da aprendizagem entre muitas organizações.
Mudança em larga escala é assumido depender da escala numa organização.	Entidades e governo são parceiros essenciais.
Entidades e governos são frequentemente desconectados de fundações e organizações sem fins lucrativos.	Organizações ativamente coordenam suas ações e dividem seus aprendizados com todos.

Figura 8: O Setor dos Negócios Sociais como setor 2.5

Fonte: adaptado de John Kania e Mark Kramer, *Stanford Social Innovation Review*, 2011

A mudança social em larga escala vem de uma melhor coordenação entre os setores, e não da intervenção isolada de organizações individuais. Evidências da eficácia dessa abordagem ainda são limitadas, mas esses exemplos sugerem que um progresso substancialmente maior poderia ser feito para aliviar muitos dos nossos problemas sociais mais sérios e complexos se organizações sem fins lucrativos, governos, empresas e o público das iniciativas fossem reunidos em torno de uma agenda comum para criarem impacto coletivo. Isso não acontece com frequência, não porque seja impossível, mas porque percebemos que é tão raramente tentado. Os *Stakeholders* ignoram o potencial do impacto coletivo, porque estão acostumados a enxergar sua ação independente como o principal veículo para avaliar resultados, sem levar em consideração o poder da potencialização do impacto gerado pelas partes em uma atuação coletiva.

4. As inovações sociais e as oportunidades para um futuro emergente

Em 2016, o Fórum Económico Mundial lançou a “Iniciativa do Desafio Global sobre Crescimento Econômico e Inclusão Social” para envolver todos os interessados - governos, setor privado, especialistas, líderes da sociedade civil e organizações sociais e empreendedores - na concepção e implementação de soluções escaláveis. Segundo o relatório *Social Innovation - A Guide to Achieving Corporate and Societal Value*, elaborado pela Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, as empresas podem buscar uma série de oportunidades de inovação social e gerar uma série de benefícios para os negócios por meio das seguintes ações:

a. Construir mercados futuros: Por exemplo, pela projeção de produtos e serviços que respondam às necessidades e comportamentos exclusivos dos clientes de baixa renda. Isso poderia incluir o desenvolvimento de novos produtos e serviços ou a adaptação de linhas de produtos existentes para suas necessidades (por exemplo, marcas de alimentos que fortalecem os produtos existentes com micronutrientes para combater a desnutrição). Os produtos e serviços devem oferecer alto valor para o dinheiro investido (retorno),

o que exige a criação de produtos com boa relação custo-benefício. E devem ser acessíveis em áreas geográficas com infraestrutura precária, o que exige pensar, de forma criativa, sobre os canais de distribuição. Além de melhorar a qualidade de vida dos clientes das camadas menos favorecidas, essas inovações podem apresentar oportunidades para promover o microempreendimento e aumentar a rentabilidade dos seus promotores;

b. Fortalecimento das cadeias de abastecimento

(suprimentos): Aqui, o objetivo seria assegurar a estabilidade do acesso às matérias-primas. Muitas cadeias de abastecimento, em especial aquelas dos setores de agricultura, alimentos e bens de consumo, estão saturadas de intermediários, os quais respondem por uma parte significativa do preço final do produto – ou seja, quanto mais elos numa cadeia, mais cara se torna a mercadoria final; A menos que os pequenos fornecedores possam aumentar a produtividade ou os volumes, as famílias podem abandonar as culturas que se tornaram inviáveis, ameaçando o fornecimento de matérias-primas. O risco de enfrentar uma escassez global de cacau, por exemplo, levou muitos fabricantes mundiais de chocolate a estabelecerem parcerias com empresas sociais, como a *Kennemer Foods*, nas Filipinas, onde a certeza de encontrar comprador para o volume produzido em suas plantações estimulou os produtores de cacau a investirem no aumento da produtividade. A reputação e a resposta proativa às mudanças nas preferências do consumidor também fortalecem as cadeias de fornecedores, pois um número crescente de consumidores está disposto a pagar mais por produtos fornecidos por meio de cadeias de fornecimento socialmente responsáveis. A experiência da C&A constitui um exemplo interessante de como as empresas podem gerar um

diferencial competitivo vantajoso por meio do investimento em produtores;

C. Investimento na diversidade: O aumento dos níveis de diversidade na força de trabalho pode representar uma oportunidade significativa de inovação social. Buscar uma força de trabalho mais diversificada aumenta o tamanho da base de recrutamento e pode introduzir novos recursos em uma organização. Muitas empresas perceberam a oportunidade que isso pode trazer a pesquisa *"Incentivando a Inovação através de uma Força de Trabalho Diversa"*, publicada em 2011 pela revista norte-americana *Forbes*, 85% das empresas concordam que a diversificação de talentos resulta em ideias mais inovadoras na geração de produtos;

d. Alavancagem das finanças: Este é um aspecto fundamental para que uma empresa possa envolver-se em inovação social. Empresas como a espanhola Telefónica ajudaram a desenvolver empresas sociais gerindo fundos de investimento ou incubadoras voltadas a essa proposta. Além de gerar retornos financeiros, esses investimentos podem oferecer um fluxo de ideias que apoie a agenda de inovação de uma empresa, tornando-se potenciais parceiros ou clientes futuros. Para se beneficiar ao máximo de seus investimentos de impacto, uma empresa deve investir em startups alinhadas à estratégia de negócios da própria organização, ou com seus mercados adjacentes. Os investimentos direcionados a empreendedores sociais podem gerar novas oportunidades de negócios para a empresa e constituir uma fonte adicional de investigação e desenvolvimento, além de constituir-se como um dos componentes das políticas de inovação das organizações

5. As políticas públicas e os negócios de impacto social

Graças às políticas públicas promovidas pelos governos, os negócios de impacto social têm sido capazes de se desenvolver mais fortemente na Europa. Em Portugal, os fundos europeus estruturais e de investimento (FEEI) foram, pela primeira vez, diretamente mobilizados para projetos na área da Inovação e Empreendedorismo Social, no âmbito da programação para o período 2014-2020 “Portugal 2020”), e seus respectivos Programas Operacionais. (<https://inovacaosocial.portugal2020.pt>).

Também se deve destacar a Lei da Economia Social e a adoção da plataforma *One Value* (onevalue.gov.pt), portal sobre o investimento público realizada em algumas das áreas sociais prioritárias para a atual realidade portuguesa, juntamente com indicadores-chave acerca do desenvolvimento de programas mantidos com investimentos públicos.

Em missão de *benchmarking* realizada em 2018, estivemos em Portugal para conhecer e entrevistar diversos *stakeholders* do campo da Inovação Social. Pudemos, nessa experiência, constatar que o ecossistema de inovação social e empreendedorismo de impacto, apesar de ainda incipiente, está se desenvolvendo muito nos últimos anos, principalmente após a estruturação do Programa Portugal Inovação Social, entidade pública criada com a missão de dinamizar o ecossistema de investimento social e autorizada a mobilizar € 150 milhões provenientes dos fundos estruturais europeus.

Percebe-se um envolvimento forte do Setor Público, fomentando a capacitação dos empreendedores sociais, as parcerias com investidores e a alavancagem de recursos financeiros para o setor. Destacam-se os Títulos de Impacto Social (TIS), que são títulos financeiros por meio dos quais os investidores viabilizam uma intervenção voltada à melhoria de determinado resultado social, mediante a condição de que uma entidade do setor público (de atuação local ou central) reembolse o investimento inicial (potencialmente, com retorno) caso o resultado seja alcançado.

Até 2018, foram lançados quatro TIS em Portugal. Esse mecanismo oferece inúmeras vantagens:

- **Para as entidades do setor público:** (1) transfere o risco de insucesso para investidores privados; (2) garante a melhor utilização do financiamento na contratação de serviços sociais públicos, com vista a alcançar um determinado resultado social; (3) em alguns casos, gera poupanças para o setor público graças à redução dos problemas que representam um custo significativo.

- **Para os negócios de impacto:** (1) representa oportunidade de financiamento de suas ações; (2) oferece a flexibilidade para aprender e inovar durante o processo; (3) representa a oportunidade para criação de uma base de evidência para uma intervenção; (4) promove o desenvolvimento de competências da equipe de gestão para que possam gerir melhor o seu desempenho.
- **Para os investidores:** (1) oferece a oportunidade de verem seu investimento social reembolsado e possibilidade de um prêmio pelo risco; (2) oportunidade de gerar impacto social.

A academia tem um papel relevante na construção do ecossistema de inovação social em Portugal, desde a formação e capacitação de líderes até a própria formulação da estratégia nacional para o desenvolvimento do ambiente propício à inovação social. Por fim, todo ecossistema de Portugal está estruturado para a inovação social. No centro de tudo estão os próprios empreendedores sociais (seja de negócios de impacto, de organizações do terceiro setor ou mesmo intraempreendedores de grandes empresas). No entanto, o número de negócios de impacto em Portugal ainda é pequeno, com poucos investimentos e sem muita escala.

No Brasil, foi instituída, em 2017, a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (Enimpecto), uma iniciativa governamental voltada ao fortalecimento dessa temática em âmbito político. O objetivo estratégico consistia, naquele momento, em alavancar o potencial desse segmento para resolver questões sociais críticas. O Estado pode desempenhar um papel importante na promoção dessas empresas para geração dos benefícios que prometem. Por

não haver uma legislação específica para os negócios sociais no Brasil, e como estes não se enquadram no Terceiro Setor, a legislação tributária brasileira deve ser obedecida integralmente. Ou seja, deverá cumprir as normas relacionadas às empresas privadas em níveis federal (Imposto de Renda Pessoa Jurídica, Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL, PIS, COFINS, INSS etc.), estaduais (IPVA, ICM, etc.) e municipais (ISS, IPTU etc.). A legislação deverá ser aplicada conforme a atividade desenvolvida, podendo o negócio social beneficiar-se de normas especiais, como a Lei Complementar nº 123/2006 para as micro e pequenas empresas, que trata do Simples Nacional. O regime tributário aplicável ao negócio de impacto social vai depender das suas características.

6. O impacto associado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Nos dias atuais, o desenvolvimento sustentável é uma discussão primordial, pois os indicadores de sustentabilidade mundiais apontam para graves questões ambientais e sociais em função do aumento populacional e da pobreza, da escassez de recursos essenciais para a vida, como alimentos e água, e da maior probabilidade de desastres naturais, em virtude das mudanças climáticas. Esse cenário afeta diretamente o aspecto econômico das nações e, em especial, de seus setores produtivos. Em setembro de 2015, durante a Conferência da Organização das Nações Unidas (ONU) realizada em Nova York (EUA), os 193 países-membro aprovaram, por unanimidade, a Agenda 2030, na qual constam os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Segundo a ONU, desenvolvimento sustentável é “aquele que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”.

Os ODS são um alerta para que os habitantes do planeta façam a transição para um futuro mais sustentável. Até 2030, 17 ODS, com um total de 169 metas, deverão ser cumpridas, de modo a assegurar um ambiente mais sustentável, seguro e próspero para a humanidade (PNUD BRASIL, 2018).

Até o ano de 2030, um grande desafio deverá ser cumprido: o compromisso de contribuir para um mundo melhor para as pessoas e para o planeta, com iniciativas de impacto positivo, com foco no combate à pobreza, na promoção da prosperidade e no bem-estar coletivo, com proteção ao meio ambiente e redução das emissões dos gases de efeito-estufa (GEEs), que estão associados ao aumento da temperatura média do planeta.

O empreendedorismo social é o processo de identificação e implementação de soluções inovadoras para problemas sociais. Os negócios de impacto social têm como premissa, além de gerar lucro, resolver ou atenuar um problema social e/ou ambiental da sociedade, especialmente das populações de menor renda. Os modelos de negócios inclusivos relacionam-se com os 17 ODS e alinham-se à importância crescente dos negócios aptos a gerar impacto social e ambiental positivo, da economia compartilhada e dos investimentos socialmente responsáveis. Tais assuntos são discutidos intensamente no ambiente acadêmico, em escolas de negócios e pelos investidores, despontando, portanto, como agenda prioritária do século 21.

Na medida em que os ODS formam a agenda global para o desenvolvimento das nossas sociedades, eles permitem que empresas líderes demonstrem como os seus negócios contribuem para minimizar os impactos negativos e maximizar os efeitos positivos de suas atividades. Cobrindo uma ampla gama dos

tópicos de desenvolvimento sustentável relevantes para as empresas – tais como pobreza, saúde, educação, mudanças climáticas e degradação ambiental –, os ODS podem ajudar na elaboração e conexão de estratégias de negócios com prioridades globais.

A Rede do Pacto Global (*UN Global Compact* – www.unglobalcompact.org) é um projeto operado pelo PNUD. Deve-se salientar que o Pacto Global não é um instrumento regulatório, um código de conduta obrigatório ou um fórum para policiar políticas e práticas gerenciais, e sim, uma iniciativa voluntária que fornece diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, por meio de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras (PACTO GLOBAL BRASIL, 2016).

Para orientar as empresas, a respeito de como elas **podem alinhar as suas estratégias, mensurar e administrar sua contribuição para a consecução dos ODS**, a Rede do Pacto Global criou o guia *SDG Compass* (2016). Neste, ressalta-se a responsabilidade de todas as empresas – independentemente do porte, setor ou de onde estas operam – em cumprir toda a legislação relevante, manter os padrões mínimos reconhecidos internacionalmente e respeitar os direitos universais.

Assim, o Guia trata da vinculação dos ODS nas estratégias das empresas a partir de cinco passos, conforme abaixo (PACTO GLOBAL BRASIL, 2016):

- 1. Entendendo os ODS:** As empresas são auxiliadas na familiarização com os ODS.
- 2. Definindo prioridades:** As empresas são incentivadas

a definir as suas prioridades com base em uma avaliação do seu impacto positivo e negativo, atual e potencial nos ODS através das suas cadeias de valor.

3. Estabelecendo metas: mediante o alinhamento dos objetivos da empresa com os ODS, a administração pode demonstrar o seu compromisso com o desenvolvimento sustentável.

4. Integração: A incorporação da sustentabilidade ao negócio principal e à política de governança, com a adoção de metas de desenvolvimento sustentável em todas as funções da empresa (elemento-chave para atingir as metas estabelecidas).

5. Relato e comunicação: O SDG Compass incentiva as empresas a incorporarem os ODS na sua comunicação e relatórios com as outras partes interessadas.

O SDG recomenda que a empresa considere toda a cadeia de valor – desde a base de abastecimento e a logística de entrada, passando pela produção e as operações, até a distribuição, o uso e o fim da vida dos produtos – como o ponto inicial para a avaliação do impacto e a definição das prioridades. O mapeamento da cadeia de valor permite identificar áreas com grande probabilidade de sofrerem impactos negativos ou positivos nas questões que os ODS representam, bem como, considerar os impactos atuais e a probabilidade de impactos futuros (PACTO GLOBAL BRASIL, 2016).

ODS 8 — A empresa identifica como prioridade o aumento do seu impacto positivo no ODS 8 nas suas operações, fornecendo um salário justo para todos os funcionários em todos os locais em âmbito global.

ODS 13 — A empresa identifica como prioridade o aumento do seu impacto positivo no ODS 13 para uso dos seus produtos, desenvolvendo e entregando produtos que permitem que os clientes reduzam o seu uso de energia e emissões de Gases de Efeito Estufa.



AUMENTANDO O IMPACTO POSITIVO

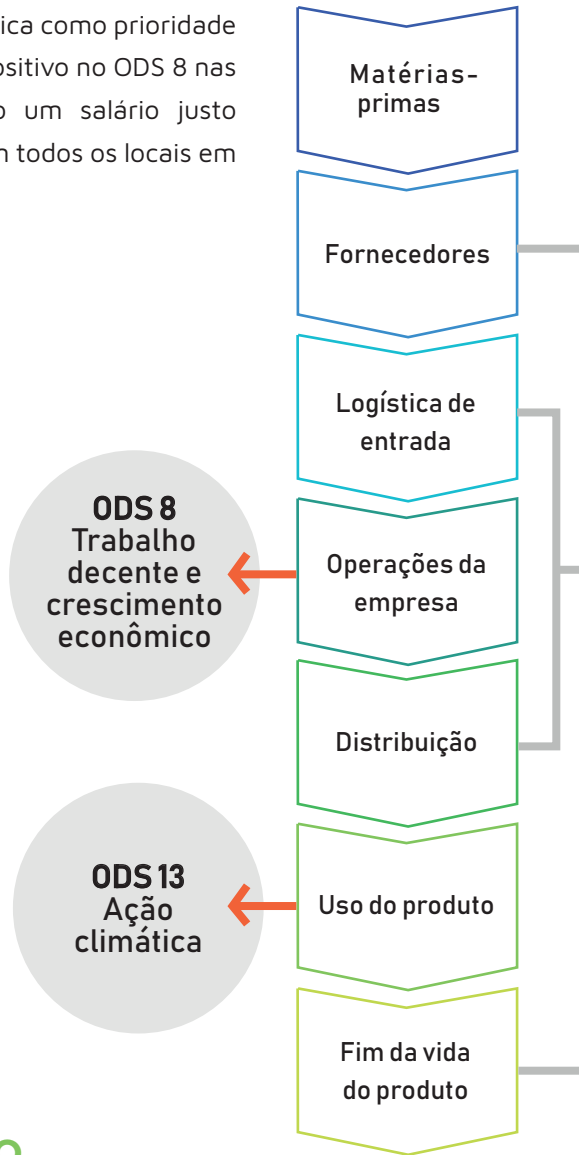


Figura 8: Mapeamento dos ODS na cadeia de valor
Fonte: Pacto Global Brasil, 2016

MINIMIZANDO O IMPACTO NEGATIVO

ODS 6
Água limpa e saneamento

ODS 11
Cidades e comunidades sustentáveis

ODS 12
Produção e consumo responsáveis

ODS 6 — A empresa identifica como prioridade a redução do seu impacto negativo no ODS 6 na sua cadeia de abastecimento, trabalhando com fornecedores para reduzir o seu consumo de água em regiões com problemas de escassez hídrica.

ODS 11 — A empresa identifica como prioridade a diminuição do seu impacto negativo no ODS 11, na sua logística de entrada e saída, melhorando a segurança das rodovias para seus motoristas.

ODS 12 — A empresa identifica como prioridade a redução do seu impacto negativo no ODS 12 no fim da vida dos seus produtos, melhorando a reutilização e o caráter reciclável dos seus produtos.

Há um vasto caminho de oportunidades para fomentar uma agenda sustentável e coletiva para os próximos anos na América Latina. A economia do compartilhamento, do acesso a serviços de baixo custo e da conectividade podem favorecer a criação de negócios de impacto social e ambiental que conferem, à base da pirâmide, maior chance de acesso a produtos e serviços – algo muito importante e desejável em um continente no qual vários países enfrentam crises econômicas e/ou políticas de forma bastante recorrente. Desse modo, aproximar os indicadores estabelecidos para os projetos de micro e pequenas empresas das diretrizes inerentes aos 17 ODS pode dar sentido aos impactos sociais percebidos e/ou esperados em diferentes projetos. Essa reflexão é necessária para a percepção da importância e a valorização dos negócios que potencialmente trazem respostas aos grandes desafios globais.

A relação intrínseca dos ODS e os Pequenos Negócios

Exemplificando a materialização



O Objetivo de Desenvolvimento Sustentável da ONU de número 3 preconiza: “Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades”. É interessante lembrar que, segundo a Organização Mundial da Saúde, 30% da população da América Latina não tem acesso a serviços básicos de saúde. Enquanto isso, no Brasil e em outros países, surgem startups que, por meio de parcerias com profissionais de saúde qualificados, viabilizam o acesso digital a serviços de marcação de consultas e à realização de exames médicos de boa qualidade, a preços acessíveis.

Serviços dessa natureza são especialmente benéficos à população de baixa renda que não tem acesso a planos de saúde.



Quanto ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 1, que consiste em “Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares”, o PNUD informa que é grande o risco de retorno, à linha da pobreza, de muitas pessoas que havia obtido alguma ascensão social e de qualidade de vida no passado recente. Calcula-se que 220 milhões de pessoas ao redor do mundo ganham o suficiente para não serem oficialmente consideradas “pobres” (classificação reservada a quem ganha até US\$ 4 por dia), mas que também não têm renda suficiente para serem consideradas como integrantes da classe média (que tem renda mínima de US\$ 10 por dia). Como, em momentos de crise, há um acentuado aumento dos empregos informais, que precarizam as relações de trabalho, o risco de haver um declínio socioeconômico acentuado é bastante grande. Nesse contexto, nascem, por exemplo, nas periferias brasileiras, plataformas de recrutamento e seleção que aproximam rapidamente desempregados das empresas que requerem mão de obra para serviços básicos da construção, limpeza, segurança, jardinagem e outros. Com uma pequena taxa de cadastro, o desempregado participa de um processo seletivo online, no qual são avaliados alguns pré-requisitos e faz-se uma espécie de “filtragem inicial” dos interesses tanto do potencial empregado quanto do possível empregador.

Outras oportunidades de soluções inovadoras de impacto social podem minimizar ou resolver desafios relacionados ao desenvolvimento sustentável. É desejável que haja a

sistematização de práticas sustentáveis em cadeias de valor, para potencializar a inserção de pequenos negócios inovadores que atendam às necessidades dos *stakeholders* e, ao mesmo tempo, resolvam problemas globais.

O SEBRAE, que apoia a economia dos pequenos negócios no Brasil, incluiu, dentre seus eixos estratégicos de atuação, o compromisso com o apoio aos pequenos negócios alinhados aos 17 ODS, nas Diretrizes Estratégicas de Atendimento aos Negócios de Impacto Social (disponível em www.sebrae.com.br). Esses negócios inovadores sobressaem por algumas características fundamentais, tais como: a atividade principal do empreendimento gera impacto social e/ou ambiental, ou seja: a sustentabilidade não é pensada como um projeto ou iniciativa à parte, e sim como atributo inerente à atividade principal; inova, de alguma maneira, o modelo de negócio digital ou tradicional (por exemplo, no modelo de distribuição, no produto ou serviço ou no sistema de precificação); são modelos de negócios lucrativos, que oferecem soluções escaláveis, e o empreendedor e sua equipe estão comprometidos com a melhoria da qualidade de vida das populações de menor renda; tem viabilidade econômica estruturada por meio de um modelo que garanta rentabilidade a partir da comercialização de produtos ou serviços, e não apenas por meio da captação de doações e/ou subsídios; e, por fim, adota um modelo de gestão inovador e horizontal.

O Sebrae e o PNUD atuam conjuntamente para a implementação do Projeto INCLUIR – Fortalecimento dos negócios inclusivos e sociais no Brasil. Em 2017, premiaram 10 iniciativas de impacto social e ambiental nas categorias: juventude de impacto; solução de impacto para a melhor idade; negócio inclusivo em cadeia de valor; negócio inclusivo em escala; negócio de impacto rural;

startup de impacto social; *startup* de impacto ambiental; mulheres de impacto; ideia inovadora de impacto; e uma categoria especial que destacou a maior integração dos ODS ao modelo de negócio. As histórias inspiradoras estão publicadas na plataforma Incluir (www.iniciativaincluir.org.br) e no site do Sebrae (www.sebrae.com.br/negociosdeimpactosocial).

O crescente interesse pela geração de valor social e ambiental das empresas também está fomentando a expansão de investimentos com essa visão na América Latina, o que pode ser constatado pelo aumento de plataformas colaborativas de acesso a capital para empreendedores sociais e pelo aumento de fundos de investimentos de impacto, com foco em resultados sociais voltados à melhoria da sociedade.

Em largos passos, rumo aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, temos certeza de que o empreendedorismo pela via dos negócios de impacto social e ambiental representa um papel fundamental na implementação da Agenda 2030.

Campo de Energia Eólica "Hagn", na Baixa Áustria.



Além da sustentabilidade financeira, agrega-se ao modelo de negócio a sustentabilidade social e ambiental, por meio da inovação de serviços intensos em impacto positivo, e de baixo custo como estratégia para a inclusão das camadas de menor renda. A escalabilidade desses modelos inovadores poderá ser alcançada a partir de alianças estratégicas de prestação de serviços empresariais e governamentais em cadeias de valor, identificando lacunas de oportunidades em que os impactos positivos se multiplicam rapidamente.

A transformação digital chegou às organizações para acelerar o processo de desenvolvimento e reposicionamento dos pequenos negócios em vários mercados. Percebe-se que, além das relações B2B (*business to business*), B2C (*business to costumers*) e B2G (*business to governament*), estamos falando também das relações M2M (*Machine to Machine*), encurtando distâncias entre os diversos elos de cadeias completas. Um link que une os elos produtivos das cadeias de valor, chamado de “ponta a ponta” , ou de extensão a extensão (*extension2extension*), é necessário para a aceleração digital dos pequenos negócios. Naturalmente, as organizações e suas próprias atividades terão um conteúdo diferente conforme a natureza do produto ou serviço digital que sejam ofertados, fazendo com que a geração de inteligência coletiva seja menos hierárquica e mais rápida e horizontal.

Nicholas Negroponte, arquiteto e cientista greco-americano, idealizador do projeto internacional intitulado “*One Laptop per Child*” (que propõe a inclusão digital de crianças em países em desenvolvimento por meio da distribuição de um dispositivo digital com custo aproximado de U\$ 100), afirma, em sua obra “*A Vida Digital*”: “Se você tem alguém que lhe conhece bem e compartilha da maioria das informações de que você dispõe, essa

pessoa pode agir em seu nome com bastante eficiência. Se sua secretária adoecesse, não faria a menor diferença a agência de empregos mandar Albert Einstein para substituí-la. O que importa aqui não é o *QI*, mas o conhecimento compartilhado e a prática de utilizá-lo de acordo com seu interesse.” (Negroponte, 2002, p. 145). O autor propõe que é possível desenvolver computadores ou agentes de interface “inteligentes”, capazes de compartilhar informações, além de conhecer (e reconhecer) o ser humano com quem interage. “Os agentes de interface precisam aprender a evoluir ao longo do tempo, como nossos amigos e assistentes humanos.” (Negroponte, 2002, p. 149).

Com a transformação digital, entender a cadeia de valor interna de uma organização passa por exigir atenção e conhecimentos relativos a conectividade, infraestrutura, padronização de dados, processos de trabalho e gestão de riscos, de pessoas e de marketing. Nessa mudança de valor do tradicional para o digital, precisaremos unir o capital social, intelectual e humano dos pequenos negócios com o capital que se gera no território como um todo, a partir da integração de *stakeholders* em projetos de inteligência coletiva para o desenvolvimento sustentável.

A construção de uma matriz de associação de valor que demonstre a relação direta dos modelos de negócios inovadores e seus propósitos com os desafios globais dos ODS é uma forma de demonstrar, mais claramente, a vinculação de seu propósito de uma forma mais coletiva e global. O negócio desenvolvido entre os *stakeholders* e vinculado a um ou mais ODS representa valor e comprometimento do público-alvo para o alcance de resultados mais amplos, que extrapolam os muros das organizações. Agrega-se a necessidade de incluir indicadores de avaliação de impacto alinhados ao propósito da transformação que se deseja

alcançar para a comunidade beneficiada, a partir do estímulo para a mensuração do impacto coletivo pelos *stakeholders*.

Dessa forma, resolvendo problemas sociais e ambientais da sociedade, os pequenos negócios podem chegar ao estágio tão desejado da escala. Pelas conexões e parcerias entre governos, grandes e médias empresas e entidades privadas, os empreendimentos de impacto social e ambiental entram na vitrine do mundo, preenchendo lacunas que os modelos tradicionais de negócios não suprem.

Abaixo, fazemos uma proposição de matriz de materialidade do ODS versus a missão dos pequenos negócios e seus clientes:

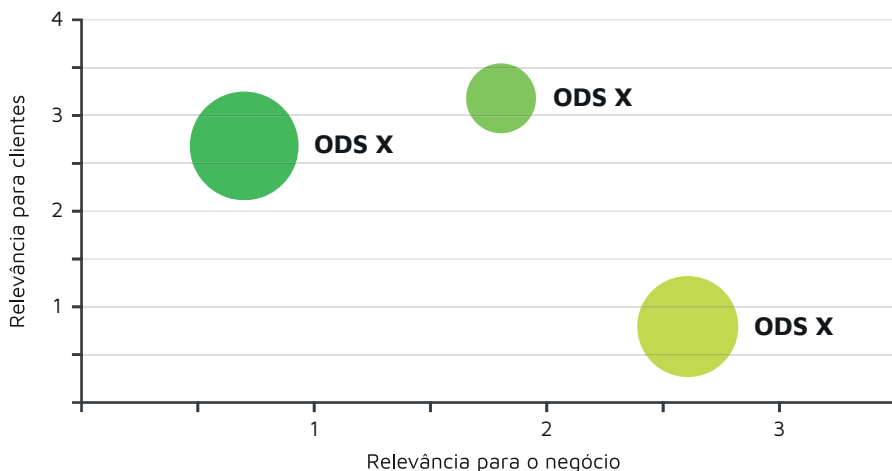


Figura 8: Matriz de materialidade com os ODS

Fonte: própria

O objetivo é fornecer informações que reflitam os impactos econômicos, sociais e ambientais dos ODS para os pequenos negócios e os seus clientes e *stakeholders*. Os ODS com maior relevância serão os considerados para mensuração, e as atividades relatadas devem refletir os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização, ou aquelas que, de algum modo, possam influenciar o processo decisório dos *stakeholders*.

Na matriz, os resultados sobre a vinculação com os ODS serão associados ao nível de relevância apontado pela matriz de materiabilidade, de modo a expressar mais claramente quais são os objetivos que mais influenciam o negócio e seus clientes.

Para que a matriz seja elaborada, deve-se verificar a relação de relevância entre o conjunto dos 17 ODS e os modelos de negócios. Ao final, serão rankeados os ODS que mais se alinham ao propósito de cada empresa, a partir do nível de relevância. A Matriz poderá ser usada para apoiar a criação de um mapa de Alinhamento dos ODS à estratégia de atuação dos negócios.

"Comuna 13", favela em Medellín, na Colômbia.



Exemplo de Matriz:

INICIATIVAS	
CRITÉRIOS	
ODS	
METAS	
NÍVEL DE RELEVÂNCIA	
INDICADORES	

Exemplo: Aplicação ao Negócios de Impacto Social e Ambiental

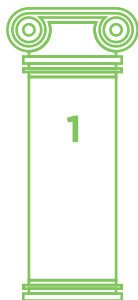
Segundo o Sebrae, negócios de impacto social e ambiental trazem as seguintes características:

- Sua principal motivação principal é minimizar um problema social e/ou ambiental, isto é, o empreendedor pauta-se pela missão explícita de causar impacto social positivo;
- Tem viabilidade econômica graças a um modelo que garanta rentabilidade a partir da comercialização de produtos e/ou serviços, e não se mantenha apenas com doações e subsídios;
- Compromisso com a melhoria da qualidade de vida da população de baixa renda;
- A atividade principal gera impacto social;
- Apresenta inovação no modelo de negócio digital ou tradicional;

- Tem potencial para alcançar escala e operar de maneira eficiente;
- Oferta produtos e serviços de qualidade e com preços acessíveis, o que propicia o acesso dos grupos de baixa renda a oportunidades de consumo e atendimento de necessidades básicas em saneamento, alimentação, energia, saúde, habitação etc.;
- Oferece produtos e serviços que melhoram a produtividade dos mais excluídos, contribuindo indiretamente para o aumento de suas rendas. Essa ação é viabilizada, por exemplo, pela comercialização de equipamentos de custo mais baixo, venda de tecnologias e acesso a crédito produtivo.

Três pilares regem a Estratégia Nacional de Atuação Sebrae para os Negócios de Impacto Social e Ambiental:

Desenvolver **modelos inovadores** que possam atender a sociedade de forma mais abrangente e sustentável



Desenvolvimento das **comunidades de entorno**, com melhores condições socioambientais



Incrementar **produtividade** nas cadeias de valor



INICIATIVAS	Estratégia Negócios de Impacto Social e Ambiental
CRITÉRIOS	Atende a comunidades vulneráveis e de menor renda onde a pobreza extrema é mais evidente
ODS	ODS 1 - Erradicar pobreza
METAS	1.1 até 2030, erradicar a pobreza extrema para todas as pessoas em todos os lugares. Atualmente, considera-se como pertencentes a essa faixa as pessoas que vivem com menos de US\$ 1,25 por dia - DIRETA
NÍVEL DE RELEVÂNCIA	2
INDICADORES	1.1 - número de pessoas beneficiadas por negócios de impacto nos projetos de atendimento
MÉDIA DE RELEVÂNCIA PARA O MODELO DE NEGÓCIO:	

O nível de relevância para os clientes e *stakeholders* dos negócios de impacto acerca do ODS 1 passa a ser medido pelo preenchimento desta matriz pelos usuários.

Diante da realidade da transformação digital, é desejável que se realizem investimentos públicos em tecnologia da informação, implantando novas interfaces e estimulando as interações homem-máquina, de modo que as operações sejam mais acessíveis para as camadas de menor renda. Trata-se, em

1.2 até 2030, reduzir pelo menos à metade a proporção de homens, mulheres e crianças, de todas as idades, que vivem na pobreza, em todas as suas dimensões, de acordo com as definições nacionais - DIRETA	1.4 - até 2030, garantir que todos os homens e mulheres, particularmente das camadas mais pobres e vulneráveis, tenham direitos iguais a recursos econômicos, bem como acesso a serviços básicos, propriedade e controle sobre a terra e a outras formas de propriedade, herança, recursos naturais, novas tecnologias apropriadas e serviços financeiros, incluindo microfinanças - INDIRETA
1	3
1.2 - número de pessoas beneficiadas por negócios de Impacto nos projetos de atendimento	N/A
2,0	

suma, de universalizar o acesso e minimizar desigualdades, com foco na geração de inteligência coletiva e na atuação integrada de *stakeholders* em prol do desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios.

A criação de indicadores de impacto que ajudem os pequenos negócios na agregação de valor junto à sociedade e ao fortalecimento da atuação para o bem das pessoas e do planeta é um desafio emergente para a nova economia do capitalismo

consciente.

Nessa frente, as empresas devem atuar em redes, para cada vez mais estarem conectadas com os desafios globais da agenda 2030. Dessa forma, elas poderão contribuir para a estruturação de resultados coletivos de impacto, demonstrando a capacidade de fazerem intervenções conjuntas para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e do planeta.

Para Lévy (2003), a inteligência coletiva é aquela que se distribui entre todos os indivíduos, que não está restrita para poucos privilegiados. O saber está na humanidade e todos os indivíduos podem oferecer conhecimento; não há ninguém que seja nulo nesse contexto. Por essa razão, o autor afirma que a inteligência coletiva deve ser incessantemente valorizada. Deve-se procurar encontrar o contexto em que o saber do indivíduo pode ser considerado valioso e importante para o desenvolvimento de um determinado grupo. A coordenação dos saberes pode ocorrer no ciberespaço, o qual não é apenas composto por tecnologias e instrumentos de infraestrutura, mas também é habitado pelos saberes e pelos indivíduos que os possuem (LÉVY, 2000). Para ele, “o núcleo da engenharia do laço social é a economia das qualidades humanas” (LÉVY, 2003, p. 32). O que reuniria os indivíduos não seria mais o pertencimento a um lugar ou a crença em uma ideologia, mas a capacidade de compartilhamento dos saberes individuais, uma vez que as identidades passariam a ser identidades do saber (LÉVY, 2003).

Portanto, cada vez mais, será necessário criar ambientes de aprendizados para projetos de inteligência coletiva, levando em consideração a competitividade do conhecimento produzido nas comunidades e empresas que se constituem em redes (de

dentro e fora das organizações, nos modelos analógico e digital), e que são focadas em determinada estratégia para produzir conhecimento, riqueza e desenvolvimento sustentável.

Dessa forma, temos à frente a Agenda 2030 e a possibilidade de adotar os ODS como estratégia exitosa para o alcance de resultados coletivos e de alto impacto social e ambiental para a vida das pessoas, das empresas e de nosso planeta. Os modelos de negócios inovadores que desenvolverem seus core businesses associados a um ou mais ODS têm o poder de multiplicar os impactos positivos gerados em cadeias de valor e alcançar posicionamento diferenciado em mercados, produzindo valor agregado em escala na resolução de problemas globais.



7. Considerações Finais

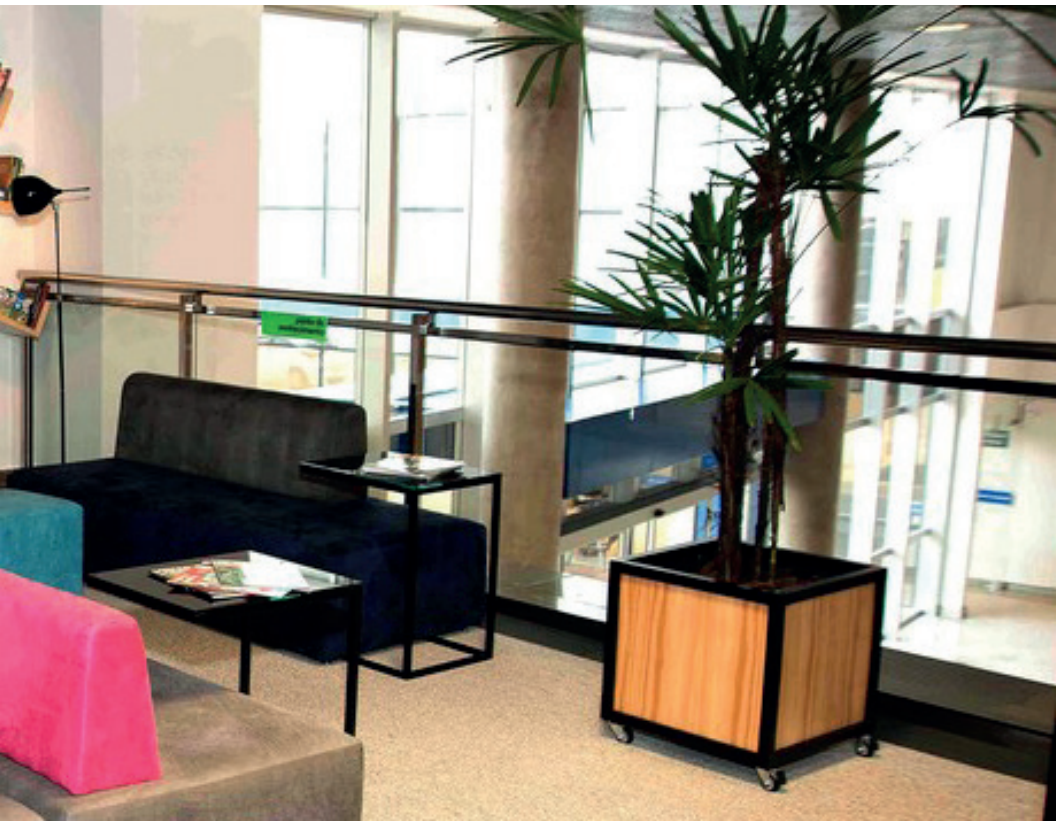
É premente a implementação de ambientes de inovação para avaliar o impacto social e ambiental gerado por *stakeholders* em programas de inovação social, a fim de dar uma resposta ao dilema da mensuração do impacto sob a perspectiva empreendedora e do poder público. Se, por um lado, não se discute a necessidade desse tipo de avaliação, por outro, ainda não há consenso quanto a quem seriam os responsáveis por sua execução. Estudos apontam que empreendedores não dispõem de tempo nem recursos para fazer avaliação de impacto, e reivindicam que fundos de investimento, fundações, institutos, organismos internacionais etc. sejam corresponsáveis por essa tarefa. Ou seja, não há convergência entre os diversos atores presentes nesse ecossistema quanto a

Ambiente de inovação "Sebraelab" em Belo Horizonte, no Brasil.



quem deve produzir e pagar, embora todos desejem ter a avaliação de impacto social como instrumento de agregação de valor ao produto ou serviço gerado para as comunidades.

Dessa forma, uma tendência global é a crescente participação dos negócios de impacto social na resolução, de forma sustentável e por meio de mecanismos de mercado, de problemas sociais que abrangem desde o desemprego até o cuidado com o meio ambiente. Eles estão conseguindo novas oportunidades de formação para os jovens, caminhos para sair da pobreza com empregos sustentáveis de qualidade, mais e melhores moradias, acesso a serviços de saúde e educação de melhor qualidade, bem como novas instalações e serviços que atendam às necessidades da comunidade em nível nacional e internacional.



Referências Bibliográficas

- ARTEMÍSIA. **Avaliação para negócios de Impacto – Guia Prático**. Disponível em: <https://artemisia.org.br/> Acesso em 10/10/2018.
- BRANDÃO, CRUZ, ARIDA. **Métricas em negócios de impacto social: Fundamentos**. Disponível em: www.movesocial.com.br Acesso em 10/10/2018.
- COMINI, G.; BARKI, E; AGUIAR, L. **O novo campo dos negócios com impacto social**. In: BARKI, E; IZZO, D.; TORRES, H.; AGUIAR, L. (Org.). **Negócios com Impacto Social no Brasil**. São Paulo. Peirópolis, 2013.
- DEES, J. G.; EMERSON, J.; ECONOMY, P. **Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs**. Nova Iorque. John Wiley & Sons, 2002.
- DEES, J. Gregory. **The Meaning of “Social Entrepreneurship”**. Califórnia. Kauffman Foundation and Stanford University. 1998.
- DRUCKER, Peter. **Technology, Management & Society**. Nova York. Harper & Row, 1970.
- GIIN, **Global Impact Investing Network**. Disponível em: <http://www.thegiin.org> Acesso em: 16/10/2018.
- GIIRS, **Ratings & Analytics for impact investing**. Disponível em: <http://www.giirs.org> Acesso em: 16/10/2018
- IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estão longe de serem alcançados no Brasil**. Publicado em 11/07/2018. Disponível em: <http://ibase.br/pt/>

noticias/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-estao-longo-de-serem-alcancados-no-brasil/ Acesso em 15/11/2018.

IDIS, **Avaliação de Impacto Social: metodologias e reflexões**. Disponível em: <https://www.idis.org.br>. Acesso em 18/10/2018.

IRIS, **Impact Reporting and Investment Standards**. Disponível em: <https://www.iris.thegiin.org>. Acesso em: 16/10/2018.

J.P. MORGAN GLOBAL RESEARCH. **Impact investments: an emerging asset class**. New York, 2010. Disponível em: <https://www.jpmorganchase.com/corporate/socialfinance>. Acesso em 10/10/2018.

LÉVY, P. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. 4ª ed. São Paulo: Loyola, 2003.

LÉVY, P. **Cibercultura**. 2ª ed. São Paulo: Editora 34, 2000.

NAÇÕES UNIDAS. **Objetivos de Desenvolvimento do Milênio**. Disponível em <https://nacoesunidas.org/tema/odm/>. Acesso em: 15/11/2018.

NEGROPONTE, Nicholas. **A vida digital**. Tradução: Sérgio Tellaroli. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

ONE VALUE. **Portal One Value**. Disponível em: <https://onevalue.gov.pt>. Acesso em 02/11/2018.

PACTO GLOBAL. **Rede Brasil**. Disponível em: <http://www.pactoglobal.org.br>. Acesso em: 10/10/2018.

PARIS INOVATIOW REVIEW. **Is social innovation the future of the economy?** Disponível em: <http://parisinnovationreview.com>. Acesso em 10/10/2018.

PNUD/BRASIL, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - Brasil. **Antecedentes.** Disponível em: <http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/sustainable-development-goals/background.html>. Acessado em 15/11/2018;

PORTUGAL 2020. **Portugal, Inovação Social.** Disponível em: <https://inovacaosocial.portugal2020.pt>. Acesso em: 16/10/2018.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da Pirâmide.** Rio de Janeiro. Editora Bookman. 2005.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, Socialismo e Democracia.** Editado por George Allen e Unwin Ltd., traduzido por Ruy Jungmann. Rio de Janeiro. Editora Fundo de Cultura, 1961.

SEBRAE. **De Delivery de Saladas à Fintechs: 10 estudo de caso de negócios**

com impacto social e ambiental. Disponível em: <https://bis.sebrae.com.br/bis/conteudoPublicacao.zhtml?id=9903>. Acesso em: 10/10/2018.

SOCIAL VALUE UK.

Portal Social Value UK.

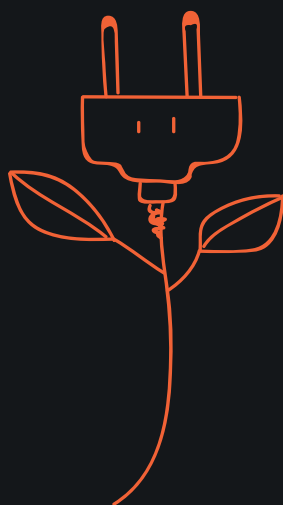
Disponível em: <http://www.socialvalueuk.org/>. Acesso em: 02/11/2018.

STANFORD SOCIAL INOVATION REVIEW. **Informing and Inspiring Leaders of Social Change.** Disponível em: <https://ssir.org/>. Acesso em: 19/10/2018.

YUNUS, M. **Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo.** São Paulo. Ática Editora. 2008.







Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

www.sebrae.com.br
0800 570 0800