



## **POR QUE MENSURAR OS IMPACTOS SOCIAIS E AMBIENTAIS DOS PEQUENOS NEGÓCIOS ELEVA A COMPETITIVIDADE?**





**POR QUE MENSURAR  
OS IMPACTOS SOCIAIS  
E AMBIENTAIS DOS  
PEQUENOS NEGÓCIOS  
ELEVA A COMPETITIVIDADE?**

**SEBRAE  
BRASÍLIA/DF  
2019**

© 2019. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE.

**Todos os direitos reservados.**

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

**Informações e contatos**

Sebrae  
SGAS 605 – Conj. A – Asa Sul – 70.200-645 – Brasília / DF  
Telefone: (61) 0800 570 0800  
www.sebrae.com.br

**Presidente do Conselho Deliberativo**

José Roberto Tadros

**Diretor-Presidente**

Carlos Carmo Andrade Melles

**Diretor-Técnico**

Bruno Quick Lourenço de Lima

**Diretor de Administração e Finanças**

Eduardo Diogo

**Unidade de Inovação**

**Gerente**

Paulo Renato Macedo Cabral

**Gerente-Adjunto**

Paulo Puppim Zandonadi

**Autores**

Valéria Barros - Sebrae  
Luis Borges Gouveia, Phd – Coord. Doutorado Ciências da Informação – UFP – Porto/Portugal

**Revisão**

Andréa Arantes

**Unidade de Gestão de Soluções**

**Gerente**

Diego Wander Demétrio

**Editoração**

Lourdes Hungria  
Nilma Lima Limeira Pereira  
Winglyson Edgart Sousa Maximo

**Revisão Ortográfica, Projeto Gráfico e Diagramação**

Ex-Libris Comunicação Integrada

S443

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Por que mensurar os impactos sociais e ambientais dos pequenos negócios eleva a competitividade? / Valéria Barros, Luis Borges Gouveia – Brasília : Sebrae, 2019.

40 p. il., color.  
ISBN 978-65-5021-052-6

1. Pequenos negócios. 2. Impactos sociais. 3. Competitividade. 4. Impactos ambientais. 5. Desenvolvimento sustentável. I. SEBRAE II. Valéria Barros II Luis Borges Gouveia IV. Título

CDU – 502.131.1

## SUMÁRIO

Apresentação .....	7
Introdução .....	9
Desenvolvimento sustentável e a sociedade sustentável .....	10
Criando modelos de negócio sustentáveis para mediação dos impactos junto à sociedade .....	12
As inovações sociais e seu contributo para os pequenos negócios ....	15
As experiências europeias .....	16
Inovações sociais e os ODS .....	19
Valor compartilhado como diferencial competitivo .....	20
O que se entende por impacto? .....	22
Sobre métricas de impactos .....	23
Exemplos de soluções de inovação e medição do impacto .....	24
Métricas de avaliação de impacto .....	25
Quem financia a mensuração dos impactos? .....	30
Criação da teoria da mudança .....	32
Considerações finais .....	33
Passos essenciais para estruturar o seu negócio de impacto e mensurá-lo .....	34
Referências .....	36



## APRESENTAÇÃO

**C**om a evolução da sociedade para o consumo de produtos e serviços que gerem valor agregado, cresce no Brasil o desenvolvimento de pequenos negócios voltados para resolver grandes problemas sociais e ambientais.

A agenda 2030 e os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável sinalizam o caminho promissor para a atuação dos pequenos negócios, a partir de indicadores de resultados ligados à transformação de territórios, comunidades de baixa renda e de vários stakeholders envolvidos nas iniciativas empreendedoras.

Portanto, a publicação tem o objetivo de apresentar reflexões sobre a importância de mensurar os impactos sociais e ambientais dos pequenos negócios voltados a responder a esses grandes desafios globais, contribuindo para elevar a competitividade empresarial, além de serem negócios atrativos para diversos fundos de investimentos sociais.

Desejamos boa leitura!

*Os Autores*



## INTRODUÇÃO

A partir dos conceitos de uma sociedade interconectada (CASTELLS, 1999), interdependente (HABERMAS, 1989) e complexa (MORIN, 2000), vem se notando a necessidade de integração entre empresas públicas e privadas, além do terceiro setor, para a adoção dos princípios da sustentabilidade (BANERJEE, 2002). Os recursos intangíveis das organizações, como por exemplo a reputação, são colocados como um recurso relevante (BANSAL, 2005) e passam a influenciar o ambiente institucional, fazendo com que o desenvolvimento corporativo influencie no desenvolvimento sustentável das organizações.

De acordo com BANSAL (2005), a prosperidade econômica envolve a criação e a distribuição de bens e serviços que contribuam para elevar o padrão de vida em todo o mundo. Diante disto, a equidade social precisa é imprescindível para que toda a sociedade tenha igual acesso aos recursos e oportunidades, satisfazendo não só as necessidades básicas como alimentação, moradia e vestimenta, mas também as que incluam qualidade de vida, saúde, educação, bem-estar, liberdade política e cultural, entre outras. Além de que, o equilíbrio com o meio ambiente deve ser assegurado para que as atividades humanas não prejudiquem a terra, o ar, os recursos hídricos, a biodiversidade e outros.

Portanto, esses princípios precisam estar presentes quando se analisa e se busca aplicar o desenvolvimento sustentável corporativo. Na verdade, o desenvolvimento corporativo passa a englobar as questões da sustentabilidade nas dimensões social, econômica e ambiental a fim de gerar impactos positivos para a sociedade.

## DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E A SOCIEDADE SUSTENTÁVEL

**O**s movimentos para um mundo melhor, como a priorização da Agenda 2030 e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, fazem com que a ideia da sustentabilidade para se incorporar ao desenvolvimento sustentável corporativo tenha que passar pela preocupação de avaliação dos impactos à sociedade. Ou seja, a sua capacidade de articular o econômico a outras dimensões da vida humana e ao bem-estar de todos. De acordo com NEUTZLING (2009), vive-se atualmente uma profunda transformação epocal e, talvez, um paradigma de crise civilizacional. Deixamos de estar em um ambiente mais previsível, absoluto, linear, mais objetivo, em que o esforço, a razão e a trajetória tinham maior sentido, eram suficientes, para vivermos em um ambiente mais volátil, subjetivo, onde a ética pode ser sobreposta pela estética (BAUMAN, 2001).

A esfera econômica considera o mercado, então, como resolvidor dos problemas sociais ou como uma ameaça à vida social. A economia precisa da troca de equivalentes, da eficiência que exacerbou a modernidade, mas requer também a reciprocidade, o vínculo social, a confiança, a cooperação, a competitividade, os bens relacionais (BRUNI; ZAMAGNI, 2010). Visto este esforço, o modelo dicotômico de Estado/Mercado, em que o Estado é a esfera do público e o Mercado é a esfera do privado, precisa ser rompido. Na economia civil, isso não existe, pois o agir econômico precisa incorporar a dimensão social e vice-versa. Uma dimensão social que seja meramente redistributiva não seria aceitável, precisaria fazer vínculo com os recursos econômicos disponíveis, inclusive a longo prazo.

Assim, a ideia de sustentabilidade atrelada à economia civil trabalharia para uma sociedade sustentável, interconectada nas dimensões social, ambiental e econômica e com a necessidade de investimentos em atividades globais e sistêmicas, capazes de gerar contribuições à produção de bens privados, públicos e comuns. É assim que se caracteriza a concepção da economia civil (BRUNI; ZAMAGNI, 2010), relacionando-se à integração das dimensões sociais, econômicas e ambientais. Então, avaliar a atuação sustentável de uma organização, caracterizar sua estratégia como sendo de desenvolvimento sustentável corporativo, passa pela necessidade de avaliar os impactos de sua atuação em relação à preservação e/ou geração de bens

privados, públicos e comuns que melhorem a qualidade como um todo dos stakeholders e do planeta.

Talvez a separação do que é bem público, privado e comum seja difícil. O público é o próprio mundo para ARENDT (1999). Ao analisar uma dimensão de bens, não necessariamente se estará excluindo as outras, mas para esta análise, segundo BANSAL (2005), é necessário explorar cada categoria de bens em separado, para entender sua relação com a sustentabilidade.

Bem público é aquele produto ou serviço cujo consumo adicional por uma pessoa não implica na redução ou consumo por outra, gerando a todos os consumidores igual potencial de utilização, caracterizando-se pela não exaustividade. A restrição do consumo desses bens implica perda para a sociedade como um todo. É a característica da não exclusão em seu consumo (VARIAN, 1978). A dimensão dos bens públicos pode ser relacionada à sustentabilidade quanto à distribuição de riquezas, traduzidos em produtos e serviços de acesso público.

Os bens privados garantem ao seu proprietário o direito de propriedade, que só ele tem direito a seu consumo (ZAMAGNI, 2010). Ou seja, são bens ofertados para os quais o mercado é bem definido e exigem o pagamento de um preço pelo consumidor. Se relacionam com a dimensão econômica da sustentabilidade, com a necessidade de geração de riquezas.

A categoria dos bens comuns são as que os consumidores têm livre acesso, porém o consumo por um indivíduo altera a quantidade disponibilizada para os demais (GODOY, 2006). Os recursos naturais, por exemplo, se consumidos predatoriamente por um grupo, esgota-se para outros, mesmo que todos tenham livre acesso. TAYLOR (2006, p. 206) mostra que “bens comuns, ao contrário dos bens convergentes (ou públicos, pela nomenclatura da microeconomia), são aqueles como amizade, onde o que importa é haver ações e significados comuns”. O bem é propriamente o que se partilha. “Os bens convergentes são usados coletivamente (a segurança, por exemplo), mas o caráter coletivo se refere ao fato de sua provisão ter que ser pública” (GODOY, 2006, p.11). Para GRZYBOWSKI (2009), é necessário recolocar os bens comuns no centro, pois é condição de vida para todos. Para o autor, o ar, a água, o clima, a biodiversidade, assim como as artes, a cultura, a ciência, as técnicas, as línguas são bens que devem ser preservados e o uso responsável desses é condição vital para uma relação justa, saudável e sustentável.

## **CRIANDO MODELOS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS PARA MEDIÇÃO DOS IMPACTOS JUNTO À SOCIEDADE**

**P**ara o alcance dos objetivos do desenvolvimento sustentável da Agenda 2030, é fundamental que se avaliem as estratégias de desenvolvimento sustentável das organizações e seus impactos internos e externos. Sabe-se que para isso é necessária a criação de indicadores que possam mensurar o real efeito das transformações no âmbito de todos os stakeholders. Para isso, estimular o surgimento de negócios com o propósito de gerar lucro e ao mesmo tempo resolver problemas sociais e /ou ambientais é uma tendência das organizações sustentáveis.

Uma sociedade sustentável prevê o equilíbrio entre as 3 dimensões da sustentabilidade – ambiental, social e econômica e “o Tríplice Resultado (TR) capta a essência da sustentabilidade, ao medir o impacto das atividades da organização no mundo. Quando positivo, reflete aumento no valor da empresa, em termos tanto de lucratividade e de contribuição para a riqueza dos acionistas, quanto sob o aspecto de seu capital social, humano e ambiental” SAVITZ (2007).

Para AMARAL (2004), um “estudo recente da Universidade de Harvard mostra que, atualmente, 76% dos consumidores preferem marcas e produtos envolvidos em algum tipo de ação social. Assim, cada vez mais a competição entre as empresas passa, também, pelo volume de investimentos na área social, seja junto a seus funcionários, seja junto aos moradores que habitam a cidade onde a empresa está instalada, seja para a população em geral”.

Já HARGREAVES (2006) destaca que “uma quantidade crescente de empresas está abordando os propósitos mais profundos de desenvolvimento corporativo sustentável ao atentar para o valor humano do que produzem, não apenas para o modo como produzem. A integridade do produto é importante: é um critério qualificador para companhias incluídas em portfólios de investimento responsáveis quanto ao desenvolvimento corporativo, por exemplo”.

A implementação de práticas sustentáveis em todas as dimensões com a mensuração dos impactos causados independe do porte da empresa. Hoje, o desenvolvimento sustentável corporativo apresenta-se como uma forma

de assegurar o crescimento e desenvolvimento no longo prazo do negócio e ao mesmo tempo contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental da organização e todas as partes envolvidas.

Mesmo ainda pouco difundido no Brasil o conceito de inovação social, grandes empresas buscam se modernizar incorporando em suas cadeias de valor atividades inclusivas que beneficiam comunidades de menor renda e ao mesmo tempo respondem a problemas sociais em larga escala. Para exemplificar, a Coca-Cola chega a todos os lugares, até mesmo onde os medicamentos essenciais quase não conseguem chegar, como em comunidades rurais dos países em desenvolvimento. A diarreia mata 1,5 milhões de crianças/ano: mais do que AIDS, malária e sarampo juntos. A Organização Mundial de Saúde recomenda kits integrados, forças de mercado, estratégias de entrega inovadoras e materiais educativos para chegar às comunidades rurais. No entanto, os custos de transporte são muito altos: 40% e as mães caminham 30km até um posto de saúde. Cola Life forma novas parcerias para distribuição e modelos de entrega de medicamentos essenciais (EMs) e projetou uma “AidPod” adaptável para os espaços não utilizados da caixa que carrega a bebida, solução que pode ser adotada em uma série de países para atender as necessidades locais.

Os negócios inovadores que respondem a problemas sociais em larga escala estão em crescimento no Brasil e diversos fundos de investimentos já estão de olho nesse nicho de mercado promissor.

Representando uma alternativa ao modelo tradicional de crédito, o microcrédito baseia-se na concessão de pequenos empréstimos a empreendedores informais e microempresas que não possuem acesso ao crédito principalmente por não poderem oferecer garantias de bens reais (Yunus, 2002). Essa ferramenta creditícia é considerada um dispositivo das microfinanças e permite aos excluídos o acesso ao crédito, estimulando o trabalho através da criação do auto emprego. É necessário deixar claro que o público-alvo dessa modalidade de crédito se restringe às camadas de mais baixa renda da população, que busca através do microcrédito a abertura ou melhoria de pequenos negócios voltados unicamente para a subsistência (Servet, 2009).

As organizações de microcrédito tiveram início a partir das falhas de mercado, e são vistas como um instrumento capaz de reduzir problemas

voltados às restrições do crédito bancário tradicional (Servert, 2009). O conceito de microcrédito é amplo, podendo assumir uma infinidade de formas que variam desde o valor do empréstimo, o público-alvo e as regulamentações, que variam de país para país. Para Barone & Sader (2008), o microcrédito consiste em “pequenos empréstimos à população muito pobre, para trabalhar por conta própria, permitindo gerar renda para seu sustento e de suas famílias”.

De forma geral, o microcrédito pode ser destinado tanto para o consumo quanto para o investimento. Mas é com a finalidade de investimento que o microcrédito possui maior notoriedade e, conseqüentemente, assume um maior potencial enquanto uma ferramenta para a superação de situação como a pobreza e a inclusão social (Wemans, 2002). Autores como Nichter, Goldmark & Fiori (2002) apontam a característica principal do microcrédito como “crédito oferecido à parcela de baixa renda da população com destinação definida”, ou seja, tem como finalidade a sua utilização para atividades produtivas.

Este é um ponto de grande discussão e suma importância na definição do microcrédito. Barone et al. (2002) enfatizam que o microcrédito não é um crédito destinado ao consumo. O microcrédito é um crédito especializado para determinado segmento da economia: o pequeno empreendimento informal e a microempresa. Portanto, está voltado para apoiar o negócio de pequeno porte, gerenciado por pessoas de baixa renda, e não se destina a financiar o consumo.

## AS INOVAÇÕES SOCIAIS E SEU CONTRIBUTO PARA OS PEQUENOS NEGÓCIOS

**S**chumpeter (1982) afirma que as inovações surgem em consequência das crises, onde nascem necessidades de se introduzir novas combinações de fatores produtivos, buscando alavancar o crescimento econômico. A responsabilidade por estas inovações cabe aos empresários empreendedores, que por sua vez devem buscar formas viáveis de transformações do meio produtivo. Baseado na teoria econômica evolucionária, Schumpeter (1982) afirma que inovação é: um processo caracterizado pela descontinuidade com o que está estabelecido, por meio de novas combinações que são concebidas pela introdução de um novo bem; introdução de um novo método de produção; a abertura de um novo mercado; a conquista de uma nova fonte de matéria prima; do estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio.

Logo, os dois exemplos citados anteriormente refletem o impacto da inovação social na melhoria da qualidade de vida das populações de menor renda e ao mesmo tempo gerando agregação de valor em cadeias produtivas e nas atividades-fins empresariais.

O empreendedorismo com impacto social acelera o desenvolvimento territorial baseado no protagonismo de pequenos negócios que se preocupam com o equilíbrio socioambiental além da geração de lucro com sua atividade. Ou seja, a atividade principal deve responder a problemas socioambientais com uma solução inovadora que venha melhorar o nível de vida das pessoas que são afetadas por problemas sociais e ambientais.

Nessa perspectiva e com a transformação digital em nossas portas, cada vez mais torna-se premente desenvolver mecanismos de fomento a esses modelos de negócios que incentivam um salto qualitativo na geração de receitas e de resultados coletivos.

## AS EXPERIÊNCIAS EUROPEIAS

O Reino Unido e Portugal já trabalham políticas de inovação social baseadas no estímulo à aceleração e criação de políticas em nível governamental. O ecossistema de Inovação Social e Empreendedorismo Social em Portugal, 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 de euros provenientes dos fundos estruturais europeus.

Percebe-se um envolvimento forte do Setor Público, fomentando a capacitação dos empreendedores sociais, as parcerias entre os negócios e os investidores e alavancando recursos financeiros para o setor.

Destaca-se os Títulos de Impacto Social (TIS) que são mecanismos financeiros através dos quais os investidores financiam uma intervenção que melhora um determinado resultado social, mediante a condição de que uma entidade do setor público (a nível local ou central) se compromete a reembolsar o investimento inicial (potencialmente com retorno) caso o resultado seja alcançado. Até 2018 foram lançados 4 TIS em Portugal. Este 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 pela 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<sup>1</sup>.

O Reino Unido apresenta um dos ecossistemas de empreendedorismo social mais avançados do mundo, com uma amplitude de iniciativas do governo, de investidores, do segundo e terceiro setores e de apoio aos empreendedores sociais (BARKI, 2019).

Em relação ao governo destacam-se cinco iniciativas:

**1.** Criação de organizações de fomento de investimento ao ecossistema, utilizando tanto dinheiro das loterias federais, com a criação do National Lottery Community Fund (ex-Big Lottery Fund) quanto de contas bancárias “dormentes”, com a criação do Big Society Capital. Essas duas organizações injetaram dinheiro para investimento no campo, que incentivou o crescimento do ecossistema. O National Lottery Community Fund foi criado em 2004 e desde então já financiou £ 9 bilhões em causas sociais. O Big Society Capital iniciou suas atividades em 2006 e desde então já investiu £524 milhões, que, em conjunto com co-investidores permitiu um investimento total de £1,7 bilhões.

**2.** Criação dos Social Impacto Bonds (SIB). Os SIBs foram criados ainda na década de 1990 no Reino Unido, com o objetivo de ser uma ferramenta capaz de remunerar uma organização para oferecer serviços de impacto social para a população. Desde o seu início muitas SIBs foram criadas nas mais diversas áreas no Reino Unido, existindo algumas organizações que acreditam ser um instrumento que consegue oferecer eficiência e inovação para os serviços sociais. No entanto, há também quem critique os SIBs, tendo em vista quatro principais fatores: (a) complexidade que às vezes o instrumento gera em relação às evidências a serem demonstradas; (b) por vezes não há clareza de quem “deve pagar a conta”, ou seja, qual órgão do Governo que se beneficia, sendo que em algumas situações diferenças instâncias do Governo e de diferentes áreas se beneficiam do serviço; (c) os benefícios gerados, muitas vezes, são de longo prazo, sendo que os pagamentos podem ter prazos distintos e geralmente o orçamento é anual, e (d) nem sempre estão abertas à inovação, como era seu objetivo inicial.

<sup>1</sup> Grupo de Trabalho português para o Investimento Social: novas abordagens para mobilizar financiamento para a inovação social em Portugal

Apesar das críticas, o Reino Unido possui muitas SIBs em funcionamento, sendo que o principal investidor de SIBs é a Bridges Ventures.

**3.** Criação de uma Regulamentação diferenciada, com a criação das CIC (Community Interest Company), que são organizações mais flexíveis do que as “Charities”, e que podem tanto receber *grants* como ter lucro. No entanto, elas têm que redistribuir parte dos lucros para a própria organização e os ativos devem ser usados para o bem social, tendo uma “*mission lock*” e um “*asset lock*”.

**4.** Criação do Social Act Value que determina que as compras públicas devem usar como referência também o impacto. No entanto, essa modalidade não aparece como grande sucesso, sendo pouco comentada e de difícil implementação.

**5.** SITR (Social Investment Tax Relief) - é o incentivo fiscal do governo para o investimento social que incentiva os indivíduos a apoiarem *charities* e *social enterprises*. Os indivíduos recebem uma redução de impostos de 30% ao investir em uma organização qualificada.

## INOVAÇÕES SOCIAIS E OS ODS

Os pequenos negócios que saírem na frente, aplicando soluções inovadoras para responder a problemas em larga escala, estarão contribuindo diretamente para o desenvolvimento sustentável do país, para a vida das pessoas e do planeta. Mecanismos de fomento a essas iniciativas crescem e uma boa referência para elevá-los é usar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS, como forma de atrelar que os pequenos negócios podem responder à problemas globais.

Os ODS explicitamente convocam todas as empresas a utilizar sua criatividade e inovação para resolver os desafios de desenvolvimento sustentável. Artigo 67 da declaração que aprovou a agenda 2030, acordado por todos os 193 Estados-Membro das Nações Unidas, ressalta que: “a atividade empresarial, investimento e inovação são os principais vetores de produtividade, crescimento econômico inclusivo e a criação de empregos. Reconhecemos a diversidade do setor privado, desde microempresas até cooperativas e multinacionais”. (NAÇÕES UNIDAS, 2018 – grifo nosso).

Uma empresa que tem a sua missão vocacionada a resolver problemas globais tem um verdadeiro valor atrelado à geração de impactos positivos à sociedade, enquanto aquelas que apenas têm na sua atividade produtiva atender determinado setor, sem se preocupar com as questões socioambientais, está perdendo espaço em agendas coletivas de desenvolvimento sustentável. Não é à toa que cada vez mais empresas divulgam seus balanços sociais com destaque para as iniciativas de impacto em suas cadeias de valor, vinculando os 17 ODS como ponto de referência.

## VALOR COMPARTILHADO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

**P**ercebe-se cada vez mais modelos de empresas se adaptando para agregar valor social ao seu core business. O conceito de valor compartilhado é a chave que irá abrir a próxima onda de inovação e crescimento nas empresas. O conceito foi criado em 2011 pelos economistas Michael Porter e Mark Kramer, em artigo publicado na Harvard Business Review, que o consideram a próxima revolução do capitalismo:

*“Valor compartilhado não é responsabilidade social, filantropia, nem mesmo sustentabilidade, mas uma nova forma de obter sucesso econômico”*

Ainda, Michael Porter e Mark Kramer destacam: “Uma empresa pode criar valor econômico com a criação de valor social. Há três saídas distintas para tal: reconceber produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e montar clusters setoriais de apoio nas localidades da empresa. Cada uma delas é parte do círculo virtuoso do valor compartilhado; melhorar o valor em uma área abre oportunidades nas outras.

O conceito de valor compartilhado redefine as fronteiras do capitalismo. Ao conectar melhor o sucesso da empresa com o progresso da sociedade, abre muitas maneiras de atender a novas necessidades, ganhar eficiência, criar diferenciação e expandir mercados”.

Um novo estudo internacional encomendado pela Unilever e realizado pela Europanel revela que, atualmente, 33% dos consumidores preferem marcas que impactem positivamente a sociedade ou o meio ambiente. O estudo também mostra que essa tendência é mais forte em economias emergentes do que em mercados desenvolvidos. Enquanto 53% de consumidores no Reino Unido e 78% nos EUA afirmam se sentir melhor quando compram produtos fabricados de maneira sustentável, essa porcentagem aumenta para 88% na Índia e para 85% no Brasil e na Turquia. Foram entrevistadas 20 mil pessoas nesses cinco países.

Além de confirmar a expectativa do público em relação à necessidade de as empresas provocarem um impacto social e ambiental positivo, o estudo revela ainda uma oportunidade de negócio para as companhias que investirem

nessa tendência: 21% dos entrevistados disseram que escolheriam marcas que comuniquem melhor suas credenciais de sustentabilidade em embalagens e campanhas de marketing. Isso representa uma oportunidade potencial inexplorada de €966 bilhões em relação a um mercado total de bens sustentáveis, estimado em €2,5 trilhões.

Atualmente, a questão da mensuração do impacto e os desafios colocados por um mundo digital, com contexto de grandes mudanças à escala global, tem obrigado a repensar as respostas que as sociedades produzem para a sua própria coesão. A crescente importância do digital e mudanças no tempo e no espaço, também social, além do econômico, tem criado oportunidades e a emergência de modelos de negócios inovadores que contribuam para o desenvolvimento sustentável dos territórios e suas comunidades.

Sabemos dos grandes desafios, e se formos buscar nas pesquisas brasileiras exemplos de indicadores de impacto, alguns poderiam ser incorporados aos relatórios de gestão empresarial a fim de destacar transformações ocorridas pela influência do Sistema Sebrae em territórios atendidas por diversos projetos voltados para os pequenos negócios de impacto social e ambiental.

## O QUE SE ENTENDE POR IMPACTO?

A definição de impacto vem do latim *impactus*, que é o 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 a sua apropriação pelos utilizadores (usuários), comunidades e territórios.

A Avaliação de Impacto é um tipo de avaliação que se propõe fornecer evidências sobre os impactos produzidos – ou que se espera produzir – com o intuito de detectar ou comprovar que os impactos foram, pelo menos em parte, gerados pelo projeto, programa, política ou negócio. É medir as mudanças mais complexas, na vida das populações do projeto e de grupos setoriais de empreendimentos.

## SOBRE MÉTRICAS DE IMPACTOS

**A**s métricas de avaliação de impactos, 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).

Para Prahalad (2005), esse cenário levou executivos e ativistas ao desenvolvimento de novos modelos de negócios que vão transformar as organizações e a vida das pessoas pobres. Segundo Comini, Barki e Aguiar (2013), esses negócios representam um novo modelo de gestão e de visão e como os negócios podem ter uma nova configuração. Estes autores apontam que a principal característica dos negócios com impacto social é a busca concomitante de retornos financeiros e geração de impactos sociais positivos.

Complementando os autores, Yunus (2007) considera que, como qualquer empresa, os negócios com impacto social, além do impacto social positivo, devem apresentar retornos financeiros, embora considere que a coexistência de interesses sociais e econômicos seja difícil. Para o autor há, ao menos, dois tipos de concepções para o que fazer com os retornos financeiros, sendo a primeira concepção referente ao reinvestimento do lucro no negócio e a segunda considerando a destinação do lucro, em parte, aos acionistas e investidores.

O mercado financeiro, buscando adequar-se a este 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).

## EXEMPLOS DE SOLUÇÕES DE INOVAÇÃO E MEDIÇÃO DO 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.

As métricas de avaliação de impactos sociais, embora muito relevantes, mostram-se ainda pouco exploradas. 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).

## MÉTRICAS DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO

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"> <li>• Nível de renda dos artesãos</li> <li>• Estabilidade da renda de artesãos e artesãs</li> </ul>	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"> <li>• Inovação da produção</li> <li>• Destino de resíduos</li> <li>• Redução do trabalho precarizado</li> <li>• Receitas financeiras</li> </ul>	Visitas às cooperativas para entrevistas e atividades de observação

Figura 1: Questões, indicadores e fontes de informação  
Fonte: Guia prático Artemisia

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

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

Figura 2: Níveis de grupos de controle  
Fonte: Insper Métricas

Para detalhar essa divisão dos grupos de controle acima, um exemplo descrito pelo Insper relativo ao nível 3, também chamada de técnica experimental, permitindo máxima confiabilidade da estimativa de avaliação de impacto. Neste 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-alvo 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 melhor risco de crédito 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 tratados que receberão o crédito, sendo então o grupo de controle definido por aqueles não escolhidos por esse 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 nesta 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. 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 desta metodologia está disponível em: [http://idis.org.br/wp-content/uploads/2016/09/GUIA\\_SROI\\_PT\\_2.pdf](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 macroestrutura:

$$SROI = \frac{VALOR\ DOS\ BENEFÍCIOS}{VALOR\ DOS\ INVESTIMENTOS}$$

PRINCÍPIOS E ESTÁGIOS DO SROI	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolver os <i>stakeholders</i></li> <li>• Entender o que mudou</li> <li>• Valorizar as coisas que importam</li> <li>• Apenas incluir o que é material</li> <li>• Não se apropriar de resultados dos outros</li> <li>• Ser transparente</li> <li>• Verificar os resultados</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabelecer o escopo e <i>stakeholders</i> chave</li> <li>2. Mapear resultados</li> <li>3. Estabelecer os indicadores de resultados e valorá-los</li> <li>4. Entender o impacto</li> <li>5. Calcular o SROI</li> <li>6. Reportar</li> </ol>

Figura 3: Princípios e estágios do SROI  
Fonte: IDIS

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 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, bem como servem de subsídios para as tomadas de decisões 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
Habilitação 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 4: Objetivos sociais medidos pelo IRIS  
 Fonte: adaptado de 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, com isso é necessária a análise do empreendedor na identificação dos impactos alcançados. A figura abaixo mostra as áreas de impacto e questões mensuradas pelo GIIRS:

ÁREA DE IMPACTO	QUESTÕES MENSURADAS
<b>Governança</b>	Transparência Prestação de contas
<b>Trabalhadores</b>	Remuneração, benefícios e treinamentos Participação dos trabalhadores Ambiente de trabalho
<b>Comunidade</b>	Produtos e serviços oferecidos à comunidade Fornecedores e distribuidores Envolvimento local Criação de empregos Diversidade Engajamento cívico e doações
<b>Ambiente</b>	Produtos e serviços e seus impactos ambientais Terra, escritório, planta Entradas (inputs) Saídas (outputs) Transporte, distribuição e fornecedores

Figura 5: Áreas de impacto e questões mensuradas pelo GIIRS  
 Fonte: Adaptado GIIRS

A partir dos exemplos acima, podemos fazer uma proposta de seleção de indicadores que poderiam ser aplicados no âmbito dos pequenos negócios para mensurar a TRANSFORMAÇÃO efetiva nos territórios e comunidades atendidas.

Por exemplo:

**1. Diminuição da Evasão Escolar do público alvo atendido pela solução do pequeno negócio:**

- **Como medir?** Se a solução tem o viés de melhorar o nível de educação dos participantes, verificar numa amostra se houve melhoria no nível de educação escolar (necessário estabelecer parceria com entidade do município – secretaria de educação para verificar a identificação desse avanço).

**2. Aumento de renda do público-alvo:**

- **Como medir?** Verificação do nível de renda antes e depois do acesso à solução, a partir de uma mensuração de relatórios de renda familiar dos atendidos que estejam contemplados nos programas de determinada comunidade.

**3. Acesso à Energia:**

- **Como medir?** Verificação do nível de acesso à energia depois da solução aplicada à determinada comunidade, caso a solução tenha correlação à melhoria da infraestrutura local. Verificar índices energéticos da comunidade em órgãos responsáveis pelo acesso local.

Será necessário um esforço coletivo e estabelecer uma diretriz de orientação para a implementação de indicadores de transformação junto aos territórios e públicos atendidos.

## QUEM FINANCIAMENSURAÇÃO DOS IMPACTOS?

**E**sta questão é a grande discussão no meio dos empreendedores, em especial dos que participam de programas de aceleração e de investimentos onde os patrocinadores querem saber o que será gerado de diferencial competitivo para a sociedade.

Ainda, se é notado apenas o valor do investimento na solução a ser desenvolvida, torna-se necessário buscar medir o valor a ser gerado pelos benefícios causados nos clientes a serem atendidos pela solução empreendedora.

Segundo Daniel Izzo, CEO do fundo de investimento Vox Capital, os investimentos de impacto tocam em temas caros às pessoas: apoiar negócios que querem melhorar a educação, oferecer soluções inovadoras para a saúde da população como um todo, gerar energia limpa e acessível, por exemplo. Existe um movimento muito relevante de alinhamento do propósito pessoal com o propósito do trabalho.

Conforme Izzo, desde julho de 2017, o Brasil conta com uma regulação específica para as plataformas de tecnologia que oferecem a possibilidade de empresas (não só de impacto) realizarem captações públicas de dívidas ou participação acionária até o valor de R\$5 milhões de reais por ano. Em muitos casos, o investidor pode participar dessas rodadas de investimentos aplicando a partir de mil reais.

Desde o lançamento da regulação, o mercado brasileiro passou a contar com 12 plataformas registradas na CVM - Comissão de valores mobiliários que, juntas, permitem a captação de R\$ 24 milhões por 32 empresas. Cada uma dessas rodadas teve a participação de 15 a 180 investidores. Por formarem um ambiente mais aberto, essas plataformas podem acomodar negócios e investidores com as mais diversas expectativas.

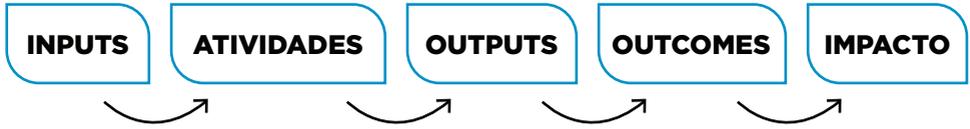
**DICAS:**

- 1.** A análise do potencial impacto da solução é um item importante para a tomada de decisão de um investimento.
- 2.** Definir a Teoria da Mudança, ou seja, entender a trilha que leva ao impacto desejado, partindo do produto ou serviço da empresa-alvo, é fundamental.
- 3.** A partir dessa teoria é possível traçar os caminhos que vão levar a empresa a escalar e resolver problemas globais.
- 4.** Esse é o momento para estabelecer indicadores de impacto que serão acompanhados para se garantir uma boa execução do planejamento.

Portanto, o empreendedor de impacto social e ou ambiental deve estabelecer indicadores de avaliação dos impactos decorrentes da solução desenvolvida para mostrar aos beneficiários e, por oportunidade, aos investidores. Esta é uma tarefa necessária para que o seu negócio se torne legítimo e tenha condições de escalar.

## CRIAÇÃO DA TEORIA DA MUDANÇA

### Diagrama de fluxo com implicações de causa e efeito



Fonte: Ilustração própria

**Inputs:** São os recursos que fazem parte do projeto. “O que investimos” (recursos humanos, físicos e financeiros).

**Atividades:** São as tarefas técnicas e de suporte que são requeridas para os outputs, ou seja, chama-se “O que fazemos”.

**Outputs:** Produto ou serviço de seu projeto que dão resultado e podem ser mensurados. Por exemplo: workshops, no. de peças produzidas, no. de produtos distribuídos. “O que atingimos”.

**Outcomes:** É o chamado monitoramento do progresso do projeto. “Quais resultados”.

**Impacto:** São os chamados indicadores de mudanças, as evidências que podem ser expressas em números, porcentagem, listas, etc.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS:

A mensuração dos impactos sociais e ambientais é essencial para a agregação de valor e diferencial competitivo dos pequenos negócios. Há um crescente movimento para que as grandes empresas também considerem indicadores de impacto na estratégia de atuação, a fim de atualizarem a questão do propósito e geração de valor para a sociedade.

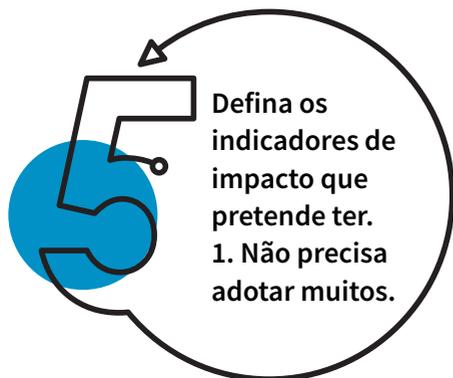
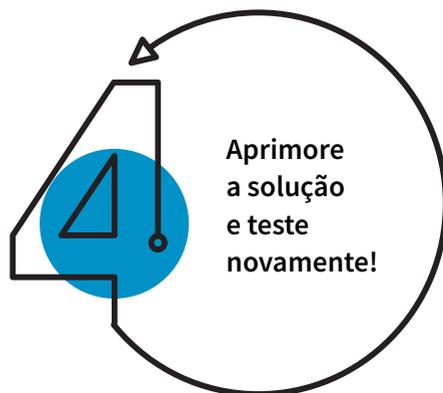
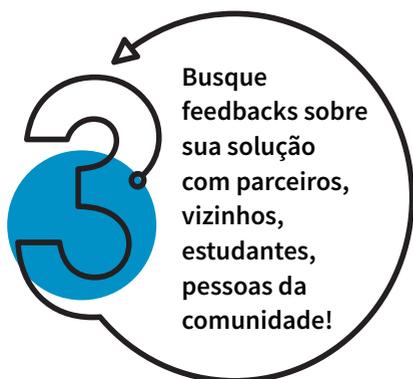
Entre tantos problemas sociais e ambientais, refletimos aqui a grande oportunidade para a relação dos pequenos negócios envolvidos com a minimização e monitoramento de riscos no campo da saúde, como mundialmente vivemos crises causadas por vários vírus esporádicos que afetam a vida de milhões de pessoas, em especial, de comunidades mais vulneráveis.

Não há ainda um consenso sobre mensuração de impactos. Para isso como forma de contribuir para insights sobre a definição de indicadores de impacto, compartilhamos a tabela IRIS – Impact Reporting and Investment Standard de 2012:

<b>TABELA IRIS (2012)</b>	
<b>(1) AUMENTO DE RENDA E DE BENS PARA OS POBRES</b>	
Geração de Emprego	Crescimento da renda/productividade
Acesso à Energia	Produtividade agrícola
Acesso a Serviços Financeiros	Capacitação
Acesso à Educação	Desenvolvimento Comunitário
<b>(2) MELHORIA DO BEM ESTAR BÁSICO PARA PESSOAS COM VULNERABILIDADE ECONÔMICA</b>	
Resolução de Conflitos	Segurança Alimentar
Prevenção e Mitigação de Doenças	Geração de Fundos para Doações
Acesso à água limpa	Melhoria da Saúde
Habitação a preços acessíveis	Igualdade e Empoderamento
<b>(3) MITIGAÇÃO DAS MUDANÇAS CLIMÁTICAS</b>	
Conservação da Biodiversidade	Energia Sustentável
Eficiência em energia e combustíveis	Uso da terra sustentável
Conservação de recursos naturais	Gestão de recursos hídricos
Prevenção da poluição e gestão de resíduos	

Fonte: Impact Reporting and Investment Standard - indicadores para negócios com impacto social  
Adaptado de IRIS (2009)

## PASSOS ESSENCIAIS PARA ESTRUTURAR O SEU NEGÓCIO DE IMPACTO E MENSURÁ-LO



7

Estabeleça os controlos gerenciais e periodicidade da medição dos impactos!

8

Faça a mensuração e comunique os resultados para a sociedade!

9

Por fim, não deixe de conhecer experiências de outros empreendedores para aprimorar sempre seus indicadores!

10

Não esqueça das oportunidades para ESCALAR e fazer parcerias(B to B, C, Gov, ONGs)



## REFERÊNCIAS:

AMARAL FILHO, J. Desenvolvimento regional endógeno em um ambiente federalista. In: Planejamento e Políticas Públicas. Brasília, IPEA, n.14. dez/2006

ARENDRT, Hannah. A condição humana. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1999.

ARTEMÍSIA, Avaliação para negócios de Impacto – Guia Prático. Disponível em: <https://artemisia.org.br/>. Acesso em 10.05.2019.

BANERJEE, S. B. Corporate environmentalism: the construct and its measurement. Journal of Business Research, v. 55, p. 177-191, 2002.

BANSAL, P. Envolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. Strategic Management Journal, v. 26, p. 197-218, 2005.

BARONE, Francisco. SADER, Emir. Acesso ao crédito no Brasil: evolução e perspectivas. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6675/5258>. Acesso em 18.05.2019

BARKI, Edgard. Relatório técnico Sebrae/PNUD de boas práticas de benchmarking - Portugal e Reino Unido, 2019.

BAUMAN, Zigmunt. Modernidade Líquida. Trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001. BRUNI, Luigino; STEFANO, Zamagni. Economia civil: eficiência, equidade, felicidade pública. Vargem Grande Paulista, SP: Cidade Nova, 2010.

BRANDÃO, CRUZ, ARIDA: Métricas em negócios de impacto social: Fundamentos, disponível em: [www.movesocial.com.br](http://www.movesocial.com.br). Acesso em 10.05.2019.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

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

DECLARAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O DIREITO AO DESENVOLVIMENTO - Adotada pela Revolução n.º 41/128 da Assembleia Geral das Nações Unidas, de 4 de dezembro de 1986.

GILES, C., & HARGREAVES, H. (2006). The Sustainability of Innovative Schools as Learning Organizations and Professional Learning Communities during Standardized Reform. *Educational Administration Quarterly*, 42, 124-156.

GLOBAL IMPACT INVESTING NETWORK – GIIN. Disponível em <https://thegiin.org/>, Acesso em 28.06.2019.

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

GODOY, A.S. Estudo de caso qualitativo In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRZYBOWSKI, C. Le monde diplomatique Brasil. Mudar mentalidades e práticas: um imperativo. Outubro, 2009.

HABERMAS, Jurgen. Consciência moral e agir comunicativo. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

IZZO, Daniel. Como identificar um negócio de impacto. Disponível em : <https://capitalaberto.com.br/temas/gestao-de-recursos/como-identificar-um-negocio-de-impacto/>. Acesso em 08.07.2019.

MORIN, Edgar. Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro. 2ed. São Paulo: Cortez: Brasília-DF:UNESCO, 2000.

NEUTZLING, Inacio; BINGEMER, Maria Clara; YUNES, Eliana. O futuro da autonomia: uma sociedade de indivíduos. Rio de Janeiro: Editora PUC-Rio/ São Leopoldo: Editora Unisinos, 2009.

NICHTER, S. GOLDMARK, L. FIORI, A. Entendendo as Microfinanças no Contexto Brasileiro. PDI/BNDES, 2002.

PACTO GLOBAL, Rede Brasil – [www.pactoglobal.org.br](http://www.pactoglobal.org.br)

PORTER, Michael. KRAMER, Mark. Criação de Valor Compartilhado. *Harvard Business Review*, 06 de janeiro de 2011.

SCHUMPETER, J. A. A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1982.

SERVET, J. “Microcrédito”. in Cattani, Antonio; Laville, Jean-Louis;

Gaiger, Luiz Inácio; e Hespanha, Pedro (eds.) Dicionário internacional da outra economia. Coimbra: Almedina, 2009.

SINGER, Paul. Economia solidária. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ea/v22n62/a20v2262.pdf>. Acesso em 08 mai.2019

STREIT, J. A. C.(2009). Resenha: - A empresa sustentável - (Andrew W. Savitz - 2007). Revista de Administração Contemporânea, 13(2), 346-347.

TAYLOR, B.Encouraging industry to assess and implement cleaner production measures. Journal of Cleaner Production,a. 14, 2006.

UNILEVER, Report shows a third of consumers prefer sustainable brands. Disponível em: <https://www.unilever.com/news/press-releases/2017/report-shows-a-third-of-consumers-prefer-sustainable-brands.html>. Acesso em 18mai.2019

VARIAN, H.R. Microeconomics analysis. New York: Norton, 1978. WCED. Our common future. Oxford University Press: Oxford, 1987.

WEMANS, Jorge. O público em Público – As colunas do provedor do Leitor. Coimbra. Minerva, 1999.

ZAMAGNI, S.; BRUNI, L. Economia Civil: Eficiência, Equidade e Felicidade. São Paulo: Ed. Cidade Nova, 2010.



Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-65-5021-052-6



9 786550 210526

