

## DESAFIOS NO ESTABELECIMENTO DE MÉTRICAS E INDICADORES PARA A AVALIAÇÃO DE IMPACTO DOS NEGÓCIOS SOCIAIS

**ANDRE HENRIQUE GOMES PEARCE**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

**GEISIANE ANTONITA DO NASCIMENTO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

**CARLA PASA GOMEZ**

### **Introdução**

Nesse contexto, Barki et al. (2020) afirma que o Empreendedorismo Social (ES) é um movimento que vem ganhando destaque no meio acadêmico e empresarial. O ES é pautado por iniciativas que buscam atender as demandas sociais levando em consideração o contexto dos envolvidos para que soluções sejam idealizadas e implementadas com o objetivo de gerar impacto social positivo. Essas iniciativas, geralmente, são inovadoras, exequíveis, autossustentáveis, reúnem diferentes atores, geram impactos positivos e possibilitam que os resultados sejam avaliados (MURAD et al., 2020).

### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Quais os principais desafios no estabelecimento de métricas e indicadores para a avaliação de impacto dos negócios sociais? Identificar os principais desafios no estabelecimento de métricas e indicadores para a avaliação de impacto dos negócios sociais.

### **Fundamentação Teórica**

Há diferentes definições para negócios sociais, porém é comum perceber que características como: solucionar problemas sociais e/ou ambientais; conseguir autossustentabilidade financeira e atuar conforme a lógica de mercado são comuns entre os diferentes conceitos. Com relação à avaliação de impacto, é uma forma de analisar e monitorar os impactos gerados pelos negócios a fim de auxiliar nas tomadas de decisões. Apesar de existirem algumas métricas que permitem realizar esse monitoramento, os negócios sociais ainda enfrentam desafios para realizar essas avaliações.

### **Metodologia**

A pesquisa se classifica como abordagem qualitativa, descritiva e bibliográfica (GIL, 2010). Os estudos foram extraídos das bases de dados da Scopus e Web of Science utilizando-se strings de busca. Os estudos foram examinados e selecionados de acordo com critérios de inclusão, artigos científicos (journal) nos idiomas inglês e português, e exclusão, estudos duplicados, indisponíveis e que não ofereciam respaldo para responder à questão de pesquisa. Para a análise dos artigos foi aplicada a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011).

### **Análise dos Resultados**

Os principais desafios identificados foram: dificuldade para definir “impacto”; carência de recursos, dentre os quais, destacam-se a falta de profissionais qualificados e recursos financeiros; apesar de existirem métricas que facilitam a compreensão do impacto, por exemplo, a GIIRS e a IRIS, essas métricas não são adequadas para todos os negócios sociais o que resulta em uma falta de padronização; disparidade no recebimento de investimentos entre NS que possuem maior facilidade em apresentar seus impactos de forma quantitativa quando comparados aos impactos qualitativos.

### **Conclusão**

Os negócios sociais enfrentam diferentes desafios no estabelecimento de métricas e indicadores para realizarem a avaliação de impacto social, porém essa avaliação é necessária, pois, permite um melhor acompanhamento dos impactos esperados e/ou obtidos e auxiliam nas tomadas de decisões. Além disso, com a avaliação de impacto há maiores chances de conseguir investimento social. Para expandir e melhor entender os desafios, as pesquisas futuras podem expandir a busca de trabalhos em outras bases.

### **Referências Bibliográficas**

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70. 2011. VANCLAY, Frank. Princípios internacionais para avaliação de impacto social. Avaliação de impacto e avaliação de projetos, v. 21, n. 1, p. 5-12, 2003. Disponível em: . Acesso em: 22º ago. 2022. WATTS, Natasha; SCALES, Ivan R. Investimento de impacto social, agricultura e financiamento do desenvolvimento: insights da África Subsaariana. World Development, v. 130, p. 104918, 2020. Disponível em: . Acesso em: 24 ago. 2022.

### **Palavras Chave**

Avaliação de impacto social, Mensuração e indicadores de impacto social, Negócios sociais

### **Agradecimento a órgão de fomento**

Agradecimento a Fundação de Amparo a Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco (FACEPE) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo apoio a pesquisa através da concessão de bolsa de estudo de Mestrado.

# DESAFIOS NO ESTABELECIMENTO DE MÉTRICAS E INDICADORES PARA A AVALIAÇÃO DE IMPACTO DOS NEGÓCIOS SOCIAIS

## 1. INTRODUÇÃO

O sistema econômico atual apresenta diversos desafios com relação à esfera ambiental e social, pois problemas como a desigualdade social e a degradação ambiental eram anteriormente ignorados pelas empresas, governos e sociedade civil e atualmente estão no cerne das discussões e atuações desses atores que buscam alternativas para esses desafios e a partir disso começam a surgir organizações com o intuito de alinhar a geração de valor social e/ou ambiental com o valor econômico (ROSOLEN *et al.*, 2014).

Nesse contexto, Barki *et al.* (2020) afirma que o Empreendedorismo Social (ES) é um movimento que vem ganhando destaque no meio acadêmico e empresarial. O ES é pautado por iniciativas que buscam atender as demandas sociais levando em consideração o contexto dos envolvidos para que soluções sejam idealizadas e implementadas com o objetivo de gerar impacto social positivo. Essas iniciativas, geralmente, são inovadoras, exequíveis, autossustentáveis, reúnem diferentes atores, geram impactos positivos e possibilitam que os resultados sejam avaliados (MURAD *et al.*, 2020).

No contexto do ES cabe destacar os Negócios Sociais (NS), pois são empreendimentos com o intuito de gerar retorno financeiro ao mesmo tempo em que geram impacto social por meio de produtos e/ou serviços que visam, sobretudo, melhorar as condições de vida das populações marginalizadas (BRANDÃO *et al.*, 2014).

Ainda de acordo com Brandão *et al.* (2014), o fato de os NS associarem retorno financeiro com a geração de impacto social positivo é um dos pontos centrais para os diferenciarem dos negócios tradicionais e nessa construção da identidade dos NS surge a necessidade de conhecer os retornos sociais desse tipo de negócio.

Assim, surge a complexa tarefa de buscar meios de mensurar e avaliar os impactos gerados a partir dos negócios sociais demandando um grande esforço para a realização deste processo, tendo em vista, as particularidades dos empreendimentos sociais que diferem quanto ao foco, objetivos, capacidade, atividades desenvolvidas e porte, o que resulta na existência de uma infinidade de meios de avaliar e mensurar tais impactos não havendo um modelo ideal para todos os NS o que denota a necessidade de escolhas que busquem metodologias compatíveis com as peculiaridades de cada contexto como para os diversos impactos (MURAD; CAPPELLE; ANDRADE, 2017).

A Avaliação de Impacto Social (AIS) é o processo de verificação dos efeitos consequentes de uma ação presente ou proposta que estão relacionadas a indivíduos (nível micro), organizações e comunidades (nível meso) e macrossistemas sociais que englobam os sistemas nacionais e internacionais (nível macro)" (BECKER, 2001). Desta forma identificando os impactos (positivos e negativos) advindos de determinada ação, gerando, por exemplo, aumento de renda, acesso a bens, promoção da cidadania e desenvolvimento do capital social (AGENDA BRASIL DO FUTURO; ARTEMISIA; MOVE SOCIAL, 2017).

Avaliação de impacto social possibilita às organizações um instrumento eficaz de prognóstico e planejamento dos impactos sociais outrora ao desenvolvimento e implementação de ações (planos de ação, projetos, programas e políticas) possibilitando aos gestores e tomadores de decisão a obtenção de informações importantes que os auxiliem na estruturação de estratégias para o alcance dos resultados almejados (BURDGE, 1987).

Assim, a AIS pode ser realizada a partir da avaliação interna ou externa (AGENDA BRASIL DO FUTURO; ARTEMISIA; MOVE SOCIAL, 2017) a depender dos objetivos sociais almejados pelo negócio social que guiará a escolha das métricas e indicadores a serem

aplicados. Por exemplo, a análise do Retorno Social do Investimento (SROI) pode ser realizada internamente (gestão interna) ou externamente com a participação de especialistas em avaliação, contabilidade, finanças e com o envolvimento das partes interessadas, mas o foco deve ser sempre na percepção dos beneficiários (NICHOLLS *et al.*, 2016).

A AIS corresponde ao sistema de valor manifestado pelos envolvidos e compreende uma ética que clama pela responsabilidade e transparência, justiça, equidade e defende os direitos humanos o que vai além de apenas uma análise *ex-ante* dos impactos desfavoráveis e do reconhecimento de quem ganha e quem perde, englobando modificações nas relações de poder, promovendo a inclusão social dos desfavorecidos, marginalizados e das minorias, buscando minimizar as formas de dependência e à pobreza (IAIA, 2003).

Apesar de apresentar significativas vantagens para os empreendimentos sociais como, redução de custos, melhoria na qualidade do processo de tomada de decisão, vantagem competitiva, a literatura com expertise em AIS assente que há um longo caminho a percorrer para o estabelecimento sólido de suas bases conceituais e teóricas (ALEDO-TUR; DOMÍNGUEZ-GÓMEZ, 2017).

Na década de 1990 estudos já apontavam que determinar e mensurar os impactos sociais são os maiores problemas enfrentados na implementação do processo de avaliação de impacto social (BURDGE, 1987). Isso demanda a necessidade de mais discussões com ênfase na temática trazendo ao cerne do debate não apenas argumentações com o intuito de aprofundar os aspectos teóricos e conceituais, mas que tragam elementos que deem suporte ao estabelecimento de métricas e indicadores para a avaliação de impacto dos negócios sociais.

Outrossim, tendo em vista os argumentos apresentados, levantamos a seguinte questão: quais os principais desafios no estabelecimento de métricas e indicadores para a avaliação de impacto dos negócios sociais?

Com o objetivo de identificar os principais desafios no estabelecimento de métricas e indicadores para a avaliação de impacto dos negócios sociais, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a partir de estudos publicados nas bases de dados eletrônicas Scopus e *Web of Science* (WoS) em agosto de 2022.

O estudo está estruturado em seis seções, realizando-se inicialmente a introdução da temática, seguida do referencial teórico onde foi desenvolvida uma discussão sobre negócios sociais focando principalmente no desenvolvimento de sua base conceitual como a contextualização da avaliação de impacto social. Depois foram descritos os procedimentos metodológicos adotados seguida da análise e discussão dos resultados. Na quinta seção do estudo estão expostas as considerações finais e, por último, as referências utilizadas para o seu desenvolvimento.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Negócios Sociais**

Os Negócios Sociais (NS) buscam atuar dentro da lógica de mercado e atender uma demanda social (MAIR *et al.*, 2015). São negócios que utilizam diferentes canais, lógicas convencionais de mercado e/ou engajamento de populações vulneráveis, para que consigam desenvolver seus produtos ou serviços e, dessa forma, atingir seu mercado-alvo (PEERALLY *et al.*, 2019).

Os NS visam resolver problemas ignorados pelas empresas tradicionais e governos, assim esses negócios tornam-se singulares ao criar soluções para os problemas mais sensíveis da sociedade, atuando de acordo com as leis de mercado e utilizando princípios empresariais comprovados de forma que favoreçam a independência financeira (SIMANAVICIUS *et al.*, 2021).

Nesse contexto, cabe destacar o empreendedor social Muhammad Yunus, vencedor do prêmio Nobel da Paz em 2006 e um dos principais difusores desse tipo de negócio. Yunus tornou-se bastante conhecido após criar o *Grameen Bank*, uma instituição fundada em Bangladesh que concede microcrédito para pessoas de baixa renda favorecendo a geração de renda e diminuição da pobreza (YUNUS, 2010).

Há diferentes definições sobre NS presentes na literatura. As principais definições são apresentadas no quadro abaixo:

Quadro 1: Desenvolvimento da definição de negócio social

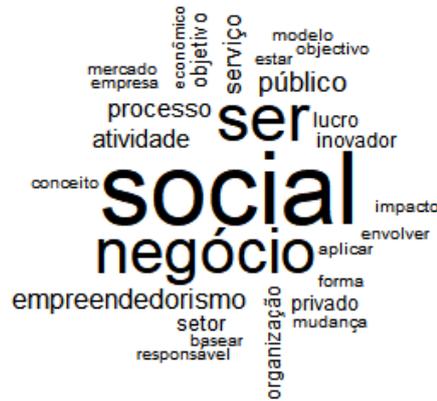
<b>Autores</b>	<b>Percepção sobre Negócio Social</b>
Melo Neto e Froes (2002)	O empreendedorismo social foi criado com o objetivo de estabelecer um elo entre o desenvolvimento humano, social e sustentável nas comunidades.
Cruz (2006)	A maioria dos empreendimentos sociais são operados por indivíduos e grupos empresariais com o único objetivo de melhorar a vida dos pobres.
Mair e Marti (2006)	O empreendedorismo social é um processo que envolve a combinação de ferramentas e recursos inovadores para buscar oportunidades para provocar mudanças sociais e/ou atender às necessidades sociais.
Robinson (2006)	O empreendedorismo social é definido como um processo que envolve a identificação de um problema social específico e sua solução adequada. Este processo inclui a avaliação do impacto social das empresas, do modelo de negócio e da sustentabilidade, bem como o desenvolvimento de uma missão social com ou sem fins lucrativos, sempre considerando a sustentabilidade social.
Novaes e Gil (2009)	O empreendedorismo social é um processo que incentiva uma maior participação no empreendedorismo local, fortalecendo a conexão das pessoas com sua cidade, terra e cultura.
Yunus (2010)	O negócio social é um negócio que se concentra na causa social. O objetivo de um negócio é atingir um ou mais objetivos sociais por meio das atividades da empresa. Os investidores não querem nenhum benefício pessoal.
Nicholls (2010)	O empreendedorismo social é entendido como o processo de mudança na oferta de bens públicos e serviços socioambientais.
Campos <i>et al.</i> (2012)	Os empreendimentos sociais tendem a operar em situações em que a competência primária para agir e tomar decisões está nas agências governamentais.
Rosolen <i>et al.</i> (2012)	O conceito de empreendedorismo social está embutido na criação de valor social e na questão de qual metodologia, serviços ou produtos inovadores são escolhidos para provocar mudanças sociais.
European Commission (2013)	Uma empresa social é uma entidade de economia social cujo principal objetivo é ter um impacto social e não gerar lucro para seus proprietários ou acionistas. Atua fornecendo bens e serviços ao mercado com base nos

	princípios de empreendedorismo e inovação, e usa seus lucros principalmente para atingir objetivos sociais. Deve ser gerida de forma aberta e responsável, nomeadamente envolvendo colaboradores, consumidores e partes interessadas afetadas pelas suas atividades comerciais.
Šalkauskas (2013)	O negócio social é uma forma de negócio em que a missão social de uma organização é realizada em conjunto com a atividade econômica. Tal organização aplica abordagens do setor privado aos objetivos do setor público e é capaz de sobreviver plenamente em atividades comerciais. Negócio social é um negócio cuja atividade ou estrutura inovadora (incluindo propriedade) é usada para criar uma determinada rede social no curso de atividades econômicas, fornecimento de bens, fabricação de produtos ou prestação de serviços.
Kvieska (2015)	O negócio social é um processo no qual as organizações utilizam soluções empreendedoras inovadoras e contribuem ou iniciam projetos em benefício da sociedade.
Social business concept (2015)	O negócio social é um modelo de negócio que, usando o mecanismo de mercado, vincula a lucratividade aos objetivos e prioridades sociais, baseia-se nas disposições de negócios socialmente responsáveis e parcerias público-privadas e aplica a inovação social.
Kuklytė e Vveinhardt (2016)	As origens do negócio social estão ligadas à forma existente de negócio tradicional, onde são feitas melhorias e o negócio é adaptado para criar valor econômico baseado no impacto social.
Navasaitienė (2017)	O negócio social como modelo de negócio utiliza o mecanismo de mercado, busca lucros relacionados aos objetivos sociais e segue as disposições do negócio socialmente responsável. É desenvolvido com um esforço para preencher um nicho que não pode ser preenchido por um serviço público.
Wildmannova (2018)	O conceito de negócio social baseia-se em parcerias público-privadas na prestação de serviços públicos e na promoção de políticas públicas de emprego.
Pučetaitė <i>et al.</i> (2019)	O conceito estreito de negócio social trata o negócio social como um ator no setor não governamental que aplica princípios empresariais para obter lucro. Em sentido amplo, negócio social é uma organização que atua em qualquer setor, o que pressupõe as necessidades não atendidas dos setores privado e público.

**Fonte:** Traduzido de Simanavicius *et al.* (2021).

Fica perceptível que não há uma definição específica para os NS e essas definições são influenciadas por diferentes perspectivas (SIMANAVICIUS *et al.*, 2021). Além disso, a partir dessas definições é possível identificar características em comum presentes nas definições sobre os NS como: a geração de impacto social e/ou ambiental; autossustentabilidade financeira; atuação e envolvimento de diferentes parceiros da esfera pública ou privada. Essas características em comum são melhor visualizadas na imagem a seguir:

Figura 1: Nuvem de palavras com base nas definições de negócios sociais



Fonte: Elaborado pelos autores através do software iramuteq (2022).

Outro modelo de negócio que vem aparecendo com mais frequência e despertando a atenção dos pesquisadores e empreendedores, principalmente no Brasil, é o dos negócios de impacto (BARKI *et al.*, 2020). De acordo com Barki *et al.* (2020), esses negócios são embasados por três pilares: geração de impacto social e/ou ambiental, independência financeira e monitoramento e avaliação do impacto gerado.

Consoante a isso, para que esses negócios gerem valor socioambiental precisam lidar com diversos desafios. Entre esses desafios, Gomez *et al.* (2021) destacam a dificuldade de acesso a financiamentos; falta de apoio governamental diante à arrecadação de tributos para esses tipos de negócios; o preconceito com relação à atuação desses negócios e a geração de impacto e dificuldades na avaliação desse impacto.

O estabelecimento de parâmetros para realizar a avaliação de impacto não é fácil, pois nem todos os resultados gerados são facilmente quantificáveis como o dos negócios tradicionais que visam lucro, sendo este o principal parâmetro (FISCHER, 2011). Esses desafios na avaliação de impacto são o foco deste artigo e são melhor explorados na sessão seguinte.

## 2.2. Avaliação de Impacto

Os negócios sociais apesar de sua pretensão de trazerem benefícios sociais também causam impactos negativos que devem ser avaliados e levados em consideração na execução de projetos, planos, políticas, enfim em diversas ações realizadas pelas organizações. Desta forma, a assimetria entre os resultados obtidos com uma ação e os resultados obtidos sem tal ação representam o que chamamos de impacto, assim, a avaliação de impacto consiste no processo de reconhecimento das possíveis implicações de uma ação em percurso ou proposta (AIAI, 2009) e no âmbito social entende-se que é “tudo” que afeta um indivíduo ou grupos de indivíduos ocorrendo em diferentes níveis (VANCLAY *et al.*, 2015).

A avaliação de impacto social é um exame sistemático e profundo dos efeitos gerados na qualidade de vida dos indivíduos, comunidades e sociedade (BURDGE, 1987) quista por muitos estudiosos como um processo de gestão das demandas sociais relacionada às intervenções planejadas (VANCLAY, 2003, 2006, 2012; ESTEVES; FRANKS; VANCLAY, 2012), podendo estas serem planos, projetos, programas ou políticas, utilizado para apreciar o resultado progressivo das alterações da paisagem (VANCLAY, 2012) como para melhorar projetos e políticas (JOÃO; VANCLAY; DER BROEDER, 2011).

Assim, a AIS apresenta-se como um campo de estudo e prática ou um modelo formado por um corpus de valores, técnicas e conhecimento (IAIA, 2003; VANCLAY, 2003) e busca analisar, monitorar e gerenciar os efeitos sociais intencionais e não intencionais do desenvolvimento ocasionado a partir das intervenções planejadas e qualquer sistema de

transformação social recorrente dessas intervenções (IAIA, 2003; VANCLAY, 2003, 2006, 2012; ESTEVES; FRANKS; VANCLAY, 2012).

Na contemporaneidade a avaliação de impacto social teve seu início adjacente a Avaliação de Impacto Ambiental no começo da década de 1970 como resultado as exigências categóricas da Lei de Política Ambiental Nacional (NEPA) de 1969 dos Estados Unidos da América (BURDGE, 1987), entretanto existem evidências de que o tema já era tratado na literatura acadêmica em décadas anteriores (ESTEVES; FRANKS; VANCLAY, 2012). Desta forma podemos considerar que a AIS, apesar de não ser um tema recente, ganhou maiores proporções a partir do NEPA.

Seu intuito primordial é certificar que o desenvolvimento potencialize seus benefícios e atenuar seus custos que podem não ser estimáveis e quantificáveis como também devidamente considerados pelos tomadores de decisão, gestores e autoridades regulatórias (IAIA, 2003; VANCLAY, 2003) o que pode trazer prejuízos a implementação de planos, projetos, programas, políticas, etc. acarretando muitas incertezas quanto ao atendimento aos objetivos almejados e impossibilitando a realização de estratégias mais assertivas.

A identificação prévia dos impactos (positivos e negativos) evidencia quais as ações devem ser desempenhadas o que potencializa o processo de tomada de decisões e medidas mitigadoras podem ser empregadas para diminuir os prejuízos e potencializar as vantagens em uma ação singular planejada ou tarefa associada o que requer uma atitude proativa por parte dos envolvidos (VANCLAY, 2003).

A avaliação de impacto tem como finalidades proporcionar informações que auxiliem no processo de tomada de decisão acerca dos efeitos ambientais, sociais, econômicas e institucionais das práticas recomendadas, viabilizar a transparência e a participação das partes interessadas na tomada de decisão, definir estratégias e métodos para o desenvolvimento por todas as etapas de política, planejamento e projeto e apoiar para a promoção de meio ambiente protegido e sustentável (AIAI, 2009).

Neste sentido, o foco da avaliação de impacto não se restringe ao prognóstico e atenuação dos efeitos negativos e nução legal, mas também na potencialização dos impactos positivos (JOÃO; VANCLAY; DER BROEDER, 2011), na reestruturação dos mecanismos de subsistência, ou seja, a melhoria do bem-estar social deve ser avaliada, indo além de uma simples tarefa de previsão de impacto social (IAIA, 2003; VANCLAY, 2003) e incorporar boa governança, engajamento coletivo, inclusão social, aptidão e construção do capital social. (VANCLAY, 2006).

Vanclay (2012) aponta que geralmente a AIS é feita em uma perspectiva prospectiva (*ex-ante*) de modo a colaborar com a tomada de decisão e planejamento, mas pode ser feito de modo retrospectivo (*ex-post*) analisando acontecimentos anteriores e para conceber um apoio de conhecimento para realizar prognósticos acerca de demandas presentes e futuras. Além disso, a AIS pode e deve ser feita em todas as fases ou que pelo menos seja executada de forma integrada e holística apreciando o plano, projeto, programa ou política como um todo (VANCLAY, 2012; VANCLAY *et al.*, 2015).

Decerto, a metodologia AIS extrapola uma estrutura regulatória podendo ser empregada a uma diversidade de intervenções planejadas e destinada a diferentes partes interessadas (VANCLAY, 2003). Outrossim, é crucial o reconhecimento de que os impactos sociais, econômicos e ambientais são intrínsecos e indissolútos na qual mudanças em qualquer um deles resultará em alterações nos outros, o que remete a necessidade de considerar-se os impactos secundários, de segunda ordem e os impactos cumulativos (VANCLAY, 2003).

O potencial dos impactos cumulativos também deve ser levado em consideração durante as fases de seleção e delimitação de escopo, pois pode ocorrer de um plano ou projeto avaliado particularmente não apresentar resultados positivos significativo, mas ainda ter a possibilidade

de provocar ou ao menos auxiliar na geração de resultados cumulativos (JOÃO; VANCLAY; DER BROEDER, 2011).

Disto isto, cabe ressaltar que processos de AIS precisos e sistemáticos são mais facilmente legitimados, ao mesmo tempo que processos concentrados e eficientes têm mais chances de serem rentáveis (MORRISON-SAUNDERS, *et al.* 2014) devendo ser reflexiva e avaliativa de seus fundamentos teóricos e de sua práxis (VANCLAY, 2003).

Confiabilidade, validade, robustez e níveis de significância presentes em muitos trabalhos são apontados por Esteves, Franks e Vanclay (2012) como questões metodológicas que requerem melhorias e que muitos relatórios não possuem detalhamento apropriado sobre técnicas, causas e pressupostos. Ainda segundo os autores a qualidade é outro ponto que carece de melhoria, pois muitas vezes a análise se restringe a identificação da distribuição espacial, temporal e dos *stakeholders* dando pouca ênfase quanto a incorporação de aspectos ambientais, de saúde e de patrimônio cultural (ESTEVES; FRANKS; VANCLAY, 2012).

Tendo isto em vista, há diversas maneiras de mensurar e avaliar o impacto social e a definição de metodologias e ferramentas particulares deve estar de acordo com as especificidades de cada organização (MURAD; CAPPELLE; ANDRADE, 2020). Deste modo, não é possível padronizar o processo de avaliação e mensuração do impacto social entre setores e regiões (BENGO; BORRELLO; CHIODO, 2021) o que torna o processo de avaliação e mensuração do impacto social ainda mais complexo tornado a tarefa de estabelecer métricas e indicadores de impacto de negócios sociais adequadas uma tarefa extremamente importante deveras muito difícil.

Para a avaliação e mensuração de impactos nos negócios sociais é preciso estabelecer métricas e indicadores que atendam este fim, o que representa um desafio para os empreendedores sociais. A determinação da relação causa-efeito no início do processo de AIS auxilia os envolvidos a estipular as demandas sociais particulares para levantar as subcategorias e indicadores adequados, podendo ser modificado para outros setores e viabilizar a coleta de informações (SAWAENGSAK *et al.*, 2019). As variáveis de AIS bem como para sua medição demandam de informações a respeito de todas atividades desenvolvidas pelo negócio social como também do contexto ao qual está inserido.

Além disso, é necessário previamente estipular quais os resultados, produtos/serviços, ações e recursos requeridos para conquistar os objetivos almejados, devendo serem desenvolvidos indicadores que os conduzam e com isso avalie e mesure os resultados alcançados (MURAD; CAPPELLE; ANDRADE, 2020). Ainda segundo os referidos autores na identificação de falhas, ou incompatibilidade dos resultados obtidos com os esperados pelos beneficiários é necessária uma reavaliação das estimativas que guiam as ações e a realização de um novo planejamento.

Por conseguinte, muitas organizações têm como motivação para a avaliação e/ou mensuração de impacto a vontade dos gestores de compreenderem os efeitos causados pelo seu negócio na sociedade e de incorporar a sustentabilidade como aspecto de geração de valor intrinsecamente ao empreendimento auxiliando nas decisões gerenciais e sendo utilizadas para comunicação e envolvimento com o governo, como forma de atender às pressões dos investidores, como vantagem competitiva e para dar suporte aos relatórios de sustentabilidade (BRAIG; EDINGER-SCHONS, 2020).

Em suma, os métodos de AIS produzem informações acerca de possíveis resultados de uma ação (plano, projeto, etc.) para possibilitar que os tomadores de decisão possam realizar uma análise antes dos impactos e diante de tais evidências atuem de forma mais segura (MORRISON-SAUNDERS, *et al.* 2014). Isto tem como resultados não apenas a melhoria na qualidade das decisões tomadas, como também potencializa os benefícios, reduz riscos, e legitima as decisões (VANCLAY, 2012) o que requer uma gestão adequada (VANCLAY *et al.*, 2015). Dentre os benefícios tem-se a melhoria no planejamento da infraestrutura social e física,

maior chance de sucesso da intervenção e maior vantagem competitiva através de desempenho social otimizado e notoriedade corporativa (ESTEVEZ; FRANKS; VANCLAY, 2012).

Entretanto, este processo não pode ser realizado de modo isolado é fundamental a participação das partes interessadas, necessitando de uma abordagem de equipe (VANCLAY, 2003). Sendo uma tarefa multifacetada, a AIS requer a participação de diversos atores que utilizam-se de seu conhecimento local e realizam o exame de suas inquietações para o desenvolvimento de estratégias eficientes de administração e melhoria adaptativa como também para a avaliação dos impactos sociais, monitoramento das ações planejadas ou políticas (VANCLAY, 2003, 2012).

Morrison-Saunders *et al.* (2014) concordam com Vanclay (2003) sobre a proatividade em relação a AIS com o intuito de descomplicar a avaliação de impacto de modo eficaz, diante as limitações que se revelaram devido ao aumento de especializações particulares e acrescenta que a integração e um melhor foco são as soluções para o impulso da avaliação de impacto nos próximos anos.

Destarte, a avaliação de impacto social é crucial para o sucesso de intervenções e precisa ser realizada em todas suas etapas com o apoio de diversos atores para que possa gerar um ambiente natural e social mais sustentável e equitativo (VANCLAY, 2003), assim o estabelecimento de métricas e indicadores para avaliar o impacto dos negócios sociais apresenta um grande desafio as inúmeras variáveis que devem ser levadas em consideração o que abre a discussão sobre quais são estes desafios e como estabelecer métricas e indicadores que condizam com as particularidades desses tipos de negócios.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo tem como objetivo identificar os principais desafios no estabelecimento de métricas e indicadores para a avaliação de impacto dos negócios sociais. Assim, a pesquisa se classifica como abordagem qualitativa, descritiva e bibliográfica (GIL, 2010).

No intuito de responder a questão de pesquisa foram realizadas pesquisas nas bases de dados eletrônicas científicas Scopus e *Web of Science* (WoS) em agosto de 2022 sem delimitação de ano ou categorias, com ênfase em negócios sociais utilizando-se as seguintes *strings* de busca: (TITLE ("social impact") AND TITLE ("metrics" OR "framework" OR "model") AND TITLE-ABS-KEY ("challenges" OR "difficulty" OR "barriers")); (TITLE ("social impact") AND TITLE-ABS-KEY ("indicators") AND TITLE-ABS-KEY ("challenges" OR "difficulty" OR "barriers")); (TITLE ("social impact") AND TITLE-ABS-KEY ("measur\*" OR "evaluat\*") AND TITLE-ABS-KEY ("challenges" OR "difficulty" OR "barriers") AND TITLE-ABS-KEY ("organi\*" OR "enterprise" OR "business")) e (TITLE ("impacto social") AND TITLE ("mensur\*" OR "avalia\*") AND TITLE-ABS-KEY ("desafios" OR "dificuldades" OR "barreiras") AND TITLE ("organi\*" OR "empreendimento" OR "negócios")) que resultaram em 72 artigos. As *strings* de busca pesquisadas em português não reportaram trabalhos.

Para escolha dos documentos foram estabelecidos como critérios de seleção artigos científicos (*journal*) nos idiomas inglês e português que tratam sobre a temática.

A exclusão dos artigos duplicados e indisponíveis na internet resultou em 45 artigos lidos em sua integridade, desses, foram considerados apenas três artigos publicados em periódicos internacionais como consta no quadro 2 o que pode indicar uma carência de estudos, em âmbito internacional e nacional, quanto ao estabelecimento de métricas e indicadores para a avaliação de impacto dos negócios sociais, assim revelando uma oportunidade para desenvolvimento com este enfoque principalmente no contexto nacional contribuindo desta

forma com a ampliação das discussões sobre o assunto e foram importantes para obter-se algumas conclusões.

Quadro 2: Lista de estudos que discutem de forma integrada métricas e indicadores para AIS dos NS

<b>Autores</b>	<b>Título</b>
Polonsky, Grau e Mcdonald (2016)	Perspectives on social impact measurement and non-profit organisations
Watts e Scales (2020)	Social impact investing, agriculture, and the financialization of development: Insights from sub-Saharan Africa
Sandri (2021)	Avaliação do impacto social: um levantamento bibliométrico

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise dos artigos foi feita seguindo as etapas propostas por Bardin (2011) aplicando-se a técnica de análise de conteúdo e realizando desta forma a pré-análise dos documentos, exploração dos artigos e tratamento da interpretação e resultados.

Optou-se por adotar as categorias de análise pré-definidas pelas autoras Murad, Cappelle e Andrade (2020), sendo estas a) metodologias e ferramentas de avaliação e mensuração de impacto social, e b) foco dos artigos (processo, indicadores de resultado ou ambos). Assim, os artigos foram examinados com bases nas categorias pré-estabelecidas fornecendo meios para o atendimento ao objetivo deste estudo.

#### 4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Braig e Edinger-Schons (2020) assentiram que para ter conhecimento real dos impactos sociais ocasionados pela atividade de um determinado negócio social é essencial a coleta de dados primários e estudos randomizados para melhor delinear os efeitos causais e destacam que as organizações precisam atentar-se aos aspectos éticos envolvidos na quantificação e monetização dos impactos sociais

Dentre as principais motivações para a realização da avaliação de impacto percebeu-se a facilidade para conseguir investimentos, pois com a apresentação de dados do impacto gerado ou com grandes chances de ser alcançado, o negócio torna-se mais atrativo para os investidores. Watts e Scales (2020) frisam que todos os investidores de impacto exigem algum tipo de retorno financeiro oriundo de seus investimentos e, em alguns casos, estão dispostos a receber um retorno menor, porém outros investidores exigem “retornos completos à taxa de mercado”.

A partir disso, percebe-se que os negócios sociais possuem o desafio de alinhar as suas avaliações de impacto com os resultados esperados pelos investidores. Algumas métricas padronizadas foram desenvolvidas para analisar o impacto social. As métricas presentes nos artigos analisados estão no quadro a seguir:

Quadro 3 - Foco, metodologias e ferramentas de avaliação e mensuração de impacto social

<b>Foco do artigo</b>	<b>Metodologia e/ou ferramentas</b>	<b>Autores</b>
Medição de Impacto Social	Retorno Social Sobre Investimento (SROI)	Polonsky, Grau e Mcdonald (2016) e Watts e Scales (2020)

Investimento de Impacto Social	Global Impact Investment Ratings System (GIIRS)	Watts e Scales (2020)
Investimento de Impacto Social	Relatórios de Impacto e Padrões de Investimento (IRIS)	Watts e Scales (2020)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Watts e Scalles (2020) citam como exemplos dessas métricas a *Global Impact Investment Ratings System* (GIIRS) desenvolvida pela B Lab; a estrutura de Relatórios de Impacto e Padrões de Investimento (IRIS) do *Global Impact Investing Network* (GIIN) e a ferramenta de retorno social sobre o investimento (SROI). No entanto, os autores enfatizam que apesar de essas métricas facilitarem a realização de comparações dos monitoramentos, apresentam-se controversas.

Esses autores ainda destacam que métricas padronizadas podem ser muito complicadas, focam numa avaliação de “cima para baixo” e mais indicada para avaliações de programas que estão em estágios iniciais e/ou em desenvolvimento. Dessa forma, os negócios sociais têm como desafio analisar se as métricas atendem às suas necessidades de avaliação e monitoramento de impacto.

Um dos dilemas enfrentados pelos negócios sociais é a dificuldade em definir o impacto social (SANDRI *et al.*, 2020). A utilização de métricas pode facilitar na compreensão do impacto social, pois pode possibilitar que esse impacto seja quantificado, formalizado e melhor compreendido no âmbito das finanças, porém há a necessidade de uma compreensão holística desse impacto tendo em vista a sua amplitude e extensão diante do contexto e dos atores envolvidos (WATTS; SCALLES, 2020).

Outro desafio que Watts e Scalles (2020) destacam, é o risco de divergência sobre as perspectivas de impacto por parte dos negócios sociais, investidores e beneficiários dos serviços e/ou produtos oriundos desses negócios, pois as relações de poder entre as partes podem ficar desequilibrada no estabelecimento do consenso da definição de impacto. A partir dessa ideia percebe-se que o alinhamento das ideias sobre o impacto pretendido e gerado precisa ser realizado com base na percepção dos diferentes atores.

Watts e Scalles (2020, p. 06) reforçam que mesmo que a definição de impacto seja totalmente compreendida pelos atores, “a medição e monitoramento podem consumir tempo, dinheiro e esforço” para ambas as partes, tanto para quem faz o monitoramento como para quem é monitorado. Esse é mais um desafio que os negócios sociais possuem, pois geralmente com os recursos financeiros que dispõem nem sempre será possível destinar para a realização de avaliações e monitoramento de impacto mais eficazes, pois há outras despesas mais urgentes que precisam ser sanadas.

Sandri *et al.* (2020) ratifica que é necessário dispor de muito tempo para realizar esse monitoramento e, além disso, em algumas situações faltam profissionais suficientes e qualificados para realizarem essas atividades, principalmente, nas fases de coletas dos dados em que há necessidades de “dados internos e externos à organização. Logo, percebe-se que o custo pode aumentar, pois treinamentos para realizar essas atividades podem ser necessários.

Entrando nas questões políticas e econômicas da avaliação de impacto, da utilização de métricas para monitoramento e mensuração do impacto, Watts e Scalles (2020) frisam que nem todo impacto é facilmente mensurável, pois precisa ser levada em consideração suas características quantitativas e qualitativas, logo, nem todo impacto gerado é facilmente traduzido em números e dados o que podem favorecer a exclusão de alguns grupos marginalizados

Essa ideia fica mais evidente quando os autores destacam que muitos investidores de impacto priorizam aplicar seus investimentos em negócios que conseguem mais facilmente

quantificar o impacto pretendido e/ou gerado, o que leva à exclusão de alguns grupos, sobretudo, os daqueles que possuem mais dificuldade no monitoramento e avaliação do seu impacto.

Polonsky *et al.* (2016) confirmam que analisar dados que podem ser quantificados pode ser mais fácil quando comparado aos dados qualitativos, porém, esses dados qualitativos precisam ser levados em consideração na avaliação de impacto, pois através de narrativas e histórias é possível estabelecer ligações diretas entre os problemas de alguns setores.

A partir dos estudos analisados, observa-se que o cerne está na identificação de indicadores de resultados, desenlace compatível com os achados de Murad, Cappelle, Andrade (2020), de acordo com eles é preciso tratar a mensuração de impacto a partir de uma concepção de processo e com o envolvimento das partes interessadas. A participação das partes interessadas, principalmente no que tange os beneficiários no processo *ex-ante* possibilita um prognóstico fiel do contexto no qual o negócio social faz parte e sua participação *a posteriori* permite identificar a eficácia dos objetivos propostos.

Destarte, é evidente que a literatura sobre avaliação de impacto de negócios sociais é incipiente, principalmente quando se foca na avaliação de impacto social dos empreendimentos sociais, por vezes estando associada a avaliação de impacto ambiental e composta por muitos trabalhos que tratam sobre os desafios enfrentados pelas empresas para realização da avaliação de impacto, contudo ainda é preciso aprofundar as discussões acerca do estabelecimento de métricas e indicadores de avaliação de impacto social dos negócios sociais trazendo à tona as dificuldades para o estabelecimento das mesmas como para a sua aplicação e como as informações obtidas podem ser incorporadas em seu planejamento e quais os benefícios para as organizações e para as partes interessadas.

## 5. CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo identificar os principais desafios no estabelecimento de métricas e indicadores para a avaliação de impacto dos negócios sociais e com este fim foi realizada uma pesquisa bibliográfica.

A partir da avaliação de impacto social da organização é possível obter informações que auxiliem os empreendedores sociais no processo de tomada de decisão com relação aos impactos gerados pelas suas iniciativas. Essa avaliação pode gerar benefícios para os *stakeholders* e para o próprio empreendimento social. Além de identificar quais os impactos gerados, o que permite a reavaliação dos planos de ação, projetos, programas e/ou políticas. Entretanto, não existe e nem é possível padronizar as métricas e indicadores para avaliação de impacto social e replicá-los a todos os empreendimentos sociais o que torna o processo ainda mais complexo devido às particularidades e diferentes contextos na qual estão inseridos.

A avaliação de impacto social busca analisar a relação causa-efeito de uma atividade ou ação que pode ser positivo ou negativo e ocorrer de forma interna realizada pela gestão interna do negócio social ou externa com a participação dos *stakeholders* e especialistas com conhecimento em diversas áreas para dar suporte aos empreendimentos sociais. No entanto, a percepção dos beneficiários quanto aos impactos é fundamental uma análise fidedigna dos impactos gerados pelas atividades dos NS.

Os resultados apontam que a AIS por vezes é motivada pela possibilidade de obter-se investimento, são utilizadas métricas padronizadas (por exemplo, GIIN e GIIRS) que apesar de facilitarem o entendimento quanto ao impacto não são adequadas a todos os negócios sociais, e é necessário levar em consideração as características qualitativas e quantitativas. Além disso, fatores como o tempo, a cultura organizacional, os recursos financeiros, o risco de divergência entre os negócios sociais, investidores e beneficiários, a falta de equipe de apoio e planejamento inadequado são alguns dos desafios enfrentados pela AIS.

Evidencia-se que os empreendedores sociais buscam formas de realizarem a avaliação de impacto social, no entanto, essa busca acaba sendo desmotivada pela falta de métricas acessíveis e fáceis de serem utilizadas, que atendam suas demandas, o que exige profissionais qualificados que operem esses procedimentos.

A contratação de profissionais capacitados pode aumentar os custos desses negócios, logo, os empreendedores sociais deixam a avaliação de impacto em segundo plano o que pode resultar em desvantagem competitiva diante aqueles negócios sociais que buscam realizar a AIS e geram relatórios de sustentabilidade, assim como efetuam de ações de mitigação para os efeitos negativos de suas atividades, aspectos esses, cobrados e esperados pela sociedade como todo e que atrai investidores e clientes/usuários.

Em suma, apesar dos estudos tratarem sobre métricas e indicadores, eles não trazem uma discussão quanto aos desafios, barreiras e/ou dificuldades no estabelecimento de métricas e indicadores em si, mas nas dificuldades enfrentadas pelos negócios sociais acerca da AIS. Além disso, foram identificados poucos trabalhos na base de dados Scopus, a partir das *strings* utilizadas, que tratam sobre AIS de negócios sociais, assim, abrindo um caminho para a realização de trabalhos que contribuam para a construção de um arcabouço teórico-prático da literatura que trata desta questão.

Sugere-se, para trabalhos futuros a introdução de outros periódicos na realização de uma revisão sistemática da literatura para compreender como a temática vem sendo tratada ao longo das décadas como também a realização de estudos que tenham como foco a identificação dos desafios enfrentados pelos empreendedores sociais no estabelecimento de métricas e indicadores de avaliação de impacto social condizentes com a realidade de seus negócios sociais.

## REFERÊNCIAS

AGENDA BRASIL DO FUTURO; ARTEMISIA; MOVE SOCIAL. **Avaliação de impacto social: guia prático**. 2017. Disponível em: <<https://sinapse.gife.org.br/download/avaliacao-para-negocios-de-impacto-social-guia-pratico>>. Acesso em: 28 set. 2022.

ALEDO-TUR, Antonio; DOMÍNGUEZ-GÓMEZ, J. Andrés. Avaliação de Impacto Social (AIS) numa perspectiva paradigmática multidimensional: desafios e oportunidades. **Journal of environmental management**, v. 195, p. 56-61, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2016.10.060>>. Acesso em: 24 ago. 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.

BARKI, Edgard; RODRIGUES, Juliana; COMINI, Graziella Maria. Negócios de impacto: Um conceito em construção. **Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**, v. 9, n. 4, p. 477-501, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.14211/regepe.v9i4.1980>>. Acesso em: 24 ago. 2022.

BECKER, Henk A. Social impact assessment. **European Journal of Operational Research**, v. 128, n. 2, p. 311-321, 2001. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(00\)00074-6](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(00)00074-6)>. Acesso em: 28 set. 2022.

BENGO, Irene; BORRELLO, Alice; CHIODO, Verônica. Preservando a integridade do investimento de impacto social: Rumo a uma estratégia de implementação diferenciada. **Sustentabilidade**, v. 13, n. 5, p. 2852, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.3390/su13052852>>. Acesso em: 24 ago. 2022.

BRAIG, Per; EDINGER-SCHONS, Laura Marie. Do propósito ao impacto - uma investigação da aplicação de métodos de medição e avaliação de impacto para quantificar os impactos ambientais e sociais das empresas. **Produção e Consumo Sustentáveis**, v. 23, p. 189-197, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.04.006>>. Acesso em: 24 ago. 2022.

BRANDÃO, Daniel; CRUZ, Célia; ARIDA, Anna Livia. Métricas em negócios de impacto social: Fundamentos. São Paulo: **Empresarial, ICE-Instituto de Cidadania e MOVE-Avaliação e Estratégia**, 2014. Disponível em: <<https://sinapse.gife.org.br/download/metricas-em-negocios-de-impacto-social-fundamentos>>. Acesso em: 06 set. 2022.

BURDGE, Rabel J. O modelo de avaliação de impacto social e o processo de planejamento. **Revisão da Avaliação de Impacto Ambiental**, v. 7, n. 2, p. 141-150, 1987. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/0195-9255\(87\)90033-3](https://doi.org/10.1016/0195-9255(87)90033-3)>. Acesso em: 22 ago. 2022.

COMINI, Graziella Maria. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Acesso em: 24 ago. 2022.

DREYER, Louise Camilla; HAUSCHILD, Michael Z.; SCHIERBECK, Jens. Caracterização dos impactos sociais na ACV. **The International Journal of Life Cycle Assessment**, v. 15, n. 3, p. 247-259, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11367-009-0148-7>>. Acesso em: 24 ago. 2022.

ESTEVES, Ana Maria; FRANKS, Daniel; VANCLAY, Frank. Avaliação de impacto social: o estado da arte. **Avaliação de Impacto e Avaliação de Projetos**, v. 30, n. 1, p. 34-42, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/14615517.2012.660356>>. Acesso em: 22 ago. 2022.

FISCHER, Rosa Maria. Empreendedorismo social: apontamentos para um debate. **Políticas sociais: ideias de práticas**, 2011. Disponível em: <[10.11606/T.12.2016.tde-15122016-143942](https://doi.org/10.11606/T.12.2016.tde-15122016-143942)>. Acesso em: 24 ago. 2022.

GÓMEZ, Carla Pasa; PUGAS, Rita. Airam Freire; CORREIA, Suzanne; OLIVEIRA, Verônica Macário. Ganhar Dinheiro e Mudar o Mundo Não é Nada Fácil: Os Desafios dos Negócios Sociais no Contexto do Nordeste Brasileiro. In: Simpósio de Inovação da ANPAD, 2021, online. **Anais do Simpósio 2021**. Rio de Janeiro: ANPAD. v. 1. p. 1-10. 2021. Disponível em: <<http://anpad.com.br/uploads/articles/112/approved/07e1cd7dca89a1678042477183b7ac3f.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2022.

IAIA. Avaliação de Impactos Sociais: Princípios Internacionais. **Associação Internacional de Avaliação de Impacto, edições especiais**, nº 2, p. 8, 2003. Disponível em: <[https://www.iaia.org/uploads/pdf/SP2\\_pt\\_1.pdf](https://www.iaia.org/uploads/pdf/SP2_pt_1.pdf)>. Acesso em: 09 set. 2022.

IAIA. O que é a Avaliação de Impacto? **Associação Internacional de Avaliação de Impacto**, p. 4, 2003. Disponível em: <[https://www.iaia.org/uploads/pdf/What\\_is\\_IA\\_pt\\_1.pdf](https://www.iaia.org/uploads/pdf/What_is_IA_pt_1.pdf)>. Acesso em: 09 set. 2022.

JOÃO, Elsa; VANCLAY, Frank; DEN BROEDER, Léa. Enfatizando o aprimoramento em todas as formas de avaliação de impacto: introdução a uma edição especial. **Avaliação de**

**Impacto e Avaliação de Projetos**, v. 29, n. 3, p. 170-180, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.3152/146155111X12959673796326>>. Acesso em: 22 ago. 2022.

MAIR, Johanna; MAYER, Judith; LUTZ, Eva. Navegando pela pluralidade institucional: governança organizacional em organizações híbridas. **Organization studies**, v. 36, n. 6, p. 713-739, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0170840615580007>>. Acesso em: 24 ago. 2022.

MORRISON-SAUNDERS, Angus; POPE, Jenny; GUNN, Jill A.E; BOND, Alan; RETIEF, Francois. Fortalecimento da avaliação de impacto: um apelo à integração e foco. **Avaliação de Impacto e Avaliação de Projetos**, v. 32, n. 1, p. 2-8, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/14615517.2013.872841>>. Acesso em: 24 ago. 2022.

MURAD, Elisa Pereira; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; ANDRADE, Daniela Meirelles. Mensuração e avaliação de impacto social de empreendimentos sociais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 3, p. 63-78, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.12712/rpca.v14i3.44590>>. Acesso em: 22 ago. 2022.

NICHOLLS, Jeremy; LAWLOR, Eilis; NEITZERT, Eva; GOODSPEED, Tim. **Um guia para o retorno social do investimento**. Tradução: Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) com o apoio da Fundação Rockefeller. São Paulo, 2016. Disponível em: <[https://idis.org.br/wp-content/uploads/2016/09/GUIA\\_SROI\\_PT\\_2.pdf](https://idis.org.br/wp-content/uploads/2016/09/GUIA_SROI_PT_2.pdf)>. Acesso em: 28 set. 2022.

PEERALLY, Jahan Ara; DE FUENTES, Claudia; FIGUEIREDO, Paulo N. Inovação inclusiva e o papel da capacitação tecnológica: o negócio social Grameen Danone Foods Limited em Bangladesh. **Long Range Planning**, v. 52, n. 6, p. 1018-43, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/MIP-11-2014-0221>>. Acesso em: 24 ago. 2022.

POLONSKY, Michael Jay; GRAU, Stacy Landreth; MCDONALD, Sharyn. Perspectivas sobre medição de impacto social e organizações sem fins lucrativos. **Marketing Intelligence & Planning**, 2016. Disponível em: <<https://doi-org.ez16.periodicos.capes.gov.br/10.1108/MIP-11-2014-0221>>. Acesso em: 24 ago. 2022.

ROSOLEN, Talita; TISCOSKI, Gabriela Pelegrini; COMINI, Graziella Maria. Empreendedorismo social e negócios sociais: Um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional. **Revista Interdisciplinar de gestão social**, v. 3, n. 1, p. 85-105, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.9771/23172428rigs.v3i1.8994>>. Acesso em: 28 set. 2022.

SANDRI, Emanuel; KUMASAKA, Julia; CRUZ, June; CRUZARA, Giovani. Avaliação do impacto social: um levantamento bibliométrico. **Teoria e Prática em Administração**, v. 11, n. 1, p. 106-121, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2021v11n1.52611>>. Acesso em: 24 ago. 2022.

SAWAENGSAK, Wanchat, OLSEN, Stig I.; HAUSCHILD, Michael Z.; GHEEWALA, Shabbir H. Desenvolvimento de um método de avaliação de impacto social e aplicação a um estudo de caso de cana-de-açúcar, açúcar e etanol na Tailândia. **The International Journal of Life Cycle Assessment**, v. 24, n. 11, p. 2054-2072, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11367-019-01624-8>>. Acesso em: 22 ago. 2022.

SIMANAVICIUS, Arturas; KISIELIUS, Eimantas; KHARCHEVNIKOVA, Liliia; SVOROBOVYCH, Liliya; CHYKURKOVA, Alla. Peculiaridades do conceito de negócio social. **Independent Journal of Management & Production**, v. 12, n. 6, p. 660-676, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i6.1757>>. Acesso em: 24 ago. 2022.

SUSANTO, AB. Negócios inclusivos na emergência do novo sistema de economia. In: **2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018)**. Atlantis Press, p. 666-672, 2019. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.2991/piceeba2-18.2019.86>>. Acesso em: 24 ago. 2022.

VANCLAY, Frank. A potencial aplicação da avaliação do impacto social na gestão integrada da zona costeira. **Gestão do oceano e da costa**, v. 68, p. 149-156, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2012.05.016>>. Acesso em: 22 ago. 2022.

VANCLAY, Frank. Princípios internacionais para avaliação de impacto social. **Avaliação de impacto e avaliação de projetos**, v. 21, n. 1, p. 5-12, 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.3152/147154603781766491>>. Acesso em: 22 ago. 2022.

VANCLAY, Frank. Princípios para avaliação de impacto social: Uma comparação crítica entre os documentos internacionais e norte-americanos. **Revisão da Avaliação de Impacto Ambiental**, v. 26, n. 1, p. 3-14, 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.eiar.2005.05.002>>. Acesso em: 22 ago. 2022.

VANCLAY, Frank.; ESTEVES, Ana Maria; AUCAMP, I; FRANKS, D. Avaliação de Impactos Sociais: Guia para a avaliação e gestão dos impactos sociais dos projetos. **Associação Internacional de Avaliação de Impacto**. Fargo ND: Associação Internacional de Avaliação de Impactos, p. 109, 2015. Disponível em: <[https://www.iaia.org/uploads/pdf/Guia%20Impactos%20Sociais\\_pt.pdf](https://www.iaia.org/uploads/pdf/Guia%20Impactos%20Sociais_pt.pdf)>. Acesso em: 09 set. 2022. Acesso em: 22 ago. 2022.

WATTS, Natasha; SCALES, Ivan R. Investimento de impacto social, agricultura e financiamento do desenvolvimento: insights da África Subsaariana. **World Development**, v. 130, p. 104918, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.104918>>. Acesso em: 24 ago. 2022.

YUNUS, Muhammad. **Construindo negócios sociais: o novo tipo de capitalismo que atende às necessidades mais urgentes da humanidade**. Public Affairs, 2010.