



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO À LUZ DA TEORIA DE MUDANÇA: UM
ESTUDO MULTICASO**

AMANDA DE ARAUJO RODRIGUES LIRA

Campina Grande – 2018

AMANDA DE ARAUJO RODRIGUES LIRA

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO À LUZ DA TEORIA DE MUDANÇA: UM
ESTUDO MULTICASO**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso em Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.^a Suzanne Érica Nóbrega Correia, Dr.^a.

Campina Grande – 2018

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros

Amanda de Araujo Rodrigues Lira

Aluno

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Doutora

Professora Orientadora

Lúcia Silva Albuquerque de Melo, Mestre

Coordenadora de Estágio Supervisionado

AMANDA DE ARAUJO RODRIGUES LIRA

**AVALIAÇÃO DE IMPACTO À LUZ DA TEORIA DE MUDANÇA: UM ESTUDO
MULTICASO**

Relatório aprovado em ____ / ____ / ____

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Doutora
Orientadora

Verônica Macário de Oliveira, Doutora
Examinador (a)

Lúcia Silva Albuquerque de Melo, Mestre
Examinador (a)

Campina Grande – 2018

DEDICATÓRIA

Dedicado à minha família, a Pablo de Araujo Rodrigues (in memoriam) e Criosvaldo Dias Correia (in memoriam), razão de todo o esforço e dedicação deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus e meu Pai, a quem seja dada toda honra e glória, por até aqui ter me sustentado de pé, e pelo amor imerecido.

À minha família, minha base, por todo cuidado e carinho, terem me concebido e me educado, sendo responsáveis pela pessoa que me tornei.

Aos meus pais, por todas as noites não dormidas para cuidar de mim, pelas orações incessantes, pelo exemplo de força e determinação.

Ao meu irmão Pablo de Araujo Rodrigues (in memoriam), e minha avó Neuza Moreira de Araujo (in memoriam), por sempre terem acreditado em mim, e me incentivarem a lutar pelos meus sonhos e dar o meu melhor.

À minha segunda família, Romero Moreira, Adriana Melo, Luiza Melo, Tamiris Dias e Fabiana Melo, por todo cuidado e carinho.

Ao meu amado esposo, pelo companheirismo, e por não apenas me incentivar a lutar pelos meus sonhos, mas lutar junto comigo.

A todos os professores desde o início da minha trajetória na escola, até os da graduação, por todos os conhecimentos passados, sendo responsáveis pelo meu crescimento intelectual.

À minha professora orientadora Suzanne Érica Nóbrega Correia, por ter me acolhido com tanto carinho, por ter sido paciente, pelas correções, por ter superado seus dias de luto para estar junto comigo, meu eterno agradecimento.

Aos meus amigos da graduação Alexandre e Marília, por serem verdadeiramente meus amigos dentro e fora da faculdade, por todo companheirismo, e por colocar um sorriso no meu rosto todos os dias, mesmo quando eu não tinha motivos para tal.

À Incubadora Tecnológica de Campina Grande, na pessoa de Mayara Costa, pelos conhecimentos no ecossistema de negócios de impacto social, assim como pela intermediação no contato com os empreendedores.

Aos empreendedores Gustavo Fuga e Wilson Fernandes, por disponibilizarem tempo e informações para a construção deste trabalho.

A todos os que fazem parte da minha vida, e de alguma forma contribuíram para o meu crescimento e para a conclusão deste trabalho, meu muito obrigada.

LIRA, Amanda de Araujo Rodrigues. **Avaliação de impacto à luz da teoria de mudança: um estudo multicaso**. 43 p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração). Universidade Federal de Campina Grande. Campina Grande, 2018.

RESUMO

Nos últimos tempos, as organizações vêm caminhado para modelos de negócio voltados não somente para o viés econômico, mas atingindo as dimensões social e ambiental. Nesse sentido, os negócios de impacto social (NIS) se apresentam com um modelo de negócio que tem por missão a solução de um problema socioambiental atrelado ao retorno financeiro. Por ter como missão a mitigação de um problema socioambiental, este tipo de negócio precisa avaliar e monitorar o impacto gerado, fato este que tem sido muito discutido devido à sua complexidade. Assim, a Teoria de Mudança (TM) se apresenta como uma ferramenta de planejamento e controle que pode auxiliar essas organizações no processo de avaliação de impacto. Este trabalho tem como objetivo analisar a teoria de mudança de negócios de impacto social através de estudo multicaso com empresas do setor de educação brasileiro. Para isto, foram realizadas entrevistas com os empreendedores da *4you2* e *Studos*, com o fim de colher informações sobre os componentes de sua cadeia de valor, bem como o processo de implementação. Constatou-se que o processo de relação causal entre a proposta de valor das empresas e o impacto gerado é bem estruturado, com lacunas existentes apenas em relação à ferramentas de avaliação de impacto, e comprovação deste. Assim, é necessário a aplicação de ferramentas que possibilitem as empresas visualizarem se realmente o impacto está sendo atingido, e, caso contrário, fazer ajustes necessários para alcançá-lo.

Palavras-chave: Teoria de mudança. Avaliação de impacto; Educação.

LIRA, Amanda de Araujo Rodrigues. **Impact assessment in light of the theory of change: a multisystem study.** 43 p. *Supervised Internship Report (Baccalaureate in Business Administration)* – Universidade Federal de Campina Grande. Campina Grande, 2018.

ABSTRACT

In recent times, organizations have been moving towards business models geared not only to the economic bias, but reaching social and environmental dimensions. In this sense, the social impact business (NIS) presents itself with a business model whose mission is the solution of a socioenvironmental problem linked to the financial return. Because of its mission to mitigate to socio-environmental problem, this type of business needs to evaluate and monitor the impact generated, a fact that has been much discussed due to its complexity. Thus, the Theory of Change (ToC) presents itself as a planning and control tool that can assist organizations in the process of impact assessment. This paper aims to describe and analyze the theory of change of the social impact business through a multicase study with companies in the Brazilian education sector. For this, interviews were conducted with the entrepreneurs of 4you2 and Studos, in order to gather information about the components of its value chain, as well as the implementation process. It was found that the process of causal relationship between the value proposition of the companies and the impact generated is well structured, with gaps only existing in relation to impact assessment tools, and proof of this. Thus, it is necessary to apply tools that allow companies to see if the impact is actually being achieved, and make necessary adjustments to achieve it.

Keywords: Theory of change. Impact Evaluation. Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Caracterização dos negócios de impacto quanto aos setores do sistema social.	16
Figura 2 - Processo de avaliação de impacto.	21
Figura 3 - Teoria de Mudança Clássica.	22
Figura 4 - Teoria de Mudança da 4you2.	29
Figura 5 - Teoria de Mudança Studos.	33
Figura 6 - Pontos de convergência e divergência entre as teorias de mudança da Studos e 4you2.	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas da realização da pesquisa.	23
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS

BoP	Base da Pirâmide
NIS	Negócios de Impacto Social
TM	Teoria de Mudança

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Negócios de impacto social.....	15
2.2 Avaliação de impacto social.....	18
2.3 Teoria de Mudança.....	19
2.4 Abordagem clássica da teoria de mudança.....	21
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	23
4 RESULTADOS.....	24
4.1 A 4you2.....	24
4.1.1 Inputs.....	25
4.1.2 Atividades.....	26
4.1.3 Outputs.....	27
4.1.4 Outcomes.....	27
4.1.5 Impacto.....	28
4.2 A Studos.....	29
4.2.1 <i>Inputs</i>	30
4.2.2 Atividades.....	31
4.2.3 Outputs.....	31
4.2.4 Outcomes.....	31
4.2.5 Impacto.....	32
4.3 Análise comparativa entre 4you2 e Studos.....	33
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
6. REFERÊNCIAS.....	39

1 INTRODUÇÃO

O mundo tem convergido para a atuação conjunta do Estado, das organizações de caráter privado e da sociedade civil, no que se refere à promoção da sustentabilidade. O Estado, na implementação de políticas públicas; as organizações, para uma atuação ética e socialmente responsável; e a sociedade, tanto como agente de mudança, quanto como responsável pela reivindicação do cumprimento da atuação do Estado e das organizações.

Entretanto, a atuação desses três atores não tem sido suficiente para promover o crescimento econômico, justiça social e proteção ambiental. Os problemas socioambientais chegaram a um patamar tão alarmante, que as políticas públicas e a atuação de Organizações da Sociedade Civil (OCSs) não conseguem mais abarcá-los (PORTO et. al, 2016; SOCIAL IMPACT INVESTMENT TASKFORCE, 2014; PARENTE et. al, 2011), bem como as ações limitadas de responsabilidade social por parte de empresas privadas, provocando soluções ineficazes na resolução de problemas socioambientais (PRAHALAD; HART, 2002), atingindo uma parcela desfavorecida e vulnerável da sociedade: a população da base da pirâmide (BoP), as classes C, D, E.

Assim, a partir do momento que se identificam necessidades a serem supridas em áreas consideradas básicas para o desenvolvimento humano como educação, saúde, saneamento, moradia (PORTO et. al, 2016), as organizações se viram no desafio de auxiliar a população de baixa renda a melhorar sua qualidade de vida através da produção e disponibilização de produtos e serviços que tanto estejam de acordo com os padrões culturais da localidade em que irão ser inseridos, quanto sejam ecologicamente sustentáveis e rentáveis (HART; PRAHALAD, 2005).

Deste modo, surgem os negócios de impacto social (NIS), um modelo de negócio recente que é caracterizado pela missão de minimizar problemas socioambientais através da disponibilização de bens ou serviços, de maneira rentável (CARDOSO, 2015; SCHERER, 2014; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013; BARKI, 2013).

Em se tratando de NIS, a ideia central é identificar determinado problema socioambiental local, estudar mecanismos que possam traduzir a solução ou minimização da lacuna em uma oferta de um bem ou serviço, verificar junto à comunidade se a oferta de valor estará atendendo às suas necessidades, e se condiz com a capacidade de compra deles, e, por fim, disponibilizar o produto ou serviço para melhorar a qualidade de vida do *lócus* em questão.

Segundo a Força Tarefa de Finanças Sociais (2015, p. 5) os negócios de impacto social são “empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo

tempo em que geram resultado financeiro positivo e de forma sustentável”. Existem vários conceitos para negócios de impacto social, por ser uma temática relativamente nova, bem como apresenta muitas nomenclaturas (SOUZA, 2017; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013). Porém, no presente trabalho, irá ser utilizada a nomenclatura “negócios de impacto social”, e a definição utilizada será a da Força Tarefa de Finanças Sociais mencionada acima.

Para Artemisia (2017), a natureza dos impactos gerados pode pertencer a quatro principais grupos: aumento de renda, acesso a bens, promoção de cidadania, e capital social. Além disso, como se propõem a solucionar ou minimizar problemas socioambientais (impacto), precisam comprovar o atingimento de sua missão. Entretanto, o monitoramento e a avaliação de impacto são dificuldades enfrentadas por este tipo de negócio (COMINI, BARKI; AGUIAR, 2013; OLIVEIRA FILHO; KIYAMA; COMINI, 2013).

Os negócios de impacto social têm apresentado crescimento significativo no Brasil. Segundo a PIPE SOCIAL (2017), no ano de 2017 foram computados 579 negócios do país. Entretanto, segundo o mesmo instituto, apenas 8% destes utilizam ferramentas de mensuração de impacto.

Dada a dificuldade relacionada ao monitoramento e avaliação e impacto, existem algumas ferramentas que podem auxiliar as organizações tanto no planejamento quanto no controle de negócios de impacto. Uma delas a Teoria de Mudança (TM), que é uma representação da proposta de impacto da organização, e os meios que irão condicioná-la a tal. Ou seja, apresenta suas hipóteses de transformação social, e a viabilidade de seu impacto (ARTEMISIA, 2017; BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014; WEISS, 1995;).

Entretanto, embora seja uma ferramenta de grande potência estratégica para os NIS, ela não tem papel de mensuração, ou seja, não garante o impacto, devendo estar atrelada a métricas de impacto social (BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014).

Existem diversas tipologias de Teoria de Mudança, pois as organizações a adequa às suas particularidades. Entretanto, no presente trabalho, a metodologia utilizada será a teoria de mudança clássica, que tem por elementos constituintes os *inputs*, recursos para execução da atividade; atividades, que são as ações necessárias para disponibilização do produto ou serviço; *outputs*, ou seja, o produto ou serviço; *outcomes*, que são os resultados a curto e médio prazo nos usuários; e o impacto, resultado a longo prazo, a mudança que a empresa se propõe a fazer na localidade em que está inserida.

A partir da identificação dos componentes da cadeia causal que leva a organização ao atingimento do objetivo proposto, ou seja, o impacto, esta pode elencar indicadores que tanto

devem ser voltados para o desempenho de cada elo da cadeia, quanto o resultado macro relacionado ao impacto.

Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa é **analisar como a teoria de mudança de negócios de impacto social pode contribuir para o processo de monitoramento e avaliação de impacto através de estudo multicaso com duas empresas atuantes no setor de educação brasileiro**. Assim, sendo, através dos resultados obtidos, as empresas participantes terão informações que poderão guiá-las no processo de monitoramento e mensuração do impacto gerado.

Para atender ao objetivo proposto, em termos metodológicos, realizou-se um estudo de caso junto aos empreendedores da 4you2 e Studos. A pesquisa tem natureza descritiva, a partir da realização de entrevistas semiestruturadas junto a gestores dos empreendimentos, além da coleta de informações nos sites institucionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Negócios de impacto social

Nos últimos tempos, as organizações têm deixado a visão voltada apenas para o lucro, e dado uma atenção especial para as dimensões social e ambiental abarcadas pelo tripé da sustentabilidade, que são as dimensões econômica, social e ambiental. Assim, a preocupação tem deixado de ser apenas voltada para ações de responsabilidade social empresarial, e passado a ser incorporada como estratégia central de alguns negócios.

É nessa conjuntura que se apresentam as chamadas organizações híbridas. Segundo Wood Jr. (2010), esse termo surgiu na literatura científica por volta no ano 2000 nos campos da gestão pública e das organizações sem fins lucrativos, no tocante a organizações operantes na intercessão entre o setor público e o privado.

No ecossistema de organizações híbridas, está presente o empreendedorismo social, o qual, segundo Holt e Littlewood (2015) foi quem deu força às organizações híbridas no cenário internacional, pois as primeiras discussões sobre o tema iniciaram por volta de 1960 (SILVA; SOUSA; GODÓI-DE-SOUSA; 2016).

O empreendedorismo social é entendido como “a criação de novas empresas que utilizarão mecanismos de mercado para resolver problemas socioambientais” (CARDOSO, 2015), o qual tem como um de seus componentes os chamados negócios sociais ou negócios de impacto social, dentre outras nomenclaturas utilizadas para o setor, que, pelo fato de ainda estar em fase de desenvolvimento, apresenta diversas influências conceituais, entendimentos e

nomenclaturas referentes a seu modelo organizacional (SOUZA, 2017; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013; DEBONI, 2013).

Tanto as organizações híbridas quanto o empreendedorismo social, quanto os negócios de impacto social apresentam a visão da tríplice econômico, social ambiental, entretanto, os negócios de impacto social é o único componente dessas vertentes que tem um viés mercadológico.

O QUINTESSA caracterizou os negócios de impacto pertencentes ao setor 2,5, ou seja, atuam na intercessão entre o segundo e o terceiro setor (SOUZA, 2017), através da união do viés econômico do segundo setor, com a perspectiva socioambiental do terceiro setor. Essa configuração dos negócios de impacto social no setor 2,5 pode ser vista na figura 1.

Figura 1 - Caracterização dos negócios de impacto quanto aos setores do sistema social.



Fonte: Souza (2017).

Assim, conforme a figura 1, percebe-se que os negócios de impacto social tem por objetivo a junção do objetivos das ONGs, que é a geração de impacto social e/ou ambiental na comunidade em que está inserida, com o objetivo dos negócios tradicionais do segundo setor, que é a geração de receita, fazendo assim com que possam ser disponibilizados serviços e produtos que atendam a lacunas da sociedade mas que garantam à organização tanto sustentabilidade financeira quanto escalabilidade.

Segundo Scherer (2014, p.19), negócios com impacto social são:

Organizações que visam solucionar demandas relacionadas a problemas sociais a partir de mecanismos de mercado rentáveis, oferecendo produtos/serviços e/ou tecnologias que podem ou não ser diretamente oferecidos à população de baixa renda. Essas iniciativas são criadas para gerar benefícios sociais.

Já segundo a ARTEMISIA (site institucional), os negócios com impacto social são empresas que ofertam soluções escaláveis para problemas sociais da população de baixa renda, e apresentam como características principais o foco na baixa renda - ou seja, será seu público

alvo -, intencionalidade, escalabilidade, rentabilidade, impacto social relacionado à atividade principal, e distribuição ou não de dividendos.

No que se refere à política de distribuição de dividendos, Yunus (2007) destaca a existência de dois tipos de negócios sociais. O primeiro tipo se refere a negócios que oferecem benefícios sociais, porém o lucro é reinvestido no próprio negócio; e o segundo, referente a empresas que pertencem a pessoas de baixa renda, as quais realizam a distribuição de dividendos, que nesse caso irão beneficiar a baixa renda pelo benefício aos empreendedores. Existe uma certa divergência entre os autores sobre a distribuição ou não dos lucros da empresa. Entretanto, cada organização pode optar pelo uso do lucro da forma que julgar melhor para si.

Segundo Comini (2016), existem três principais perspectivas para negócios de impacto: a perspectiva norte-americana, a europeia, e a de países em desenvolvimento.

A perspectiva europeia, com predominância do termo empresas sociais, refere-se à atuação de organizações da sociedade civil com funções públicas, e tem como principais características a gestão colaborativa e o reinvestimento dos lucros na organização, pois tem como objetivo primordial a potencialização do impacto. A perspectiva norte-americana tem como principal nomenclatura o termo iniciativa social (*social venture*), e refere-se tanto a organizações privadas quanto unidades de negócio com atividades voltadas para a solução de problemas socioambientais, além de organizações sem fins lucrativos que decidem se inserir no mercado com a venda de produtos e serviços. Ou seja, abrange uma série de formas jurídicas. A perspectiva dos países em desenvolvimento, que utilizam como principais nomenclaturas os termos negócios sociais e negócios inclusivos, por sua vez, é referente a empresas privadas com atividades voltadas à redução da pobreza e inclusão social. Uma das características dessa perspectiva é que ela prega que a comunidade deve estar inserida não somente como consumidora, mas como participante da organização (COMINI, 2016).

Seja em qualquer uma de tais perspectivas que uma organização de impacto social se enquadre, ela deve ter como missão resolver um problema da sociedade em que está inserida. A nomenclatura utilizada neste trabalho será “negócios de impacto social” (NIS), com a definição utilizada pela Força Tarefa de Finanças Sociais (2015), a qual os define como “empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que geram resultado financeiro positivo e de forma sustentável”.

Segundo a Artemisia (2017), a natureza dos impactos gerados pode pertencer a quatro principais grupos: aumento de renda, acesso a bens, promoção de cidadania, e capital social. Sendo assim, uma vez que se propõem a gerar determinado impacto, as organizações sociais

devem selecionar mecanismos de controle que a permitam analisar o desempenho obtido ao longo do tempo, os quais são os métodos de avaliação de impacto.

2.2 Avaliação de impacto social

Todos os negócios têm efeitos tanto positivos, quanto negativos (THE IMPACT MANAGEMENT PROJECT, 2017), e, em se tratando de NIS, esses efeitos são denominados impacto. Segundo Oliveira Filho, Kiyama e Comini (2013, p.213), o impacto pode ser definido como “os efeitos de uma atividade no tecido social de determinada comunidade e suas influências no bem-estar dos indivíduos e famílias que a compõem”.

Sendo assim, por terem o impacto ligado à sua missão, os negócios de impacto social necessitam avaliar o impacto gerado por estes ao longo do tempo, para comparar se os objetivos propostos foram realmente cumpridos (OLIVEIRA FILHO, KIYAMA e COMINI, 2013) diante da identidade assumida.

Segundo Yunus (2010), a utilização de métricas diferencia as empresas sociais da convencionais, e comunica isso a seus *stakeholders*, e, segundo Avila et. al (2016), a avaliação de impacto tem o poder de comprovar a identidade assumida por estes.

Além disso, as informações obtidas através do processo de avaliação e mensuração trazem à organização a visualização de possíveis ajustes para otimização dos resultados alcançados. Assim, o processo de avaliação de impacto social pode ser entendido como o uso de ferramentas que permitam mensurar o impacto gerado, e utilização dos dados obtidos para decisões estratégicas no âmbito organizacional.

A avaliação de impacto pode ser utilizada com fins de utilização interna ou externa (ITAÚ SOCIAL, 2017), tendo um efeito sobre a outra, e pode ser utilizada para diversos objetivos, sendo os mais comuns:

- Controle de resultados;
- Divulgação de resultados em relatórios;
- Captação de investimento e editais de fomento.

Nesse sentido, pelo fato de poderem ser utilizadas para objetivos distintos, as métricas podem ser aplicadas em momentos distintos. Segundo o Itaú Social (2017), as avaliações de impacto pode ocorrer em três momentos: antes do início do programa, (avaliações *ex ante*); durante a execução do programa (avaliações *ex post* de percurso); e após a conclusão do programa (avaliações *ex post* de encerramento).

Por poderem ser aplicados com objetivos distintos, e por isso em momentos distintos, podem ser utilizados vários modelos de avaliação de impacto voltados para as diversas

especificidades possíveis, como por exemplo os modelos RCT, o IRIS, o GIIRS, a verificação da adicionalidade, e a teoria do eleitorado múltiplo.

Entretanto, o monitoramento e avaliação de impacto ainda é uma grande dificuldade do setor 2.5, e algumas das causas dessa dificuldade é falta de informações, a divergência de preferências dos *stakeholders* (OLIVEIRA FILHO; KIYAMA; COMINI, 2013), a dificuldade de transformar impacto em dados (MURAD, et. al, 2017), a busca do contrafactual (WHITE, 2006), o fato de o impacto ter que ser medido a longo prazo (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2013), e a existência de elementos tanto tangíveis quanto intangíveis.

Segundo Arduini, Pagotto e Santos (2015), uma das premissas para um processo de avaliação de impacto confiável é formular com a maior precisão possível o desenho da intervenção. Este, por sua vez, deve ser construído no início da intervenção (*ex ante*), desempenhando a função de guia para os esforços da organização no que se diz respeito ao atingimento do impacto.

Além disso, é importante atentar para que o produto ou serviço deve ser projetado com foco no cliente, e é necessário ouvir a população sobre seus anseios e dificuldades para que o impacto passe da fase hipotética para a concretização. Nesse sentido, a teoria de mudança apresenta-se como uma ferramenta com grande potencial para auxiliar o processo de monitoramento e avaliação de impacto, a qual será descrita no tópico a seguir.

2.3 Teoria de Mudança

A teoria de mudança (TM) é uma representação da proposta de impacto da organização, e os meios que irão condicioná-la a tal, ou seja, apresenta suas hipóteses de transformação social, e a viabilidade de seu impacto (ARTEMISIA, 2017; BRANDÃO; CRUZ; ARIDA, 2014; WEISS, 1995).

Segundo Weiss (1995), as iniciativas sociais são sustentadas por teorias, ou seja suposições de uma relação causal entre o objetivo proposto e as mudanças ocorridas em seu ambiente de atuação, e o objetivo da teoria de mudança seria avaliar até que ponto essas teorias estão se concretizando aliados à utilização de métodos de coleta e análise de dados antes, durante, e após as intervenções.

Tomando como base esse conceito, entende-se por teoria de mudança o mapeamento da proposta de valor social de uma organização, e os resultados esperados a partir desta, permitindo assim que, através do acompanhamento dos resultados, possa haver comparação entre o proposto, o esperado, e o real.

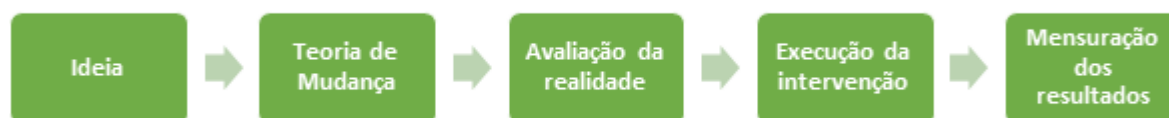
Embora a teoria de mudança seja um mapa de resultados, e existam diversas representações desta, não existe uma maneira certa ou errada de elaboração, pois depende das necessidades da comunidade, devendo refletir a visão desta de como a mudança ocorre (REISMAN, 2004). Entretanto, a ARTEMISIA (2017) aponta um conjunto de sete etapas que podem auxiliar na implementação da teoria de mudança, as quais são:

- 1ª Etapa - Compreender o contexto: os envolvidos na iniciativa devem conhecer a fundo a realidade onde estão pretendendo se inserir, os riscos e as oportunidades;
- 2ª Etapa - Explicitar quais mudanças se deseja alcançar: escolher um problema específico a ser resolvido e as mudanças esperadas pós intervenção;
- 3ª Etapa - Registrar o que deve ser feito para gerar mudanças: definir o plano de ação macro para atingir ao objetivo proposto, ou seja, traçar as atividades a serem realizadas;
- 4ª Etapa - Explicitar e registrar o público alvo: estabelecer o público que será diretamente afetado pela intervenção;
- 5ª Etapa - Registrar os principais produtos (outputs): definir os produtos ou serviços a serem disponibilizados pela organização;
- 6ª Etapa - Esclarecer, registrar e questionar pressupostos
- 7ª Etapa - Aprimorar o desenho: revisar o desenho da teoria de mudança.

Esse conjunto de etapas pode auxiliar as organizações na construção de sua teoria de mudança, atendendo ao objetivo de sua implementação, pois, segundo Stein e Valters (2012), existem quatro principais motivos para se implementar uma TM: planejamento estratégico, para que as organizações possam mapear o processo de mudança e os resultados esperados; monitoramento e avaliação, para controle de desempenho ao longo do tempo; descrição, com o fim de comunicar o processo de mudança da organização; e aprendizagem, tendo em vista auxiliar os membros da organização na compreensão e desenvolvimento da teoria.

Segundo Brandão, Cruz e Arida (2014), embora seja um instrumento de grande potência, a tese de mudança social deve estar associada a outras estratégias de avaliação do negócio social, pois esta por si só não garante o impacto, ela explicita hipóteses que podem se tornar realidade caso tudo ocorra como proposto e previsto. Entretanto, o uso da TM auxilia de forma significativa as organizações no planejamento de suas ações e na orientação às medidas a serem tomadas para mensuração do impacto gerado, como se pode observar através da figura 2.

Figura 2 - Processo de avaliação de impacto.



Fonte: Elaboração própria (2018).

Conforme a figura 2, o primeiro passo para a avaliação de impacto é a maturação da ideia, ou negócio a ser criado. Nessa fase, é de suma importância o contato com a comunidade em que a intervenção irá acontecer, pois a visão do empreendedor sobre a necessidade ou problema daquelas pessoas pode não coincidir com a visão delas. Uma vez com a proposta de negócio, inicia-se o processo de criação da teoria de mudança com o planejamento das atividades a serem realizadas para a concretização do objetivo proposto, ou seja, definição do local de atuação, o público, os insumos necessários para a atuação, as atividades, os produtos e serviços a serem disponibilizados pela proposta de impacto, e os resultados esperados tanto de imediato quanto a longo prazo. Uma vez traçada a teoria de mudança, é necessário fazer uma avaliação da realidade do *locus* de atuação antes do início da intervenção, para que com o desenvolver desta se possa fazer uma comparação entre a realidade antes, e as mudanças ocorridas com iniciativa, de modo a comprovar o impacto gerado. Começam então as atividades propriamente ditas, ou seja, a execução da proposta de valor da empresa, e, com o passar do tempo, as medições de impacto, de modo a visualizar a evolução das mudanças ocorridas e os ajustes que precisam ser feitos para otimização dos resultados.

Vale salientar que a teoria de mudança também é útil no processo de mensuração, pois uma vez construída, ela auxilia a visualização dos resultados esperados, bem como norteia a seleção de indicadores. Sendo assim, segundo o INK (2017), este modelo pode auxiliar tanto no processo de planejamento da organização, quanto no seu processo de avaliação de impacto.

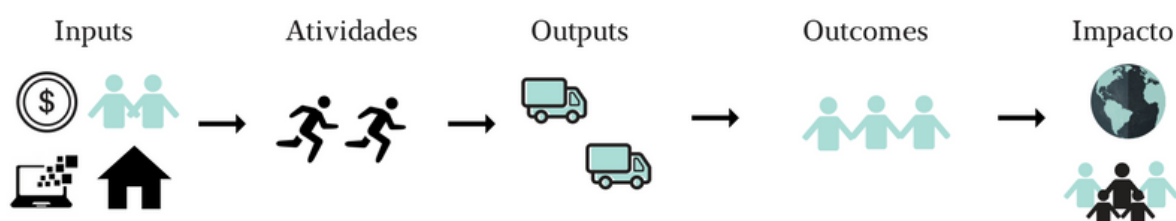
No presente trabalho utilizou-se a representação clássica, apresentada no tópico a seguir.

2.4 Abordagem clássica da teoria de mudança

A representação clássica da teoria de mudança (TM) inclui cinco componentes: *inputs*, atividades, *outputs*, *outcomes*, e impacto. Os *inputs* são os recursos mínimos necessários para colocar em operação a proposta, que variam de acordo com cada empresa, porém apresentam dois elementos comuns a todos os tipos de negócio, que são o capital financeiro e o pessoal; as atividades, são as ações realizadas para a disponibilização dos produtos ou serviços; os *outputs*,

segundo Oliveira Filho, Kiyama e Comini (2013), são os resultados imediatos advindos da atividade, ou seja, os produtos ou serviços disponibilizados (ARTEMISIA, 2017; RESENDE; ORTEGA, 2016; SO; STASKEVICIUS, 2015); os *outcomes* são os impactos na vida das pessoas afetadas pela atividade, ou, segundo Resende e Ortega (2016), o resultado do uso dos produtos ou serviços expressos em benefícios alcançados pelos consumidores alvo; e o impacto, são as mudanças geradas na sociedade, os efeitos de longo prazo que possam ser atribuídos ao uso do produto ou serviço da organização (ARTEMISIA, 2017; RESENDE; ORTEGA, 2016; SO; STASKEVICIUS, 2015). A representação dessa abordagem é apresentada na figura 3.

Figura 3 - Teoria de Mudança Clássica.



Fonte: adaptado de MOVE Social (2017).

Levando em consideração as etapas de uma TM, percebe-se que, pelo fato desta ser uma ferramenta tanto de planejamento quanto de controle, cada etapa traz consigo alguns tópicos a serem observados para tomada de decisão. Na fase dos *inputs*, é necessário decidir as fontes de captação de recursos financeiros, humanos, e materiais (MURAD et.al, 2017), e, em relação aos recursos humanos, trabalhar o treinamento de pessoal. Quanto às atividades a serem desenvolvidas, é necessário tomar decisões quanto à delegação de atividades, fazer estudo de demanda para que haja disponibilidade dos produtos ou serviços, bem como decidir os melhores canais tanto de comunicação quanto distribuição. Na fase dos *outputs*, é necessário fazer controle de estoques (em relação bens tangíveis), bem como de qualidade dos produtos ou serviços, e além disso volume de venda, pois este será o indicador principal dessa dimensão. Na fase dos *outcomes*, é necessário visualizar os impactos a curto e médio prazo nos usuários, bem como realizar pesquisa de satisfação de modo a fazer ajustes necessários. Na fase do impacto, a preocupação será com os resultados econômicos, e socioambientais da atuação da organização, e a aplicação de métricas de impacto para visualizar precisamente o desempenho da organização.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O presente estudo trata de uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo, com aplicação prática através de estudo de caso.

Segundo Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano.” (CRESWELL, 2010, p. 26). Sendo assim, tomando por base que a Teoria de Mudança, objeto de estudo do presente trabalho se diz respeito a uma “teoria” que os negócios sociais atribuem à solução dos problemas socioambientais a que se propõem minimizar, pode-se comprovar a natureza qualitativa do estudo. Além disso, as características do estudo como a coleta de dados diretamente da fonte primária (a organização), a forma de coleta de dados (entrevista), e a estratégia de investigação (estudo de caso), são características típicas dessa natureza de estudo (CRESWELL, 2010; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Quanto ao seu objetivo, o presente estudo pode ser caracterizado como descritivo. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006) o estudo descritivo busca especificar propriedades e características importantes do fenômeno em análise, e, pela finalidade de descrição do processo de Teoria de Mudança das organizações em estudo, a pesquisa pode assim ser classificada.

O presente estudo comportou três etapas, sendo estas: pesquisa bibliográfica, coleta de dados, e descrição e análise de resultados de pesquisa, conforme pode ser visto no quadro 01.

Quadro 1 - Etapas da realização da pesquisa.

Etapa	Descrição
Pesquisa bibliográfica	Pesquisa sobre as temáticas organizações híbridas; negócios sociais; setor 2,5; avaliação de impacto social; teoria de mudança (<i>Theory of Change</i>) em periódicos, relatórios, artigos e revistas, para compreensão do tema a ser discutido.
Coleta de dados	Quanto a técnica de coleta, utilizou-se a realização de entrevista, bem como a pesquisa documental, obtendo os dados através de fontes primárias, sendo estas os empreendedores das organizações em estudo, site institucional, e documentos institucionais.
Descrição e análise de dados	Após a coleta de dados, foi descrita a teoria de mudança das organizações, e feita análise dos elementos abordados nestas, a partir da análise de conteúdo (AC) bem como sugestões às empresas

Fonte: Elaboração própria (2018).

A pesquisa consiste em um estudo multicaso aplicado em dois negócios de impacto social do setor de educação, sendo este a 4you2 e a Studos, à luz da Teoria de Mudança. Esta última, por sua vez, consiste em um método de planejamento e controle utilizado em negócios de

impacto, consistindo em uma construção de uma cadeia causal para negócios de impacto social, e, apesar da existência de várias abordagens, optou-se pelo uso da abordagem clássica, já discutida neste trabalho.

A coleta de dados da pesquisa contou com dados primários e secundários. As técnicas utilizadas na coleta de dados foram: entrevistas e análise documental. Nas entrevistas realizadas, utilizou-se como instrumento de coleta de dados um roteiro semiestruturado elaborado a à luz da Teoria de Mudança. As entrevistas foram realizadas via Skype com o empreendedor Gustavo Fuga da 4you2, e por e-mail com Wilson Fernandes da Studos, com o objetivo de colher informações acerca da aplicação da metodologia da TM no contexto de seus empreendimentos, e analisar a aplicação por este utilizada. A análise documental ocorreu a partir de publicações e relatórios que constam informações sobre as empresas investigadas.

Os dados foram analisados a partir da utilização da técnica de análise de conteúdo (AC), definida como um conjunto de técnicas de análise que envolve procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdos das informações coletadas (BARDIN, 2008). Os resultados encontrados serão analisados em detalhe na próxima seção.

4 RESULTADOS

4.1 A 4you2

A 4you2 é uma empresa de idiomas criada em 2012 (MEISLER, 2017) no estado de São Paulo, que tem como objetivo proporcionar inglês de qualidade para a base da pirâmide a um preço acessível para estes. Atualmente a empresa já conta com cinco unidades no estado de São Paulo, uma no estado de Minas Gerais, e uma no estado da Paraíba, com sede em João Pessoa, e tem como proposta conectar professores estrangeiros a pessoas que queiram aprender inglês de forma a proporcionar uma relação de troca de cultura e linguagem, sendo esta última o inglês e o português (Site Institucional).

O conteúdo dos cursos é personalizado de acordo com o perfil de cada aluno. O processo de introdução na escola acontece da seguintes etapas:

- Conhecendo: Conhecer o aluno que está chegando e suas particularidades e objetivos;
- Preparando: Análise das informações fornecidas pelo aluno, e início de preparação de metodologia para ele;
- Encaminhando: Direcionamento do aluno ao curso com metodologia adequada ao seu perfil e objetivos;
- Aprendendo: Ensino de inglês em aulas presenciais e atividades no aplicativo da escola.

Segundo o entrevistado, a relação causal e seus componentes já eram muito claros aos participantes da organização desde seu início, porém decidiram por fazer o desenho da Teoria de Mudança (TM) para que possam conduzir seus esforços diariamente pautados nela.

Assim, segundo o empreendedor, a empresa trabalha com TM há três anos, tendo construído junto com a MOVE Social, uma empresa brasileira que presta consultoria em planejamento, monitoramento e avaliação de impacto socioambiental. O modelo utilizado pela empresa é o proposto pelo Asper Institute, que não inclui o componente atividades como o proposto no modelo utilizado neste trabalho. Portanto, foram realizadas algumas alterações para adaptá-lo à TM clássica.

4.1.1 Inputs

Os *inputs* necessários para atuação da 4you2 são: capital humano, financeiro, estrutura física, e metodologia de ensino.

Em relação ao capital humano, a empresa realiza captação de mão de obra estrangeira, recrutando pessoas que tenham o domínio da língua inglesa e queiram aprender português bem como conhecer a cultura brasileira. Estas pessoas passam por um processo de seleção, com entrevista e uma aula teste. Caso selecionado, o professor recebe treinamento ainda em seu país, e vem para o Brasil, se hospeda em casas de família dentro da comunidade em que irá ensinar.

A formação é continuada, a cada três semanas, e, além disso, os alunos fazem *feedback* dos professores constantemente. Segundo o proprietário, para conseguir captar essas pessoas no exterior, a empresa faz divulgações na sua página do Facebook, no site da empresa. Além disso, os participantes e ex participantes acabam fazendo marketing boca a boca para seu ciclo de amizade e indicando a empresa, a qual também realiza algumas parcerias com instituições para recrutamento de professores.

Além da mão de obra estrangeira, segundo Felitti (2015), a empresa também emprega membros das comunidades no entorno das escolas para trabalharem na recepção.

Quanto ao capital financeiro, segundo o empreendedor, a empresa se mantém através de três fontes: a receita advinda das mensalidades, o capital reinvestido na empresa, pois até o presente momento a organização não realiza distribuição de dividendos, e, periodicamente, através de investimento de terceiros.

Já em relação à metodologia de ensino utilizada, segundo Felitti (2015), o aconselhamento pedagógico inicial sobre a forma de abordagem e conteúdos foi dado por um amigo mestrando em letras, e, após algum tempo, ao contratar um colega americano para dirigir

a escola juntamente com ele, o amigo elaborou um manual de normatização do ensino, de forma que pudesse ser escalável em outras escolas.

No que se diz respeito à estrutura física para realização das atividades, inicialmente era feita utilizando espaços de ONGs locais, e a empresa pagava uma quantia pelo uso, mas segundo o entrevistado, atualmente os espaços utilizados para as unidades são alugados.

Como os *inputs* são os recursos necessários para a realização das atividades, e a empresa possui várias unidades, é interessante que em cada unidade tenha uma teoria de mudança adaptada com seus dados, tanto para início das atividades quanto para mantimento destas.

Quando for dar início a uma nova unidade, é necessário verificar quanto será necessário de investimento inicial para aquela unidade específica, quantos professores precisam ser contratados para a demanda de alunos, e a divisão de alunos por perfil, para que os alunos de mesmo perfil e objetivo fiquem em uma mesma turma, por exemplo.

Já para a sustentabilidade da empresa ao longo do tempo, como os recursos materiais e metodológicos permanecem o mesmo, é necessário que a empresa realize alteração nos inputs financeiros, que nesse caso seria o capital de giro necessário. Dessa forma, a cada novo semestre, o gestor da empresa já terá uma previsão dos recursos necessários para execução de suas atividades com base nos dados anteriores.

4.1.2 Atividades

As atividades necessárias para a entrega de seus outputs, ou seja, o serviço prestado são as aulas de inglês propriamente ditas, que ocorrem na modalidade *blended learning*, ou seja, aulas tanto presenciais quanto virtuais, sendo escolha do aluno o número de aulas presenciais que desejar.

Os cursos são divididos nas modalidades *white*, *blue*, *black* e *gold*. A modalidade *white* dá direito a uma hora e aula presencial semanal; a modalidade *blue* dá direito a duas horas/aula semanais durante o mês; a modalidade *black* inclui três horas de aula presencial semanais, e a modalidade *gold* inclui quatro horas/aula semanais durante o mês, podendo adicionar horas, com uma taxa adicional de R\$59,00 (cinquenta e nove reais) por hora.

É dessas atividades que a empresa retira os recursos financeiros para seu mantimento, remunera os professores, e dá uma ajuda de custo para a família que o hospeda. Além disso, é a qualidade delas que irá afetar os resultados por ela almejados, portanto é de suma importância receber um feedback os alunos em relação às aulas e o aprendizado. Esse feedback, segundo informações do site institucional, é feito constantemente.

4.1.3 Outputs

Os *outputs* da 4you2 também são as aulas de inglês, proporcionando um conteúdo totalmente adaptado ao perfil do aluno, além da troca de experiências culturais. Segundo o fundador da empresa, até o presente momento mais de dez mil alunos já fizeram inglês com a 4you2, valor este referente ao somatório dos resultados de todas as unidades.

Para facilitar o controle de resultados, a empresa coloca semestralmente o número de alunos por faixa etária, para que se tenha um controle dos resultados do período, e, a cada novo semestre compara os dados com os do semestre anterior, criando estratégias para captação de novos alunos bem como fidelização dos já existentes.

Além disso, pode disponibiliza em seu site um espaço para depoimento tanto dos alunos quanto dos professores em relação às experiências culturais, pois a visualização dos depoimentos por parte dos visitantes pode motivar tanto a vinda de novos professores quanto de novos alunos.

4.1.4 Outcomes

Os *outcomes*, ou seja, os resultados a curto e médio prazo nos alunos do curso seria o aumento no nível de proficiência dos alunos, o que pode ser comprovado pelos testes realizados, e evolução nos estágios do curso, e o aumento no nível de empregabilidade, fator este ainda não comprovado pela organização, porém esperado, pelo fato de o conhecimento de inglês ser fator exigido pelo mercado de trabalho.

Para esta dimensão, sugere-se também que o desempenho dos alunos seja compartilhado nos veículos de comunicação utilizados pela empresa, como forma de prestação de contas tanto para a população, quanto para investidores.

Além disso, apresenta como resultado a curto e médio prazo (*outcome*) o aumento no nível de empregabilidade. Portanto, a empresa precisa procurar mecanismos que comprovem a “teoria” por ela estabelecida, ou seja, que o aumento da empregabilidade de seus alunos é causado por sua iniciativa. Assim, é importante obter dados dos alunos antes e depois da conclusão do curso, e colher depoimentos destes para disponibilização.

Outro fator importante em relação aos *outcomes*, é que a empresa não apenas tem turmas para adultos, então é necessário elencar resultados esperados para o público infante-juvenil, já que o critério de empregabilidade não se aplica a estes.

4.1.5 Impacto

O impacto almejado e proposto pela empresa é o aumento no número de falantes de inglês, fator relacionado com o número de alunos que terminam o curso fluentes, e o aumento de renda, relacionado ao aumento do nível de empregabilidade.

Quanto ao número de falantes, a empresa pode comprovar pelo número de alunos que terminam os módulos do curso, ou pode realizar um teste ao fim do curso para comprovar esse quesito, ou até encaminhar alunos para exames como por exemplo o TOEFL para alunos que se enquadrem no perfil do exame.

Já em relação ao aumento de renda, este é um elemento mais difícil de ser comprovado, mas como a empresa se propõe a gerar esse impacto, como é seu objetivo, precisa também buscar maneiras que a levem a este resultado, ou que o comprovem.

O proprietário da empresa até hoje não realizou nenhuma pesquisa junto aos ex-alunos para obter resposta à essa questão, sugere-se que, no início de um semestre letivo, ela colha dados em relação à emprego e renda de alunos de iniciação na língua, e de pessoas da comunidade nas mesmas condições, mas que não participam da iniciativa.

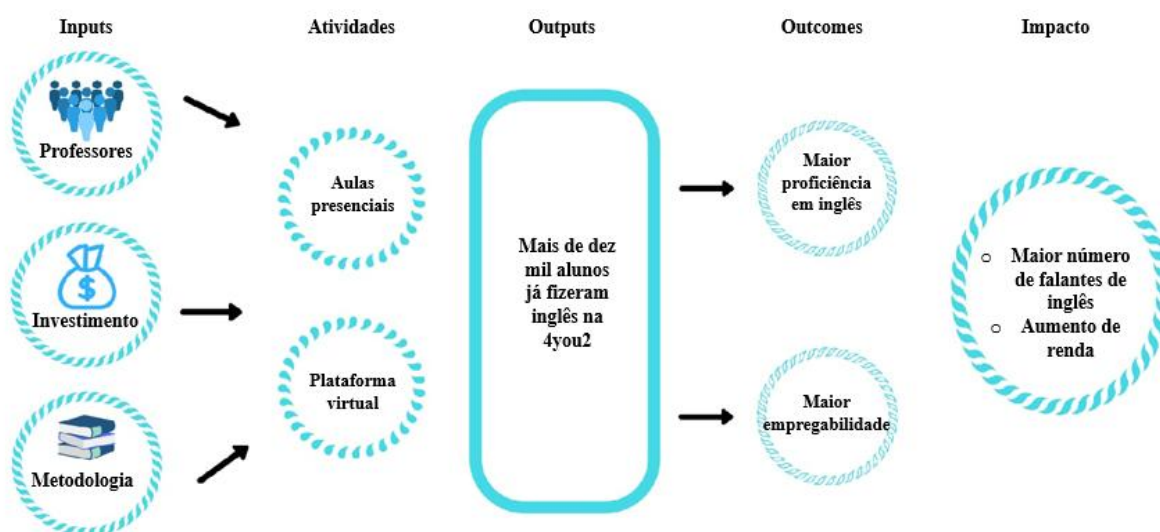
Esses dados devem ser acompanhados até o fim do curso daquela amostra específica, e, concluindo-se o ciclo, a empresa colhe dados novamente da população não participante da iniciativa.

Com os dados em mãos, deve ser feita uma comparação entre a realidade antes e depois da inserção dos indivíduos nas atividades da empresa, e as mudanças ocorridas na sociedade que independem da atividade. Assim, é possível comparar as mudanças ocorridas no intervalo de tempo, e comprová-las como resultantes do trabalho da organização, já que se tem informações sobre o que ocorreu na comunidade independente de suas atividades.

Desse modo, a empresa pode comprovar o impacto gerado, e comunicá-lo, tendo em vista a importância da comunicação do desempenho de impacto em empresas que o propõem que tanto são importantes para estas, quanto para a população afetada, quanto para os demais *stakeholders*.

Dessa forma, conclui-se a descrição e análise da teoria de mudança da 4you2 em relação aos seus componentes – *inputs*, atividades, *outputs*, *outcomes* e resultados – através da abordagem clássica. O desenho da TM da empresa pode ser visualizado na figura 4, a qual mostra de maneira geral a relação causal pretendida pela empresa desde seus recursos até o impacto gerado.

Figura 4 - Teoria de Mudança da 4you2.



Fonte: Adaptado de documento da 4you2 (2018).

A 4you2 é uma empresa certificada pelo sistema B, por isso realiza a avaliação das dimensões econômica, social, e ambiental. Segundo o empreendedor, além do método de avaliação B, a empresa ainda utiliza algumas métricas internas para a avaliação de impacto. Entretanto, percebe-se que embora a empresa adote ferramentas de avaliação de impacto socioambiental, ainda não consegue comprovar o impacto a que se propõe, pois não aplica indicadores relacionados a este. Para que isso se torne possível, é importante que a empresa selecione indicadores de modo a torná-la apta para mensurá-lo e comprová-lo, pois sua teoria de mudança por si só já pode auxiliá-lo da seleção de tais indicadores.

Além disso, sugere-se que a empresa adapte a teoria de mudança com os dados inerentes a cada unidade, tendo em vista a diferença de realidade existente, para que possa monitorar e avaliar os seus resultados focados na realidade específica de cada unidade.

4.2 A Studos

A Studos é uma empresa que desenvolve tecnologia para otimização de processos pedagógicos.

Segundo o Co-fundador Wilson Marta Fernandes, a empresa surgiu no ano de 2006, inicialmente com o nome BioStudos, com um site de biologia para pré vestibulandos da UFSC, e, com o tempo, foram sendo adicionadas outras disciplinas e mentorias para vestibulares de outros estados.

Hoje, a Studos possui um aplicativo focado em facilitar a vida de estudantes, professores, e coordenadores, criando ferramentas de apoio para otimizar os processos pedagógicos e,

também, na melhora do desempenho. Assim, atua em atua em diferentes segmentos educacionais, como:

I- Ensino Médio e Pré-Vestibular

II- Fundamental 2

III- Concursos em Geral

IV- Cursos Militares

V- OAB

Para o ensino fundamental II, através da plataforma virtual para controle de processos dentro de escolas, e para os pais; para o ensino médio e pré vestibular existe tanto a plataforma de controle, quanto o aplicativo com banco de questões; para concursos e cursos militares é disponibilizado banco de questões, e para a OAB, a disponibilização de provas anteriores da OAB, magistratura e promotoria (STUDOS, 2017).

4.2.1 Inputs

Os inputs necessários para a realização das atividades da Studos são recursos humanos, financeiros, e tecnológicos.

Quanto aos recursos humanos, a empresa iniciou com apenas duas pessoas, e hoje conta com uma equipe de nove pessoas em caráter permanente, dentre os quais estão inclusos desenvolvedores, redatores, equipe de marketing e vendas, e, além destes, existem sete professores que são contratados por demanda.

Quanto aos recursos financeiros, o entrevistado evidenciou que o capital inicial foi adquirido de recursos pessoais dos empreendedores, e conseguiu o apoio de algumas escolas. Hoje, a empresa se mantém através dos contratos com escolas particulares, e assinantes do aplicativo.

Já em relação aos recursos tecnológicos, o input necessário à empresa é um servidor, um espaço na nuvem onde ficam hospedadas as programações referentes ao aplicativo e à plataforma.

Assim, para melhores resultados relacionados aos recursos, destaca-se a importância de atividades de integração entre os membros da equipe, pois como são de áreas distintas, deve haver constante interação para o atingimento do objetivo coletivo.

Em relação aos recursos financeiros, é interessante que a empresa faça uma análise do capital de giro, e ponto de equilíbrio financeiro, para que possa visualizar o montante necessário para cumprimento das obrigações mensais, e buscar maneiras de alavancar o lucro.

4.2.2 Atividades

As principais atividades elencadas para o funcionamento da organização são importação de conteúdos, programação, venda, marketing e suporte. A importação de conteúdos é feita pelos redatores, que são responsáveis por colocar o banco de provas e questões no aplicativo e na plataforma; a programação é feita pelos desenvolvedores, e é responsável pelo funcionamento do app e da plataforma; as atividades de marketing e vendas são executadas pela equipe correspondente, com ações desde a divulgação do material da empresa, até a captação de novos clientes; e o suporte, são atividades relacionadas à garantia do funcionamento das ferramentas da organização, e satisfação dos clientes.

Nesse tocante, percebe-se a necessidade de constante atualização do banco de questões, fazendo com que a equipe de redatores realize busca diária de novas questões e vestibulares para atualizar a rede. Além disso, a equipe de suporte deve estar em contato contínuo com a equipe de redatores e de programação, para que sejam solucionados os possíveis gaps e oferecida uma melhor oferta de valor para os usuários.

4.2.3 Outputs

Os *outputs* da empresa são as próprias ferramentas que disponibiliza, sendo estas o aplicativo, e a plataforma para escolas. Nesse tocante, a empresa conta atualmente com mais de 400 mil (quatrocentos mil) alunos cadastrados, mais de 70 (setenta) escolas particulares cadastradas, cerca de quatro pré-vestibulares solidários que utilizam a plataforma, e em torno de 365 (trezentos e sessenta e cinco) escolas públicas no estado da Paraíba que também têm acesso à plataforma, através de acordo de cooperação.

A avaliação dos resultados desse quesito pode ser feita através da análise dos relatórios do servidor, pois de forma geral, os servidores de hospedagem trazem um relatório com o número de acessos, frequência, etc. Assim, pode ser feita uma análise desse relatório de modo a impulsionar os resultados obtidos.

No que se refere à atuação com escolas públicas ou projetos sociais preparativos para universidade, sugere-se que se utilize a forma um para um, ou seja, a cada escola particular contratante, uma escola pública ganha o acesso à plataforma, pois caso a demanda seja grande, com o tempo a sustentabilidade financeira será comprometida.

4.2.4 Outcomes

Como resultados de curto e médio prazo nos usuários das plataformas da empresa, o empreendedor elenca a redução de trabalho para os professores e coordenadores, a redução de

impressão das escolas, diminuindo assim seus custos e o impacto ambiental gerado – sendo este último a longo prazo, e melhora do desempenho escolar para os alunos, além do aumento de aprovação, quer seja nas plataformas para vestibular, quer seja na preparatória para OAB.

Como comprovação para esta etapa, a organização pode colher depoimentos de professores e coordenadores, para saber sobre a redução das impressões, pode pegar dados do número de impressões por período e respectivos custos, e ir comparando com o tempo, mostrando a diferença existente.

Quanto ao desempenho escolar, a avaliação pode ser feita através de comparação entre o desempenho antes e depois da utilização das plataformas disponibilizadas pela empresa.

Um ponto a ser destacado nesse componente é que a Studos colhe informações de seus clientes e disponibiliza em seu site, fazendo com que seus *stakeholders* possam ter um *feedback* quanto ao impacto gerado.

4.2.5 Impacto

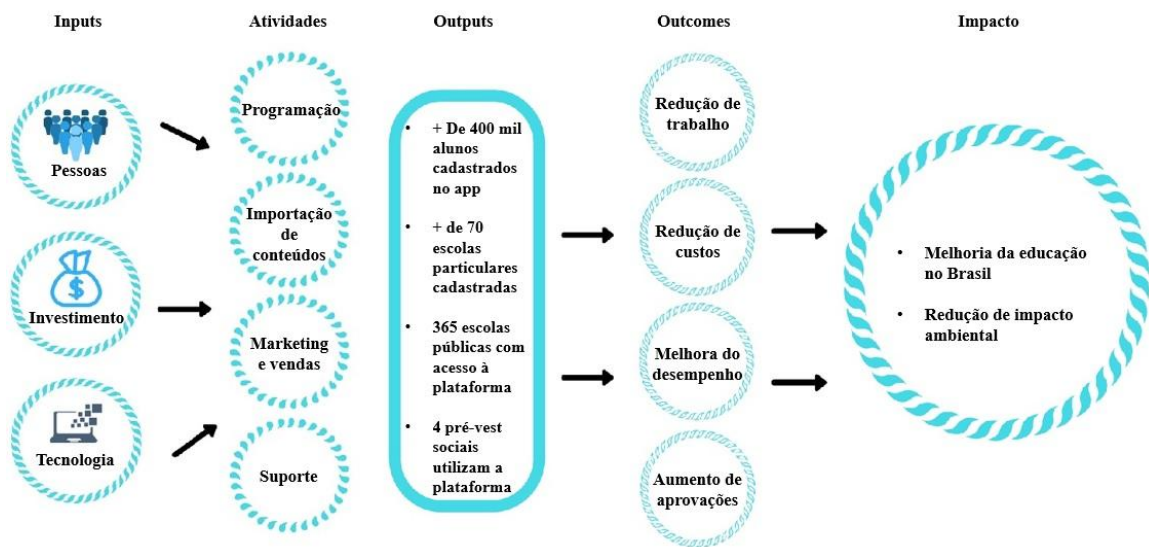
Como impacto gerado, a empresa se propõe a participar da melhora da educação do Brasil, ajudando professores na elaboração e correção de atividades, gestores no acompanhamento do rendimento dos alunos e, também, na redução de custos. Para os alunos, conteúdos para melhora do desempenho.

Nesse sentido, a empresa pode buscar métricas para cada vertente em que atua, e, com os resultados obtidos comprovar seu impacto gerado de uma forma geral. Por exemplo, buscar métricas em relação a: redução do trabalho dos professores; melhora do controle por parte dos gestores; desempenho dos alunos; impacto ambiental – sendo este gerado pela diminuição das impressões.

Assim, ao verificar resultados positivos em cada vertente de impacto proposta pela empresa, pode-se atribuir o atingimento de seu objetivo geral, cumprindo assim a missão proposta por esta.

Dessa forma, conclui-se a descrição e análise da teoria de mudança da Studos em relação aos seus componentes – *inputs*, atividades, *outpts*, *outcomes* e resultados – através da abordagem clássica. O desenho da TM da empresa pode ser visualizado na figura 6, a qual mostra de maneira geral a relação causal pretendida pela empresa desde seus recursos até o impacto gerado.

Figura 5 - Teoria de Mudança Studos.



Fonte: Elaboração Própria (2018).

A Teoria de Mudança da Studos não estava estruturada. A empresa está começando a dar seus primeiros passos no tocante ao monitoramento e avaliação de impacto, e, por ser incubada na Incubadora Tecnológica de Campina Grande – ITCG, sendo esta referência em negócios de impacto social, percebeu a teoria de mudança um instrumento com capacidade para potencializar seu processo de tomada de decisão, bem como guiá-la na construção de sua avaliação de impacto.

A empresa tem dado passos relevantes quanto ao monitoramento de seu impacto, como por exemplo a busca pela construção da TM, e a divulgação de seus resultados em seus meios de comunicação. Além disso, a empresa está passando por processo de internacionalização, e, segundo o entrevistado, existe uma empresa no país assessorando a organização no que se diz respeito ao cenário local e oportunidades de mercado para a verificação da melhor oferta de valor. Assim sendo, ao decorrer do tempo, a Studos poderá fazer uma análise do contra factual entre a realidade antes e após sua intervenção.

4.3 Análise comparativa entre 4you2 e Studos

Nos tópicos anteriores, foram descritas e analisadas as teorias de mudança das empresas 4you2 e Studos conforme a abordagem clássica. As empresas têm missões e configurações distintas, de modo que, apesar de suas particularidades, apresentam tanto pontos de

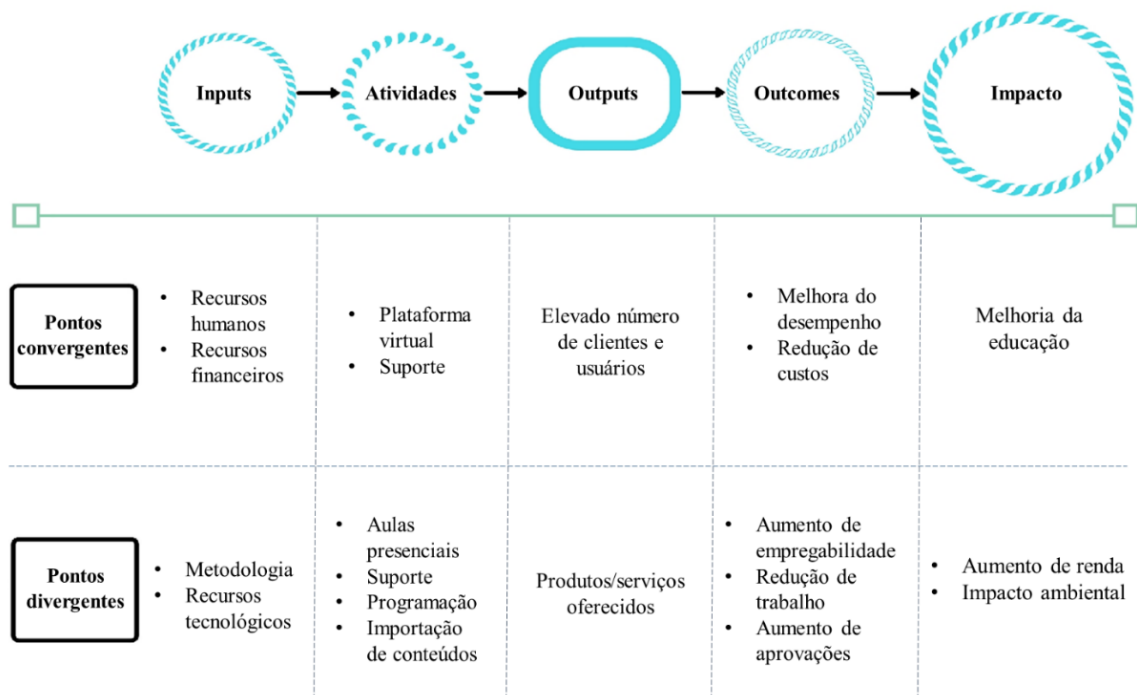
convergência quanto de divergência. Assim sendo, o este tópico se atém à descrição e análise de tais pontos, bem como do processo de monitoramento e avaliação de impacto das mesmas.

As duas empresas atuam no setor de educação, entretanto em ramos distintos, uma relacionada ao ensino de idiomas, e outra na educação preparatória para exames, entretanto, com objetivo igual: a democratização do ensino.

Outro ponto que diverge as organizações é o meio de difusão da educação. A 4you2 atua com o sistema de ensino semipresencial, com aulas tanto presenciais quanto ensino virtual, enquanto a Studos atua com ensino à distância, pois, embora possa ser aliada ao ensino presencial, como no caso das plataformas voltadas para escolas, esse não é um serviço seu, sendo disponibilizados materiais apenas de uso virtual.

Em relação às teorias de mudança, a representação de seus pontos de convergência e divergência é apresentada na figura 6.

Figura 6 - Pontos de convergência e divergência entre as teorias de mudança da Studos e 4you2.



Fonte: Elaboração própria (2018).

De acordo com a figura 7, pode-se elencar alguns elementos convergentes e divergentes entre as teorias de mudança de negócios pertencentes ao mesmo setor, mas com modelos de negócio distintos.

Em relação aos *inputs*, percebe-se que os recursos humanos e financeiros estão presentes nos dois negócios, mesmo que de forma distinta, pois os objetivos de negócio são distintos, e a

4you2 atua de forma presencial, então precisa de unidade física, e os professores e demais colaboradores que a compõem, enquanto a Studos precisa de pessoas para operacionalizar suas plataformas, vender os produtos, e prestar suporte. Em relação ao capital financeiro, enquanto a 4you2 já contou com financiamento, a Studos se mantém apenas com os recursos próprios.

Ainda em relação aos *inputs*, o que difere entre as duas empresas é a metodologia de ensino, pois uma atua de forma presencial, além de contar com professores estrangeiros, fazendo com que seja necessária uma metodologia padronizada de ensino, enquanto a outra disponibiliza conteúdos já formatados por fontes primárias, e, no caso das escolas, a metodologia e os conteúdos são alimentados pelos professores e coordenadores.

No tocante às atividades, o ponto de convergência é a utilização de plataforma virtual pelas duas empresas, e o suporte, que no caso da Studos é relacionado à usabilidade de suas plataformas, e no caso da 4you2 é o *feedback* dos alunos em relação aos professores. Já as divergências, são a formatação de aulas presenciais, utilizadas apenas pela 4you2, programação e importação de conteúdos realizadas apenas pela Studos, por atuar apenas na modalidade virtual.

Em se tratando de *outputs*, ambas as empresas apresentaram bons resultados em relação às saídas, mas oferecem uma oferta de valor distinta, e têm modalidades distintas de atuação. A 4you2 com suas escolas de inglês e respectivos alunos, e recentemente as turmas para corporações, e a Studos com seus materiais voltados para alunos, professores, e coordenadores, além de atuar em conjunto com o Governo do Estado da Paraíba, e ter atividades voltadas para responsabilidade social, como é o caso da disponibilização de material para pré-vestibulares sociais.

Os *outcomes* das empresas têm dois pontos em comum: melhora do desempenho e redução de custos. O primeiro está presente visivelmente nas duas TM, no caso da 4you2 em relação à proficiência em inglês, e no caso da Studos em relação à escola, vestibulares, concursos, e exame da OAB. O segundo, é apresentado apenas na TM da Studos, relacionado aos gastos com xerox e impressão, porém também está presente na realidade da 4you2, pois a utilização da plataforma digital reduz custos com material para os alunos, por exemplo, como também as despesas relacionadas à água, energia, depreciação de equipamentos, caso as aulas fossem totalmente presenciais, ou seja, embora este quesito não seja apresentado ele é intrínseco, pois reduzindo os custos da empresa, é possível reduzir o preço dos cursos para os alunos.

O último componente se diz respeito ao impacto gerado. Este, é comum às duas empresas no que se diz respeito à melhoria da educação e democratização do ensino, que mesmo

em vertentes diferentes, se complementam. Os pontos que divergem em relação a isso, é o aumento de renda, impacto almejado pela 4you2 em relação a seus alunos, e a diminuição do impacto ambiental, fator esse apenas destacado pela Studos, decorrente da racionalização das impressões feitas pelas escolas que utilizam a plataforma.

Assim, de maneira geral, percebe-se uma congruência entre as Teorias de Mudança das organizações, trazendo distinções apenas relacionadas às suas particularidades. Desse modo, percebe-se que no que se diz respeito ao monitoramento e avaliação de impacto relacionado ao setor de educação, muitos indicadores podem ser padronizados, racionalizando o trabalho dos negócios de impacto social atuantes no setor, pois estes terão que medir esforços apenas para elencar indicadores referentes às suas especificidades.

Em relação ao desempenho relacionado ao processo de monitoramento e avaliação de impacto por parte das empresas, observa-se que as duas têm realizado esforços nesse tocante. A 4you2 já apresenta avaliação bastante desenvolvida, relacionada tanto a aspectos socioambientais, quanto econômicos, faltando apenas elencar formas de comprovar o impacto que propõe gerar, que é o aumento de renda, cujas sugestões foram feitas no tópico 4.1.5, além de divulgar seus resultados.

A Studos, por sua vez, ainda está dando seus primeiros nesse processo, mas já apresenta desempenho significativo uma vez que consegue elencar alguns resultados obtidos, divulgando-os em seu site e demais veículos de comunicação, monitora o desempenho econômico da empresa, e, uma vez desenhada sua teoria de mudança, poderá elencar indicadores para medição dos resultados, e utilizar métricas de impacto condizentes com o objetivo de avaliação de impacto pretendido.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao decorrer deste trabalho foi demonstrado o panorama dos negócios sociais, a necessidade de avaliar e monitorar o impacto gerado, e a importância da teoria de mudança como facilitador desse processo.

O objetivo do trabalho foi atendido, ao descrever cada elemento da teoria de mudança da organização e analisar as possíveis melhorias em cada elo componente da cadeia. Além disso, foram analisados os desempenhos das empresas quanto ao processo de monitoramento e avaliação de impacto, de maneira geral.

Diante dos resultados obtidos, percebeu-se que as teorias de mudança das duas empresas apresentam uma boa estruturação, apresentando de forma clara suas cadeias de valor, que vão

desde os recursos iniciais necessários, até o atingimento da missão proposta, nesse caso, o impacto social, e que, em se tratando do monitoramento e avaliação de impacto, as empresas apresentam um encaminhamento expressivo.

Em relação a 4you2, a única lacuna existente em relação à teoria de mudança relacionada à avaliação de impacto, referente a indicadores de renda, trazendo à empresa a necessidade de colher informações tanto de seus alunos quanto da comunidade em que está inserida em relação à renda, para que possa comprovar o aumento desse fator na realidade dos participantes da iniciativa em detrimento do curso da realidade local.

Além disso, é importante que a empresa divulgue os resultados de suas atividades nos seus meios de comunicação, de modo a garantir à comunidade em que atua, aos clientes em potencial, e a seus investidores, o impacto gerado por esta.

Por fim, é importante que a empresa elabore a teoria de mudança de cada unidade para que possa acompanhar os resultados de cada iniciativa em sua particularidade, devido à diferença de cenários existente em relação a cada localidade.

Já em relação à Studos, a empresa tem dado seus primeiros passos em relação ao monitoramento e avaliação de impacto. Assim, a partir da construção da teoria de mudança da empresa realizada neste trabalho, bem como possíveis indicadores sugeridos, a empresa poderá utilizar-se desta ferramenta para elencar indicadores para mensuração de seu desempenho e ter maior facilidade nos seus processos de tomada de decisão.

Além disso, a empresa deve escolher além dos indicadores para desempenho, métricas de impacto social, podendo comprovar o impacto gerado, de acordo com o objetivo de avaliação elencado por esta. Já em se tratando do processo de internacionalização, a empresa deve analisar a realidade local antes de cada iniciativa, e fazer nova análise temporariamente, fazendo com que possa comprovar as mudanças ocorridas em seus usuários.

Quanto ao processo de avaliação de impacto, a partir de uma análise geral partindo da teoria de mudança como guia para este processo, fica evidente a necessidade de um foco das empresas sociais como um todo no que se diz respeito a seus *outputs*, *outcomes*, e impacto.

Os *outputs*, por serem os resultados na empresa, ou seja, são relacionados à sua sustentabilidade financeira, escalabilidade, e disponibilização de seus produtos e serviços, sendo os únicos resultados que ela tem o poder de influenciar, os quais podem desencadear um maior resultado nos usuários a médio prazo, e conseqüentemente no impacto gerado.

Os *outcomes* e o impacto, por serem os resultado nos clientes e usuários das propostas de valor das empresas, e, por estarem ligados à missão destas, ou seja, a resolução do problema por elas proposto, precisam estar atrelados a uma avaliação da realidade dos indivíduos antes

da intervenção, para que se possa além de atingir o objetivo proposto, comprovar e comunicar isto para suas partes interessadas.

Sendo assim, percebe-se a contribuição do presente trabalho tanto para as empresas em estudo quanto para o ecossistema de negócios de impacto social (NIS), trazendo de forma simplificada a importância da construção da teoria de mudança para o processo de tomada de decisão organizacional, o estabelecimento de objetivos e delegação de atividades, e o controle organizacional tanto em relação às suas atividades quanto ao impacto gerado por estas, pois, segundo a Social Good (2017), os NIS precisam estabelecer tanto métricas de negócio, quanto de impacto.

Para futuros estudos, sugere-se a coleta de informações acerca dos métodos de avaliação já utilizados pelas empresas, para que, a partir da visualização dos componentes abarcados por estes, se possa confrontar os indicadores existentes com os necessários, para o estabelecimento de uma forma de avaliação que garanta a visualização do impacto gerado ao decorrer do tempo.

6. REFERÊNCIAS

4you2 Idiomas. Disponível em: < <https://4y2.org/pt/home/>>. Acesso em 10 fev. 2018.

ARDUINI, Flora Saraiva Rebello; PAGOTTO, Livia Menezes; SANTOS, Manuela Maluf. **Monitoramento do desenvolvimento local e avaliação de impacto: contribuições para práticas empresariais**. Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces), 2015.

ARTEMISIA. **Nosso conceito**. Disponível em: <<http://www.artemisia.org.br/conteudo/negocios/nosso-conceito.aspx>>. Acesso em 15 dez. 2017.

ÁVILA, Lucas Veiga; ROCHA, Marçal Paim da; ARIGONY, Marcelo Mendes; DILL, Rafael Augusto; MAZZA, Vera Maria de Souza. Negócios com impacto social: características, modelos e métricas de avaliação. **Gestão e desenvolvimento em revista**. v.2, n.1, jan-jun-2016, p.4-13.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Porto. Edições 70, 2008.

BARKI, Edgard. **O mercado da base da pirâmide**. In: Negócios com impacto social no Brasil. Negócios com impacto social no Brasil. São Paulo: Editora Peirópolis, 2013, p.20-40.

BRANDÃO, Daniel; CRUZ, Célia; ARIDA, Anna Livia. Métricas em negócios de impacto social: Fundamentos. São Paulo-SP: **Empresarial, ICE-Instituto de Cidadania e MOVE-Avaliação e Estratégia**, 2014.

CARDOSO, Gabriel. **Mude, Você, o mundo!**. 1. ed. São Caetano do Sul: Lura, 2015.

COMINI, Graziella Maria. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. 166 f. Tese (livre-docência). Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEAC/USP, São Paulo, 2016.

COMINI, Graziella Maria; BARKI, Edgard; AGUIAR, Luciana. **O novo campo dos negócios com impacto social**. In: Negócios com impacto social no Brasil. Negócios com impacto social no Brasil. São Paulo: Editora Peirópolis, 2013, p.42-64.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Magda França Lopes 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEBONI, Fábio. **Investimento privado social no Brasil: tendências, desafios e potencialidades**. 1.ed. Brasília: Instituto Sabin, 2013

FELITTI, Francisco Dias. **Calouro vira CEO de rede de escolas de inglês de baixo custo na periferia**. 2015. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2015/11/1706280-calouro-ceo-que-criou-um-negocio-de-impacto-social-ja-fatura-r-1-milhao.shtml>>. Acesso em 05 fev. 2018.

FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. **Carta de princípios para negócios de impacto no Brasil**. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta_Principios.pdf>. Acesso em 20 jan. 2018.

HOLT, Diane; LITTLEWOOD, David. A process for identifying, mapping and monitoring the impact of hybrid firms: illustrated with african case examples. **California Management Review**. May 2015.

INK. **Teoria de mudança e impacto social**. Disponível em: <<https://inkinspira.com.br/teoria-de-mudanca-e-impacto-social/>>. Acesso em 21 fev. 2018.

MEISLER, Rony. **Gustavo Fuga, da 4You2, e a democratização do ensino do inglês. 2017**. Disponível em: <<http://revista.usereserva.com/2017/11/27/gustavo-fuga-escolas-de-ingles-4you2/>>. Acesso em 10 fev. 2018.

MENEZES FILHO, Naercio Aquino; PINTO, Cristine C. de Xavier. **Avaliação econômica de projetos sociais**. 3. ed. São Paulo: Fundação Itaú Social, 2017.

MURAD, Elisa Pereira; PASIN, Luiz Eugênio Veneziani; MINEIRO, Andréa Aparecida da Costa; MEDEIROS, João Pedro Souza. Desenvolvimento de métricas para avaliação dos impactos relacionados às ações da organização não governamental – amigos de Itajubá. In: II Simpósio Nacional de empreendedorismo social Enactus Brasil. Rio de Janeiro, 2017.

OLIVEIRA FILHO, Gilberto R.; KIYAMA, Renato Seiki; COMINI, Graziella. **Os desafios para mensurar o impacto social**. In: BARKI, Edgard; IZZO, Daniel; TORRES, Haroldo da Gama; AGUIAR, Luciana. Negócios com impacto social no Brasil. São Paulo: Editora Peirópolis, 2013, p.212-235.

PARENTE, Cristina; COSTA, Daniel; SANTOS, Mônica; CHAVES, Rosário Rito. Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição. In: XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, 2011, Lisboa. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/61185/2/cparentempreendedorismo000151867.pdf>>. Acesso em 20 jan. 2018.

PIPE SOCIAL. 1º Mapa de negócios de impacto social + ambiental. 2017. Disponível: <<https://pipe.social/mapa2017>>. Acesso em 20 jan. 2018.

PORTO, Adriana; SANTOS, Andressa Schaurich; ALMEIDA, Damiana Machado; GOMES, Clandia Maffini; MADRUGA, Lúcia Rejane da Rosa Gama. Explorando teoricamente as relações entre inovação e negócios com impacto social. **Sustentabilidade em Debate**, v. 7, n. 2, p. 271-285, 2016. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/sust/article/view/18528/15260>>. Acesso em 10 fev. 2018

PRAHALAD, Coimbatore Krishanarao; HART, Stuart. **A riqueza na base da pirâmide**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

_____; HART, Stuart. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy + Business**, n. 26, 2002.

QUINTESSA. Guia 2,5: guia para o desenvolvimento de negócios de impacto. 2017.

REISMAN, J.; GIENAPP, A. *Theory of Change: A practical tool for action, results and learning*. Organization Research Services. 2004.

RESENDE, Andrea Araujo Martins; ORTEGA, Luciane Meneguim. **Como analisar o impacto social de uma organização durante a fase de due diligence? Abordagem prática do Acumen Fund**. In: III ENCONTRO DOS MESTRADOS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2016.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHERER, Patrícia Cristina. **Entendendo os negócios com impacto social: uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio**. 2014. 114 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Negócios, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/6910>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

SILVA, Andrea Ribeiro da; SOUSA, Laiene Fernanda Ferreira; GODÓI-DE-SOUSA, Edileusa. **O empreendedorismo social analisado a partir de práticas sociais do setor privado: uma descrição e uma análise das escolhas estratégicas e do estabelecimento de parcerias da empresa norte-americana Toms Shoes**. In: IX EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2016, Passo Fundo-RS. IX EGEPE, 2016. Disponível em: <<https://www.egepe.org.br/2016/artigos-egepe/197.pdf>>. Acesso em 21 mar. 2018.

SO, Ivy. & STASKEVICIUS, Alina. *Measuring the “impact” in impact investing*. *Harvard Business School*. Jul. 2015. Disponível em: <<http://www.hbs.edu/socialenterprise/Documents/MeasuringImpact.pdf>>. Acesso em 18 dez. 2017.

SOCIAL GOOD BRASIL. **O que é impacto social, como gerá-lo e porque ele vem em primeiro lugar**. 2017. Disponível em: < <http://socialgoodbrasil.org.br/lab/o-que-e-impacto-social-como-gera-lo-e-porque-ele-vem-em-primeiro-lugar/>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

SOCIAL IMPACT INVESTMENT TASKFORCE. *Impact Investment: the invisible heart of markets*. 2014. Disponível em: <<http://www.socialimpactinvestment.org/reports/Impact%20Investment%20Report%20FINAL%5B3%5D.pdf>>. Acesso em 18 dez. 2017.

SOUZA, Lamunyel Luis de. **Gestão do design em empresas do setor 2,5: processo de design de artefatos em negócios de impacto a partir da abordagem Design Thinking**. 194f. Dissertação (mestrado em Design) - Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências e Tecnologia, Campina Grande, 2017.

STEIN, D.; VALTERS, C. *Understanding theory of change in international development*. JSRP and TAF collaborative project. 2012.

STUDOS. Disponível em: < <https://studos.com.br/>>. Acesso em 17 mar. 2018.

THE IMPACT MANEGEMENT PROJECT. *The investor's perspective: how an asset manager can map its portfolio by the effects it has on people and planet – and what we can learn from this*. 2017. Disponível em: < http://www.impactmanagementproject.com/wp-content/uploads/2018/01/Investor-Perspective_PGGM_re-release-1.pdf>. Acesso em 19 fev. 2018.

WEISS, Carol Hirschon. *Nothing As Practical As Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families*. In: *New approaches to evaluating community initiatives: concepts, methods and contexts*. New york: The aspen institute, 1995. p.65-92.

WHITE, Howard. *Impact evaluation: the experience of the Independent Evaluation Group of the World Bank*. 2006.

WOOD JR., T. Organizações híbridas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 2, p. 241-247, 2010.

YUNUS, M. *Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism*. New York: Public Affairs, 2007.

YUNUS, M. **Criando um negócio social**: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.