

Métricas de Avaliação e Mensuração de Impacto: Um Estudo de Caso em Uma Organização Não Governamental

Elisa Pereira Murad
elisamurad@hotmail.com
UNIFEI

Luiz Eugênio Veneziani Pasin
prof.pasin@gmail.com
UNIFEI

Andréa Aparecida da Costa Mineiro
andreamineiro@edu.unifei.br
UNIFEI

João Pedro Souza Medeiros
joaopedro236jp@gmail.com
UNIFEI

Resumo: Este trabalho aborda a temática de empreendedorismo social com ênfase em modelos de mensuração e avaliação de impacto social, e tem como objetivo desenvolver indicadores que avaliem os resultados e impactos gerados pelos projetos desenvolvidos por uma Organização Não Governamental (ONG). O presente artigo compreende um estudo de caso na ONG Amigos de Itajubá, localizada na cidade de Itajubá, sul de Minas Gerais. Esta organização encontra dificuldades quanto à captação de recursos e de acompanhamento de seus projetos, não possuindo um modelo de mensuração de impacto. Nota-se que existem poucas produções acadêmicas abordando a questão de mensuração e avaliação de impacto, principalmente voltados à realidade do terceiro setor. Destaca-se que por serem conceitos recentes, ainda estão em construção e existe uma carência de abordagens, deste modo espera-se que este trabalho possa contribuir para a discussão acerca dessas temáticas. Conclui-se que, com o modelo desenvolvido é possível realizar o acompanhamento e análise de resultados dos projetos da ONG, e reunir dados necessários para criação de um relatório a ser apresentado aos investidores e também viabilizar a participação em editais de fomento, permitindo assim que a ONG consiga captar recursos para proporcionar equilíbrio e sustentabilidade na gestão financeira da organização.

Palavras Chave: Terceiro Setor - Impacto Social - Métricas de Impacto - Avaliação de Impacto -

1. INTRODUÇÃO

Em meio às dinâmicas de mercado emergem-se práticas inovadoras e novos modelos de negócios, que fogem do paradigma tradicional que somente visa o lucro. São práticas desenvolvidas por empreendedores que tem como foco principal questões sociais e a busca de soluções para os problemas que existem e afetam o desenvolvimento da sociedade (BORZAGA *et al.*, 2012), visando o bem estar do cidadão (BEZERRA *et al.*, 2015). Essas são algumas das características referentes a empreendedores sociais, os quais, devido suas atividades, são capazes de proporcionar impacto positivo na sociedade, aproveitando oportunidades, detectando falhas de mercado, e assim criando soluções inovadoras para as demandas sociais (DEES, 1998), à procura de diminuir as vulnerabilidades e desigualdades sociais (BARKI *et al.*, 2015). O objetivo maior do empreendedorismo social é equacionar as questões sociais, porém busca-se também a sustentabilidade financeira, não deixando de lado os objetivos econômicos, até porque sem a viabilidade financeira não é possível que a organização consiga manter suas atividades.

Entrando na questão econômica, para organizações desta natureza é muito importante manter uma boa rede de relacionamentos, principalmente no que diz respeito à captação de recursos financeiros. Investimentos são necessários para o desenvolvimento destas iniciativas, (CLIFFORD *et al.*, 2013), sendo assim, é necessário apresentar aos investidores os resultados e impactos reais alcançados pela organização, para que assim consigam atrair novos investimentos. Estes resultados devem ser medidos e organizados de forma clara para que o investidor possa analisar e tomar sua decisão. Por isso faz-se necessário o desenvolvimento de métricas que possam mensurar o impacto do negócio.

Porém, ao se tratar de mensuração e avaliação de impactos sociais, nota-se que há poucas abordagens sobre o assunto (SO; STASKEVICIUS, 2015), principalmente quando se trata de organizações do terceiro setor, as quais, como apresentado por Falconer (1999), enfrentam dificuldades para manter a sustentabilidade e assim necessitam desenvolver métodos para adquirir recursos.

Vê-se assim, que transformar os impactos sociais em dados é um desafio para os gestores, que encontram dificuldades quanto à mensuração, porém, devem procurar direcionar a atenção para trabalhar essas métricas, pois é com elas que conseguirão expor os resultados obtidos por suas atividades, e conseqüentemente viabilizar o aumento da atração de novos investimentos e parceiros. Tendo em vista a dificuldade de mensurar impactos desta natureza, o presente trabalho busca responder a seguinte questão: Como avaliar o impacto social decorrente das atividades de uma organização?

Para responder ao problema de pesquisa, este trabalho compreende um estudo de caso na Organização Não Governamental (ONG) Amigos de Itajubá, localizada na cidade de Itajubá, sul de Minas Gerais. A ONG foi criada por alunos da Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI), em 2001, os quais procuravam contribuir para a cidadania e para a superação das desigualdades sociais na comunidade, através de diversos projetos sociais. Desde então, há 15 anos, a ONG conta com uma equipe multidisciplinar, composta por 60 alunos de diversos cursos que desempenham diferentes funções, envolvidos em seis projetos.

Assim, este trabalho procurou abordar a visão de diferentes autores, tendo como objetivo desenvolver indicadores que avaliem os resultados e impactos gerados pelos projetos desenvolvidos pela ONG, de modo que possa auxiliar os gestores a gerir seus projetos e apresentar evidências dos resultados e impactos alcançados pelos mesmos.

Esta pesquisa torna-se necessária devido ao fato de haver uma grande carência de modelos de mensuração de impacto, com poucas publicações acadêmicas sobre o tema, e também porque o objeto de estudo não possui métricas, o que torna necessário identificá-las para poder acompanhar seus resultados, tendo em vista que a ONG não possui seus resultados organizados de forma estruturada, dificultando na elaboração de um relatório para poder participar de editais de fomento, apresentar a investidores, entre outras formas de captar recursos.

Este trabalho apresenta em um primeiro momento o embasamento teórico sobre Empreendedorismo Social, Terceiro Setor e Negócios Sociais, Atração de Investimento de Impacto, e Mensuração e Avaliação de Impacto. Em um segundo momento apresenta-se a metodologia desta pesquisa. Na sequência, é apresentada a análise dos resultados. Por fim são tecidas as considerações finais da pesquisa, e apresentado o referencial adotado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Empreendedorismo Social (ES), como apresentado por Sassmannshausen e Volkmanm (2013) tornou-se uma temática muito relevante nos últimos anos, e tem ganhado espaço no estudo sobre empreendedorismo. Este é um conceito novo, porém sua essência já existe há anos (DEES, 1998; OLIVEIRA, 2004), mas é importante ser tratado para ampliar o campo de estudos e ganhar mais notoriedade, pois nota-se que não há muita publicação sobre o assunto, tanto em trabalhos no Brasil quanto em outros países, mostrando ser um campo em desenvolvimento (OLIVEIRA, 2004). De acordo com o *Sustainability Report* (2008), este tipo de empreendimento é importante pelo papel que tem em realizar mudanças, ao encontrar soluções para os problemas globais, desde as questões ambientais às sociais.

Empreendedores sociais, como define Dees (1998), possuem uma missão social, tendo um papel de realizar mudanças, criando deste modo valor social ao aproveitar novas oportunidades, e assim desenvolver novos modelos de negócios. Austin *et al.* (2012) também argumentam que assim se cria valor social, sendo que ES se concentra em servir a base de um modo inovador, mobilizando recursos para tal e tendo em mente a missão e os objetivos a serem conquistados. Barki *et al.* (2015) apresentam que o objetivo destes empreendimentos é diminuir as vulnerabilidades e desigualdades sociais. Quanto às características dos empreendedores, Elkington e Hartigan (2008), apresentam que eles procuram colocar em prática soluções inovadoras para problemas sociais, creem na capacidade de todos para contribuir para o desenvolvimento necessário e estão determinados para assumir riscos. Complementando o conceito sobre ES, Seelos e Mair (2004) mostram que se busca através de organizações desta natureza, além de criar impacto, gerar rendimento.

É importante destacar as diferenças entre o empreendedorismo comercial e o empreendedorismo social, começando pelo fato de que o primeiro possui como prioridade gerar valor econômico, ou seja, lucrar, enquanto o segundo tem como foco principal gerar impacto social, procurando soluções para os problemas que afetam a sociedade (AUSTIN *et al.*, 2012; BARKI *et al.*, 2015; YUNUS *et al.*, 2010), buscando soluções para as deficiências locais que os governantes, grandes organizações e negócios voltados ao lucro não exploraram com objetivo de dissolvê-las (DEES, 2011). É importante também ressaltar que ES é diferente de trabalho filantrópico e benevolente, pois está ligado a práticas empresariais, que objetiva o desenvolvimento de iniciativas sociais (BIGNETTI, 2011).

Portanto, tendo em mente a relevância de um impacto social que um negócio pode criar, faz-se necessário que as empresas ampliem suas visões, e como dizem Prahalad e Hart (2002), passem a enxergar novos mercados e a investir nesses locais, e não apenas explorá-los, como muito é feito, mas focar na geração de riqueza social e causar impacto positivo. Esse novo negócio deverá trazer soluções inovadoras para as questões que determinada comunidade carece, portanto, é necessário pensar um novo modelo que se adapte a realidade desse negócio social.

2.2. TERCEIRO SETOR E NEGÓCIOS SOCIAIS

O termo terceiro setor é uma tradução do termo em inglês *third sector*, que nos EUA também está ligado a “organizações sem fins lucrativos” ou “setor voluntário”. Já na Inglaterra é mais utilizado o termo “caridades”. Quanto à Europa Ocidental, utiliza-se “organizações não governamentais” (ONGs). No Brasil e na América Latina, além de ONGs, também se utiliza a expressão “sociedade civil”. Essas organizações possuem características em comum, como por exemplo, o fato de fazerem contraponto às ações do governo e às do mercado (ALBUQUERQUE, 2006).

De acordo com Yamaguti (2006), o termo terceiro setor passou a ganhar força na última década, podendo ser considerada uma expressão recente, a qual se refere a uma atuação não estatal e de caráter privado. Sendo assim, o terceiro setor difere-se do primeiro setor (representado pelo setor público), e também se difere do segundo setor (representado pela iniciativa privada). Vale destacar que, segundo Falconer (1999), as organizações do terceiro setor são orientadas pelos valores e crenças de seus membros, mais do que as organizações dos outros setores.

Essas organizações, as quais envolvem a intervenção da sociedade civil, tem um papel importante e necessário, e assim como apresentado por Tenório (2001), procuram trazer aspectos sociais e ambientais para o primeiro plano. Essa intervenção é necessária pelo fato de que devido às transformações ocorridas no mundo após a II Guerra Mundial, surgiu um desenvolvimento econômico que trouxe consigo o aumento da pobreza, violência, poluição, entre outros agravantes sociais (TENÓRIO, 2001). Podemos ver assim, que o terceiro setor procura atuar sanando a necessidade que o Estado não consegue atender completamente, buscando, deste modo, uma sociedade mais justa e igualitária (ALVES JUNIOR *et al.*, 2009).

Assim como organizações do terceiro setor, surgiram iniciativas com o propósito de sanar problemas não atendidos pelo poder público e empresas tradicionais, sendo tratadas por negócios sociais (NSs), que de acordo com Comini (2011), são organizações que desenvolvem soluções aos problemas sociais, buscando a sustentabilidade financeira através de mecanismos de mercado. A ideia de desenvolver inovação e iniciativas de mercado voltadas para problemas sociais engloba diversas necessidades, como por exemplo, cuidados com a saúde, educação, desenvolvimento econômico, serviços humanos, meio ambiente e cultura (BORZAGA *et al.*, 2012; DEES; ANDERSON, 2006). Vê-se assim, que NSs são organizações híbridas, por conciliar os termos Negócio e Social, introduzindo um novo paradigma voltado à criação de valor sustentável (ALTER, 2006). Yunus *et al.* (2010) as apresenta como um subconjunto do empreendedorismo social.

Essas empresas, as quais possuem seu objetivo principal ligado ao fator social, procuram atender a comunidade visando atingir as necessidades demandadas, oferecendo produtos e serviços a preços baixos ou até mesmo de forma gratuita, tendo em vista que os beneficiários destes serviços carecem de recursos (BORZAGA *et al.*, 2012).

Para Bezerra *et al.* (2015), NSs visam o bem estar do cidadão e a melhoria da qualidade de vida. Sendo assim, quando empreendedores sociais definem a missão de seu negócio eles trabalham para gerar a inclusão, a qual pode ser vista quando o cidadão é atingido positivamente pelo empreendimento, se integrando à sociedade, desenvolvendo senso crítico, obtendo conhecimento, evoluindo e, futuramente, sendo também um empreendedor, procurando desenvolver iniciativas que busquem o bem comum. Com isto, este empreendedor se torna uma figura inspiradora. Portanto, complementando essa questão, Seelos e Mair (2004), apontam para o fato de que todo esse trabalho realizado pelos NSs está voltado à perspectiva de resgatar o potencial do indivíduo, integrando-o à sociedade, e não na perspectiva de ser uma luta pela sobrevivência. Vê-se assim, que é necessário modificar a realidade com medidas que realizem transformações, oferecendo melhorias à população, ao mobilizar recursos a procura de se criar impactos sociais (ALVORD *et al.*, 2004).

2.3. ATRAÇÃO DE INVESTIMENTO DE IMPACTO

Estratégias voltadas à captação de recursos estão ligadas ao desenvolvimento de ações diversificadas, que envolvem recursos financeiros, humanos e materiais para o desenvolvimento de uma ação fim, a qual está ligada aos objetivos da organização. Vale lembrar que essas estratégias não podem deixar de lado a natureza e os ideais da organização. Como por exemplo, no caso de uma ONG, ela não deve traçar seus objetivos e alterar sua missão de acordo com as necessidades dos financiadores, mas sim tem que estar alinhada com as necessidades da sociedade (ABONG, 2007). Assim, o método de captação envolve um conjunto de procedimentos e técnicas que orientam os gestores para que realizem as atividades de captação de forma planejada e ética (KOTHER, 2007).

De acordo com o Grupo de Estudos do Terceiro Setor (GETS) e a *United Way Canada – Centraide Canada* (UWC-CC), o termo captação de recursos está ligado às atividades voltadas à finalidade principal da organização, onde se procura obter recursos devido ao fato de que há uma necessidade, tanto de dinheiro quanto de pessoas, para manter a capacidade de atuação da organização. Torna-se necessário desenvolver competências para utilizar esses recursos de maneira eficaz de modo que possibilite atingir seus objetivos (FALCONER, 1999), e como apresentada pela Abong (2007), direcionada para a diminuição de custos. A captação também é um meio de tornar visível o trabalho desenvolvido, trazendo vantagens, como por exemplo, obter apoio da comunidade e apoio político, mobilizar mais voluntários, alcançar mais pessoas e aumentar a credibilidade (GETS/UWC-CC, 2002).

No Brasil há uma falta de sistematização e método para realizar a captação de recursos pelas organizações, apontando para a falta de conhecimento dos gestores (KOTHER, 2007). Falconer (1999) cita o fato de que o terceiro setor enfrenta dificuldades para manter sua sustentabilidade, assim, é importante que o gestor dessas organizações tenha capacidade de desenvolver métodos para adquirir recursos, sem que a organização fique dependente de um financiador específico. Com isso, ela conseguirá aumentar o número de parceiros e financiadores para investirem em seus projetos.

Para realizar captação de recursos é importante estar atento a alguns fatores, como projetos e relatórios bem estruturados, um sistema de monitoramento para a captação, contabilidade transparente, bom controle das contas, além do que desenvolver um planejamento da captação, com metodologias e instrumentos necessários, e definir de forma coletiva estratégias e ações (ABONG, 2007).

Então ao se falar em recursos, devem-se analisar as fontes dos mesmos, que podem estar ligadas a investimentos, empréstimos e doações provenientes de instituições privadas, órgãos governamentais, e fontes informais como família e amigos. Além dessas fontes, também existem os fundos de investimentos e investidores anjos (IZZO, 2013; NOVAK *et al.*, 2015). Importante destacar que tem ocorrido um aumento no interesse de se investir em negócios de impacto social, e investimentos voltados a empreendimentos dessa característica são chamados de investimentos de impacto (IZZO, 2013), os quais surgem devido ao fato de que os recursos obtidos pelo governo e também por instituições de caridade não são suficientes para sanar os problemas sociais, se tornando uma alternativa que dirige recursos privados para obter benefícios sociais (O'DONOHUE *et al.*, 2010).

Esses investimentos são destinados a criar impacto positivo e é realizado por instituições filantrópicas e financeiras bem como também indivíduos que possuem uma renda alta, os quais investem em diversos setores de atividades, desde que estas contemplem objetivos de impacto (O'DONOHUE *et al.*, 2010). No relatório realizado por *Cambridge Associates e The Global Impact Investing Network* (2015) esses investimentos são definidos pelo interesse no retorno social e ambiental, além do retorno financeiro. Para Best e Harji (2013), os investidores de impacto possuem diferentes motivações e variações quanto aos ativos, riscos, expectativas de retorno e objetivos de impacto social.

Desde que o termo surgiu em 2007, investimento de impacto conquistou o interesse do mundo dos negócios, dos governos e das organizações do setor social (SO; STASKEVICIUS, 2015), estando em plena expansão e ganhando cada vez mais reconhecimento (REEDER *et al.*, 2014; OGAIN, 2015). O'Donohoe *et al.* (2010), afirmam que este termo “investimento de impacto” é novo mas sua prática já ocorre há tempos, a de se investir em empresas que fornecem soluções para problemas sociais.

Portanto, nota-se o interesse crescente acerca de investimento de impacto, bem como também há um grande interesse em se desenvolver métricas de avaliação de impacto, pois como apresentado por Saltuk *et al.* (2011), essa medição será a chave para os investidores observarem se seus objetivos estão sendo atingidos.

2.4. MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE IMPACTO

A questão de impacto social de um projeto é um ponto que merece uma grande atenção ao se desenvolver um plano de negócios, pois o foco de empreendimentos sociais é o retorno social que será obtido (ASHOKA; MCKINSEY, 2001). A necessidade de desenvolver medição de impacto social é cada vez mais crítica, devido ao fato de que as organizações sociais estão sendo, de certa forma, pressionadas a tornar evidente o seu valor social, e como dito anteriormente, estamos diante de uma realidade em que recursos do governo e doações de caridade não são suficientes para atender as demandas sociais, então conseguir investimentos é fundamental (CLIFFORD *et al.*, 2013).

De acordo com Ogain (2015), é necessário apresentar evidências do sucesso obtido pelas inovações dos negócios sociais, para que o investidor fique informado se seu investimento está cumprido o objetivo de impactar, de modo que não haveria diferenças/mudanças caso não tivesse ocorrido um investimento. E assim, para evidenciar os resultados é necessário haver medição (SOCIAL IMPACT INVESTMENT TASKFORCE, 2014; OGAIN, 2015).

Então, tratando-se do processo de medição de impacto, este reúne informações sobre as atividades da organização e as relaciona às mudanças que trarão à vida das pessoas e ao

ambiente, após um período de tempo. A organização deve aprender com seus resultados, para que assim possa tomar decisões futuras. É crucial desenvolver relatórios transparentes para promover confiança entre os investidores e também para informar bem seu público sobre o seu trabalho, mostrando o que se tem alcançado. A medição também é importante para os beneficiários, pois os ajuda a entender melhor os serviços, processos e resultados que a empresa oferece. Além disso, permite que diferentes organizações comuniquem melhor entre si, compartilhando resultados e procurando melhores práticas para desenvolver o setor (THE SOCIAL INVESTMENT BUSINESS GROUP, 2014). Vale assim, considerar a mensuração como um processo de aprendizagem (HEHENBERGER *et al.*, 2013).

De acordo com o relatório do *The Social Investment Business Group* (2014), a empresa deve definir sua missão, mapear suas atividades e mensurar seu impacto. Como suas ações, devem-se estabelecer metas e objetivos a serem atingidos, bem como também elaborar um mapa de atividades e as vincular com seus produtos, resultados e impacto, selecionando indicadores que atendam suas demandas. Assim, desenvolve-se uma cadeia de impacto, também denominada de modelo lógico.

Então, ao obter as informações sobre a organização, que mostram o que é necessário para atingir o impacto almejado, é possível criar sua Cadeia de Impacto (modelo lógico), a qual, através de uma tabela, narra de maneira mais prática a relação existente entre as atividades realizadas por uma organização e o resultado alcançado (CLARK; ANDERSON, 2004; MACKINNON *et al.*, 2006). A Figura 1, a seguir, apresenta os elementos da Cadeia de Impacto.



Figura 1: Cadeia de Impacto

Fonte: Adaptado do modelo do *Rockefeller Foundation Double Bottom Line Project*

Hehenberger *et al.* (2013), explicam cada uma dessas partes. A começar pelos recursos, os quais se referem tanto a capital e material quanto humano, investidos nas atividades do negócio, atividades estas que seriam as ações, tarefas e trabalhos desempenhados pela organização. Quanto à produtos, referem-se a produtos e serviços resultantes das atividades, e a partir disso seguem os resultados, que seriam as mudanças e os benefícios obtidos. Assim, chega-se ao impacto, o qual envolve resultados mais amplos e de longo prazo. Para o relatório do *The Code of Good Impact Practice* (2013), impacto são efeitos de longo prazo gerados por um trabalho de uma organização, podendo ser referido como a diferença que se realiza. Isso envolve efeito tanto na vida de beneficiários diretos, como aqueles que não são diretos, podendo atingir de uma forma mais ampla, como por exemplo, a política de um governo.

O foco da mensuração, segundo os autores Hehenberger *et al.* (2013), é de gerir e poder controlar o processo de desenvolvimento de impacto social, com o objetivo de maximizá-lo bem como também otimizá-lo. Nesse processo é importante estar atento ao que precisa mudar para que o impacto seja efetivo. No centro de todo esse esquema há o gerenciamento do impacto, e cada etapa se relaciona com o objetivo da organização de criar impacto social.

O *The Code of Good Impact Practice* (2013), apresenta uma abordagem sobre o processo de medição, o qual envolve quatro fases: 1) planejar; 2) fazer; 3) avaliar; 4) rever. Na primeira fase, deve-se identificar o impacto e entender o que se deve medir; na segunda

fase se coleta as informações sobre o impacto; na terceira fase devem-se tirar conclusões e comparar o que se encontrou; na quarta fase comunicam-se informações sobre o impacto, aprende-se com os resultados e buscam-se melhorias.

A autora Ogain (2015), apresenta algumas questões que facilitam ao empreendedor social a desenvolver sua estratégia de impacto, são elas: a) identificar qual problema social a empresa visa, quais são as causas raízes e como irá combater os fatores; b) procurar identificar a inovação, verificar se ela é diferente do que já existe e mostrar evidências de que a mesma trará impacto; c) mapear a teoria da mudança para entender o impacto que irá gerar; d) traçar uma estratégia para que o negócio tenha escala e sustentabilidade; e) pensar sobre métricas e tipos de avaliação que terá que criar.

A etapa de estabelecer métricas é fundamental para a organização, pois para avaliar o impacto é necessário se pautar em determinados indicadores, e de acordo com Ashoka e McKinsey (2001), a organização deve usar indicadores quantitativos e qualitativos. Os indicadores devem ser: i) relevantes; ii) observáveis: práticos e mensuráveis; iii) compreensíveis: fazer sentido para os avaliadores e partes interessadas; iv) específicos; v) válidos: fornecer dados precisos, imparciais, consistentes e verificáveis (SEPT *et al.*, 2011).

Então, pode-se concluir que houve o aumento da atenção para se medir estes impactos, porém, essa medição na prática é um processo complexo (THE CODE OF GOOD IMPACT PRACTICE, 2013). Emergem-se metodologias de diferentes organizações, mas vê-se que o campo ainda não está bem estruturado e faltam mais estudos, mostrando ser, deste modo, uma temática ainda em construção (SO; STASKEVICIUS, 2015).

3. METODOLOGIA

O procedimento metodológico utilizado neste trabalho foi o método estudo de caso, que de acordo com Gil (1999), realiza-se um estudo profundo de um ou de poucos objetos. Para Yin (2001), um estudo de caso procura investigar um fenômeno dentro de seu contexto, seguindo um conjunto de procedimentos os quais são especificados, sendo considerada como uma estratégia abrangente de pesquisa. Para Roche (2000), através deste método é possível obter informações completas de um caso que o pesquisador busca trabalhar, e assim ele consegue analisar pessoas, comunidades, acontecimentos, entre outros. Essa autora aponta o fato de que bons estudos de caso podem agregar a outras pesquisas e debates.

A pesquisadora enxerga este método como o mais adequado para sua pesquisa pelo fato de que irá estudar o objeto, fazendo a exploração intensa de um único caso e realizando uma pesquisa exploratória. Quanto a este tipo de pesquisa, Gil (1999), apresenta que ela tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar ideias e conceitos, e que geralmente envolvem levantamento bibliográfico e entrevistas.

Quanto à forma de abordagem, este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, que de acordo com Silva e Menezes (2005), faz interpretação de fenômenos, onde o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados, e assim os pesquisadores tendem a analisar seus dados de forma indutiva. Para Chizzotti (2003), a abordagem qualitativa envolve a extração de significados visíveis da relação entre pessoas, fatos e locais, e a partir dessas informações o pesquisador desenvolve seu texto.

Como técnicas de pesquisa foram utilizadas: observação, pesquisa de campo, análises de documentos, aplicação de questionários fechados e entrevistas semiestruturadas. De acordo com Yin (2001), entrevistas é uma das mais importantes fontes de informações para o método

estudo de caso, podendo assumir formas diversas, sendo realizadas de forma espontânea, onde o respondente pode ter uma participação que vai além de apenas responder as perguntas, podendo apresentar suas opiniões e agregar ainda mais à pesquisa.

O estudo foi realizado na ONG Amigos de Itajubá, a qual se situa na cidade de Itajubá – MG e foi fundada em abril de 2001. Com a pesquisa procurou-se obter dados sobre as características gerais da ONG (fundação, objetivo, estratégia, estrutura organizacional, instalações físicas e gestão), informações sobre os projetos e sobre a captação de recursos. Após a coleta de dados realizou-se a análise e interpretação dos mesmos.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico serão analisados e discutidos os dados obtidos sobre a organização e seus projetos, bem como também será apresentado um modelo lógico para mensuração e avaliação de impacto, contendo os indicadores de impacto social.

Como apresentado no tópico de Metodologia, este trabalho compreende um estudo de caso realizado na ONG Amigos de Itajubá, a qual se encontra situada na cidade de Itajubá, no estado de Minas Gerais. Este município, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2015) possui uma população estimada de 96.020 habitantes. É uma cidade que se encontra em uma região de destaque pelo seu crescimento econômico, envolvendo empresas de grande e médio porte, conforme apresentado pela Prefeitura Municipal de Itajubá (2016), porém, mesmo que esteja em crescimento, encontram-se problemas econômicos e sociais que necessitam de projetos de alto impacto visando mitigá-los.

Tendo em vista os problemas sociais existentes e o papel da universidade com a comunidade, em 2001, alunos da Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI - campus Itajubá, fundaram a ONG Amigos de Itajubá. De acordo com dados disponibilizados pela UNIFEI (2016), a universidade do campus em questão conta com uma gama de 25 cursos de graduação e 21 de pós-graduação, com um total de 6.237 alunos matriculados. Em meio a esse universo, 60 alunos encontram-se envolvidos nas atividades da ONG, tendo como objetivo:

promover o intercâmbio entre entidades que buscam a ampliação da cidadania, a constituição e expansão de direitos, a justiça social e a consolidação de uma democracia participativa, defender o interesse comum de seus parceiros, oferecer serviços sociais gratuitos às pessoas da comunidade itajubense, além da idealização, desenvolvimento e apoio à campanhas em prol do bem comum (ESTATUTO AMIGOS DE ITAJUBÁ, 2012).

A razão social da ONG é Centro de Estudantes Voluntários Amigos de Itajubá, e o mesmo foi fundado em 08 de Abril de 2001, se caracterizando como uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos e regida por um Estatuto. A ONG está aberta a parcerias com quaisquer organizações que respeitem seus princípios. Ela realiza projetos que estão focados em causar melhorias na comunidade, através de diversas atividades sociais e de uma equipe diferenciada e engajada no propósito maior que é o de causar um impacto positivo na sociedade. Entre o período de 2015 a 2016, a ONG atingiu aproximadamente 7.000 pessoas. A estrutura organizacional está dividida em presidência, vice-presidência, diretorias de recursos humanos, finanças, marketing e projetos, onde as diretorias trabalham dando suporte para os projetos funcionarem, e cada projeto conta com um líder.

A organização possui pouca documentação, e o que se tem documentado data-se a partir de 2008, inclusive a formalização da ONG ocorreu após isso, sendo até então considerada como um projeto da universidade. A ONG tem como missão “ser uma organização de caráter apartidário, formada por universitários comprometidos com a transformação da comunidade por meio da disseminação de ideias inspiradoras e do efeito multiplicador de seus projetos sociais”. Desde 2015 ela tem passado por uma fase de reestruturação, desenvolvendo novos projetos, novas estratégias, novas formas de gestão, entre outros.

Quanto à gestão financeira, a diretoria de finanças fica encarregada em tratar das movimentações bancárias, controle interno das movimentações (entradas e saídas), transações internas da ONG e preenchimento da planilha de fluxo de caixa. Vale destacar que a organização conta com consultoria contábil e jurídica, embora não sejam totalmente satisfatórias. Quanto às entradas, seriam aquelas onde há a captação de recursos, por meio dos seguintes modos: doações (necessário contrato de doação), doações anônimas pelo banco (extrato bancário), e patrocínios (necessário contrato de patrocínio). A gestão de captação de recursos ainda é ineficiente e dependente de uma melhor organização por parte dos projetos, em relação ao planejamento dos mesmos e de apresentação de resultados.

Atualmente a ONG desenvolve 06 (seis) projetos, os quais são: i) Conexão dos Saberes, ii) Revitalizar, iii) Hortas, iv) Itajubá Invisível, v) Visitas e vi) Campanhas/Eventos. Quanto aos projetos desenvolvidos nas gestões anteriores, os que se tem conhecimento são: Curso Assistencial Amigos de Itajubá (atualmente desvinculado da ONG); Visitas (permanece); Reforço Escolar (Conexão dos Saberes); Ação Social e Campanha do Agasalho (compõe um único projeto); Natal no Campus (evento que era realizado na universidade com apoio da ONG); Lixeiras Adotivas; Doação de Sangue. Antes não havia uma diretoria de projetos, quem se encarregava dos mesmos era o vice-presidente, que acabava acumulando tarefas. Devido à importância e complexidade da área de projetos, decidiu-se criar o cargo de diretor de projetos, à procura de haver um melhor gerenciamento.

Um ponto falho é que não houve a criação de indicadores, portanto a gestão atua sem se basear em métricas. A partir 2016 passou a ser desenvolvido para a ONG, com apoio de um professor da universidade, uma metodologia baseada em indicadores de qualidade, mas até o momento da pesquisa não houve grandes avanços e o processo de construção dos indicadores de qualidade encontra-se no início.

Seguem abaixo as informações sobre os atuais projetos desenvolvidos pela ONG para que sejam apresentados os indicadores de impacto social desenvolvidos.

- a) Conexão dos Saberes: o projeto auxilia crianças e adolescentes que necessitam de reforço escolar por meio de aulas de português e matemática. Também oferecem noções de inclusão digital e práticas de violão. No momento da pesquisa trabalham com jovens de uma escola e de uma instituição;
- b) Revitalizar: o projeto tem como proposta a renovação e manutenção de locais carentes de infraestrutura. Tem como foco a preservação de instituições sociais para que tenham a infraestrutura necessária para seu desenvolvimento;
- c) Hortas: este projeto tem como objetivo inserir o hábito da alimentação saudável e orgânica nas instituições de caridade de Itajubá, além de instruir sobre como fazê-lo, através da construção de hortas e disseminação de conhecimentos de acordo com as necessidades locais;
- d) Itajubá Invisível: o projeto tem como foco a coleta de depoimentos, contendo informações e histórias de vidas de pessoas que vivem em situação de rua, a fim de compartilhá-las em

- uma rede social. Procura-se assim “dar voz àqueles que não têm voz” no município de Itajubá, os quais se encontram excluídos socialmente;
- e) **Visitas:** este projeto consiste em visitas semanais às instituições da cidade de Itajubá, com diversas atividades oferecidas pelos voluntários aos beneficiários;
 - f) **Campanha e Evento:** O núcleo Evento Ação Social em conjunto com o núcleo Campanha do Agasalho, promovem eventos e doações de recursos para a comunidade, a qual carece de tais serviços. Projeto pontual, voltado a resultados de curto-prazo.

Quanto à forma de criação dos projetos, vale ressaltar que todos tem em seu processo de criação a maneira intuitiva, ou seja, por meio de conversas e de conhecimento próprio dos membros, onde surgem ideias dos projetos a serem colocados em prática. Portanto, até o presente momento não foi realizado nenhum trabalho de campo e de diagnóstico para identificar e atingir um problema e/ou público-alvo específico.

Assim, tendo em vista o que é realizado pelos projetos, este trabalho procurou trazer modelos aplicados à realidade de negócios sociais para o caso de uma organização do terceiro setor. Analisou-se o modelo que melhor responderia a questão de como mensurar o impacto. Notou-se com a pesquisa que a ONG em nenhum momento ao longo dos anos de sua existência procurou desenvolver a percepção sobre o conceito de impacto, muito menos da importância de se analisar os projetos em relação ao alcance do público alvo e a capacidade em promover de fato o impacto na sociedade.

Mas vê-se que a postura dos membros tem mudado e no momento da pesquisa nota-se que os mesmos já apresentam alguma percepção sobre os conceitos aqui discutidos. Assim, os membros da atual gestão estão empenhados a debater mais a questão de impacto e a incorporar novas características à ONG, adotando uma postura que mais se aproxima ao empreendedorismo social. Tendo em vista esse novo posicionamento, passou-se a ser mais crítica a necessidade de se ter métricas para auxiliá-los no processo de mensuração e avaliação de impacto.

Portanto, segue apresentado na Figura 2 o resultado do estudo dos projetos da ONG e os indicadores desenvolvidos que representam o impacto almejado, baseado na Cadeia de Impacto (modelo lógico).

Projetos	Recursos	Atividades	Produtos/Serviços	Resultados	Impacto
Conexão dos Saberes (Reforço Escolar + Inclusão Digital + Aulas de violão)	18 membros; material didático.	Reforço escolar de português e matemática, aulas de violão, e noções de computação para crianças e jovens entre 8 a 14 anos.	Reforço Escolar; Convívio social e entretenimento. <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de intervenções realizadas.	Beneficiários interessados pelas disciplinas; Beneficiários concluindo o ano letivo com boas notas. <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de beneficiários atingidos pelo projeto; - Percentagem de atividades realizadas pelos beneficiários; - Número de beneficiários que concluíram o ano letivo sem reprovações.	Melhor ensino adquirido pelos estudantes; Jovens interessados em ingressar na faculdade. <u>MENSURAÇÃO</u> - Melhor desempenho nas disciplinas; - Número de jovens que querem ingressar em uma universidade.
Revitalizar	7 membros; ferramentas e material de construção.	Levantamento de demanda; visitas aos locais; mutirão.	Reformas realizadas. <u>MENSURAÇÃO</u>	Instituições e espaços públicos com melhor infraestrutura. <u>MENSURAÇÃO</u>	Qualidade de vida para a população. <u>MENSURAÇÃO</u>

			- Número de reformas realizadas por ano.	- Número de pessoas atendidas; - Aumento do número de ambientes com infraestrutura adequada.	- Nível de satisfação de pessoas que desfrutaram dos espaços.
Hortas	7 membros; ferramentas; material didático.	Capacitação; aulas práticas e teóricas.	Palestras; Construção e manutenção de hortas; Stand semanalmente na FACI (Feira Agroecológica e Cultural de Itajubá). <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de palestras realizadas; - Número de stands organizados; - Número de hortas concluídas.	Beneficiários conscientizados sobre meio ambiente e alimentação orgânica e saudável. <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de beneficiários atendidos pelo projeto; - Grau de conhecimento sobre temas de alimentação saudável e sustentabilidade.	Beneficiários com novos hábitos alimentares, levando aprendizado para dentro de casa. <u>MENSURAÇÃO</u> - Percentual de beneficiários que mudaram hábitos alimentares; - Percentual de Interesse em cuidar de hortas; - Percentual de beneficiários que cultivam hortas em casa.
Itajubá Invisível	3 membros; 1 celular; 1 computador; acesso à internet.	Coleta de informações e histórias de vida a partir de depoimentos de moradores de rua, para dar voz àqueles que não têm voz no município de Itajubá.	Coleta de depoimentos de moradores de rua; Publicações na página do projeto do <i>Facebook</i> . <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de intervenções; - Número de publicações por mês.	Acessos na página do projeto no <i>Facebook</i> ; Moradores de rua mais a vontade para dar depoimentos. <u>MENSURAÇÃO</u> - Aumento de visualizações na página; - Número de contatos realizados com moradores de rua.	Pessoas comovidas com os depoimentos e a partir disso geram reflexões sobre os mesmos e ações pontuais <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de pessoas motivadas a praticarem ações pontuais; - Número de ações pontuais resultantes ao caso.
Visitas	5 membros; alimentos; material para entretenimento.	Visitas; Contato com beneficiários através de rodas de conversas, apresentação cultural e oferecimento de lanches.	Visitas às Instituições sociais de Itajubá, com oferecimento de entretenimento. <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de visitas às instituições; - Número de atividades de entretenimento.	Aproximação da comunidade acadêmica com a comunidade externa. <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de beneficiários que participaram da intervenção; - Número de voluntários que participaram da intervenção.	Alunos/voluntários interessados por projetos sociais, bem como querendo ingressar na ONG e/ou desenvolver projetos sociais. <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de pessoas que ingressaram na ONG após uma visita; - Número de pessoas que desenvolveram projetos após uma visita.
Campanha/Evento	<u>Campanha</u> : 10 membros; material de divulgação; caixas de papelão. <u>Evento</u> : 7 membros; material de divulgação.	<u>Campanha</u> : Distribuição de pontos de coletas; coleta de agasalhos; triagem de agasalhos; distribuição de agasalhos. <u>Evento</u> : Busca por patrocínio, local e apoio; suporte à realização das atividades no dia do evento.	Entrega de agasalhos; Evento Ação Social: oferta de serviços de saúde e entretenimento. <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de Eventos realizados; - Número de Campanhas realizadas.	Pessoas carentes com a posse de agasalhos; Pessoas recebem por um dia serviços gratuitos de saúde, educação, entretenimento e cultura. <u>MENSURAÇÃO</u> - Número de agasalhos entregues; - Número de instituições que receberam agasalhos; - Número de serviços de entretenimento e saúde realizados.	Projeto voltado unicamente a resultados de curto-prazo.

Figura 2: Cadeia de Impacto da ONG Amigos de Itajubá

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa

A Cadeia de Impacto da ONG Amigos de Itajubá procurou aliar o uso de indicadores quantitativos com indicadores qualitativos, visando assim demonstrar, como afirmado pelos autores Church e Rogers (2006), um rico conhecimento sobre os processos. Os indicadores qualitativos, presentes nos projetos Conexão dos Saberes, Revitalizar e Hortas, terão como forma de coleta de dados o uso de questionários fechados com propósito de avaliar o retorno dos beneficiários. Os indicadores (qualitativos e quantitativos) foram elaborados de acordo com as informações obtidas pelas entrevistas, pelas análises de documentos e contatos informais com os membros. Posteriormente foram coletadas informações para testar e validá-los.

Portanto, tendo em vista o papel que a ONG cumpre, faz-se importante reforçar o que foi apresentado pelos autores Alvord *et al.* (2004), de que deve-se querer não apenas sanar problemas imediatos, mas pensar em medidas que realizem mudanças, através da mobilização de recursos, para que assim possa alcançar um impacto significativo. Nesse contexto é necessário haver uma maior profissionalização por parte da organização, acompanhada por ferramentas adaptadas à realidade da iniciativa (ASHOKA; MCKINSEY, 2001), e no caso da ONG, agora poderá contar com métricas para avaliação e mensuração de impacto, auxiliando na gestão de seus projetos e também na captação de recursos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou abordar a questão de mensuração e avaliação de impacto em organizações que tem como foco causar impacto social. Iniciativas voltadas aos problemas sociais são essenciais tendo em vista que existe uma grande carência por produtos e serviços de qualidade, e que não é atendida pelo poder público e por empresas tradicionais. Este trabalho também abordou os conceitos sobre empreendedorismo social, negócios sociais e terceiro setor, para então chegar à discussão sobre modelo de mensuração de impacto e métricas de impacto, essenciais no processo de captação de recursos e atração de investimento de impacto.

Ao mesmo tempo em que crescem organizações com esse foco, aumenta também a necessidade por ferramentas e metodologias que apoiem o trabalho dos gestores que tem como foco não apenas atingir impacto, mas também apresentar evidências do mesmo. Portanto, é importante que apresentem os resultados das atividades, pois é através deles que será possível conquistar parcerias e investimentos, os quais são necessários para a organização manter sua sustentabilidade e atuação.

A organização objeto de estudo neste trabalho enfrenta carência de recursos e de um modelo de mensuração de impacto para poder apresentar o que se tem alcançado com seus projetos. A falta de relatórios estruturados e de uma gestão de captação de recursos eficiente é uma realidade em muitas organizações do terceiro setor, como foi apresentado neste trabalho.

Assim, esse estudo buscou estudar abordagens sobre mensuração de impacto de modo que pudesse levantar um modelo de mensuração com indicadores que avaliem os resultados e impactos gerados pela organização em questão. Através da Cadeia de Impacto é possível que a organização consiga acompanhar os resultados alcançados pelos seus projetos através de indicadores. Deste modo, o modelo possibilitará com que os gestores consigam obter dados necessários para poderem captar recursos, através da celebração de parcerias, atração de investimentos e participação em editais de fomento.

Como resultado deste trabalho, além de desenvolver métricas que atendam às necessidades ONG, espera-se que possa agregar às pesquisas sobre mensuração e avaliação de impacto, bem como também sobre iniciativas com propósito de gerar impacto social, que são temas emergentes e que carecem de pesquisas. Faz-se importante também aumentar as discussões em torno dessas temáticas não apenas para agregar ao campo teórico, mas também à prática, ao difundir conhecimentos, comunicar e auxiliar o trabalho de quem atua na sociedade em busca de gerar soluções aos problemas sociais, mas que enfrentam dificuldades no processo de atingir impacto e de mensurá-lo, bem como também de captar recursos.

Como limitação desta pesquisa, destaca-se o fato de a organização em questão estar passando por uma fase de reestruturação. Como sugestão de pesquisas futuras tem-se a questão de ampliar o estudo sobre mensuração de impacto tanto em organizações do terceiro setor como em negócios sociais.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, A. C. C. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.
- ALTER, S. K. Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships. In: NICHOLLS, A. (Ed.). **Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change**. New York, NY. 2006.
- ALVES JUNIOR, M. D.; FARIA, M. V. C. M.; FONTENELE, R. E. S. Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: Contribuição para um Novo Paradigma nos Empreendimentos Sociais. In: ENANPAD, 23, 2009, São Paulo, **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009, p. 1-16.
- ALVORD, S. H.; BROWN, L. D.; LETTS, C. W. **Social Entrepreneurship and societal transformation**. An exploratory study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v.40, n.3, set 2004.
- AMIGOS DE ITAJUBÁ. **Estatuto do Centro de Estudantes Voluntários Amigos de Itajubá**. Itajubá, 2012.
- ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS; MCKINSEY & COMPANY. **Empreendedores Sociais Sustentáveis: Como elaborar planos de negócio para organizações sociais**. São Paulo: Peirópolis, 2001.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **ONGs: Repensando suas práticas de gestão**. São Paulo: Abong, 2007.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different and Both? **Revista de Administração – USP**. São Paulo, V. 47, N.03, jul/set 2012.
- BARKI, E.; COMINI, G.; CUNLIFE, A.; HART, S.; RAI, S. Social Entrepreneurship and Social Business: Retrospective and Prospective Research. **Revista de Administração de Empresas-FGV**. São Paulo, V.55 n. 04, jul/ago 2015.
- BEST, H.; HARJI, K. **Social Impact Measurement Use Among Canadian Impact Investors**. Venture Deli e Purpose Capital, 2013.
- BEZERRA, C. A.; NOVAK, E. M. M.; CHUDZIK, J. F.; KRAEMER, L. L. B. Empreendimentos sociais na conjuntura contemporânea das inovações tecnológicas. In: SANTANA, A. L. J. M.; SOUZA, L. M. (Org.) **Empreendedorismo com foco em negócios sociais**. Curitiba: NITS UFPR, 2015.
- BIGNETTI, L. P. **As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa**. Ciências Sociais Unisinos, São Leopoldo, v. 47, n.1, p. 3-14, jan/abr 2011.
- BORZAGA, C; DEPEDRI S.; GALERA, G. Interpreting social enterprises. **Revista de Administração USP**. São Paulo, v. 47, n. 3, p. 398-409. jul/ago/set. 2012.
- CHIZZOTTI, A. A Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais: Evolução e Desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 16, n. 2. 2003.
- CHURCH, C.; ROGERS, M. **Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs**. Washington, DC: Search for Common Ground. 2006.

- CLARK, H.; ANDERSON, A. **Theories of Change and Logic Models: Telling them apart.** Georgia: Actknowledge, 2004.
- CLIFFORD, J.; MARKEY, K.; MALPANI, N. **Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK.** London. E3M, 2013.
- COMINI, G. Negócios sociais e inclusivos: um panorama da diversidade conceitual. In: RUSCHEL, R. (Ed.). **Mapa de Soluções Inovadoras – tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos.** Barueri: Instituto Walmart/ASHOKA, 2011.
- DEES, J. G. **The meaning of social entrepreneurship.** Boston, MA: Harvard Business School. 1998.
- _____. **Social ventures as learning laboratories.** Tennessee's Business, v.20, n.1, 2011.
- DEES, J. G.; ANDERSON, B. B. **Framing a theory of social entrepreneurship: building on two schools of practice and thought.** 2006.
- ELKINGTON, J.; HARTIGAN, P. **The power of unreasonable people.** How social entrepreneurs create markets that change the world. Harvard Business Press. Boston, MA. 2008.
- FALCONER, A. P. **A Promessa do Terceiro Setor: Um Estudo Sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão.** 1999. Dissertação (mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- HEHENBERGER, L. HARLING, A., SCHOLTEN, P. **A Practical Guide to Measuring and Managing Impact.** European Venture Philanthropy Association. 2013.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades.** Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2015/estimativa_tcu.shtm. Acesso em: 30 mai 2016.
- IZZO, D. Fontes de Financiamento. In: BARKI, E.; TORRES, H. G.; IZZO, D. **Negócios com Impacto Social no Brasil.** São Paulo: Peirópolis, 2013.
- KOTHER, M. C. M. F. **Captação de Recursos: Uma Opção Eticamente Adequada.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.
- MACKINNON, A.; AMOTT, N.; MCGARVEY, C. **Mapping Change: Using a theory of change to guide planning and evaluation.** Grantcraft. 2006.
- MATTHEWS, J.; STERNLICHT, D.; BOURI, A.; MUDALIAR, A.; SCHIFF, H. **Introducing the Impact: Investing Benchmark.** Cambridge Associates and the Global Impact Investing Network. 2015.
- NATIONAL COUNCIL FOR VOLUNTARY ORGANISATIONS. **Inspiring Impact: The Code of Good Impact Practice.** 2013.
- NOVAK, A. S.; CARMO, F. J. O.; SOUZA, L. M. Aspectos Jurídicos dos Negócios Sociais: Noções Gerais. In: SANTANA, A. L. J. M.; SOUZA, L. M. (Org). **Empreendedorismo com Foco em Negócios Sociais.** Curitiba, 2015.
- O'DONOHUE, N.; LEIJONHUFVUD, C.; SALTUK, Y. **Impact Investments: An Emerging Asset Class.** JP Morgan Global Research, 2010.
- OGAIN, N. E. **Impact Measurement in Impact Investing: Learning from Practice.** NESTA Impact Investments. 2015.
- OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios. **Revista da FAE,** Curitiba, v.7, n.2, p.9-18, jul./dez. 2004.
- OLSEN, S.; LONG, D.; ROSENZWEIG, W.; CLARK, C. **Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures.** The Rockefeller Foundation. 2004.
- PRAHALAD, C.K.; STUART, L. H. **A Riqueza na base da pirâmide.** 2002. Disponível em: <<http://www.institutounipac.com.br/aulas/2012/1/UBADM06N1/001712/000/A%20Riqueza%20na%20Base%20da%20Pir%C3%A2mide.pdf>>. Acesso em: 10 mai 2016.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAJUBÁ. **Aspecto Econômico.** Disponível em: <http://www.itajuba.mg.gov.br/cidade/economico.php>. Acesso em: 30 mai 2016.

PROJETO GETS/UWC-CC. **Captação de Recursos:** Da Teoria à Prática. Gets - Grupo de estudo do terceiro setor: United Way of Canada - Centraide Canada: São Paulo, 2002.

REEDER, N.; JONES, G. R.; LODER, J.; COLANTONIO, A. **Measuring Impact:** Preliminary Insights from Interviews with Impact Investors. LSE Cities, London School of Economics and Political Science. 2014.

ROCHE, C. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONG's:** Aprendendo a valorizar as mudanças. São Paulo: Cortez, 2000.

SALTUK, Y.; BOURI, A.; LEUNG, G. **Insight Into the Impact Investment Market.** Global Social Finance Research, J. P. Morgan, 2011.

SASSMANNSHAUSEN, S. P.; VOLKMANN, C. **A bibliometric based review on social entrepreneurship and its establishment as a field of research.** Germany: Schumpeter School of Business and Economics; Schumpeter Discussion Papers, 2013.

SEELOS, C.; MAIR, J. **Social entrepreneurship the contribution of individual entrepreneurs to sustainable development.** Anselmo Rubiralta Center for Globalization and Strategy Center for Business in Society. 2004.

SEPT, L.; NAYLOR, S.; WESTON, R. **Measuring the Impact of Social Programs:** A Review of Best Practices. Stanford Global Supply Chain Management Forum. 2011.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação.** Florianópolis: USFC, 2005.

SO, I.; STASKEVICIUS, A. **Measuring the “Impact” in Impact Investing.** Harvard Business School. 2015.

SOCIAL IMPACT INVESTMENT TASKFORCE. **Measuring Impact:** Subject Paper of the Impact Measurement Working Group of the Social Impact Investment Taskforce. Established under the UK's presidency of the G8, 2014.

SUSTAINABILITY REPORT. **The social intrapreneur:** A field guide for corporate changemakers. Skoll Program. 2008. Disponível em: <<http://www.sustainability.com/library/the-social-intrapreneur#.VGuX98kinEg>>. Acesso em: 26 fev. 2016.

TENÓRIO, F. G. (org.). **Gestão de ONGs:** principais funções gerenciais. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

THE SOCIAL INVESTMENT BUSINESS GROUP. **How to Measure and Report Social Impact:** A Guide for Investees. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. **UNIFEI em Números.** Disponível em: https://www.unifei.edu.br/apresentacao/unifei_em_numeros. Acesso em: 30 de maio. 2016.

YAMAGUTI, E. M. Legislação e Terceiro Setor. In: QUINTEIRO, E. A. (org). **Um sensível olhar sobre o terceiro setor.** São Paulo: Summus, 2006.

YIN, R. **Estudo de caso:** Planejamento e métodos. 2ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. **Building Social Business Models:** Lessons from the Grameen Experience. Long Range Planning, vol 43 2010.