

Teoria da mudança e avaliação de impacto social: um estudo de caso em uma empresa de Maceió - AL

Theory of change and assessment of social impact: a case study in a company from Maceió- AL

Teoría del cambio y evaluación de impacto social: un estudio de caso en una empresa de Maceió – AL

Recebido: 09/09/2022 | Revisado: 16/09/2022 | Aceito: 17/09/2022 | Publicado: 25/09/2022

Rozilda Rodrigues de Sousa

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0078-3055>
Universidade Federal de Campina Grande, Brasil
E-mail: rose.rodrigues.admufcg@gmail.com

Kettrin Farias Bem Maracajá

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8189-109X>
Universidade Federal de Campina Grande, Brasil
E-mail: kettrin.farias@uaac.ufcg.edu.br

Resumo

A presente pesquisa teve como principal objetivo analisar os elementos da cadeia de valor com base na Teoria da Mudança no contexto de um negócio social da cidade de Maceió, no estado de Alagoas. A pesquisa partiu da importância de se identificar e caracterizar a cadeia de valor da Teoria da Mudança em um empreendimento social no processo de avaliação de impacto. Para o alcance desses objetivos optou-se por analisar de forma individual cada elemento da cadeia de valor no âmbito do empreendimento estudado. Quanto à metodologia, optou-se por uma abordagem qualitativa, a partir da realização de entrevista via Skype, com a CEO da empresa. Utilizou-se o método de análise de conteúdo, aplicada em uma estratégia de estudo de caso. A pesquisa se caracterizou como descritiva, em função do objetivo. Observou-se que, apesar dos desafios inerentes aos negócios sociais, a empresa tem dado seus primeiros passos em relação ao monitoramento e avaliação de impacto e que a geração de impacto se configura como um compromisso da empresa. Assim, a partir da construção da teoria de mudança da empresa, poderá utilizar-se desta ferramenta para mensuração de seu desempenho e ter maior facilidade nos seus processos de tomada de decisão.

Palavras-chave: Negócios sociais; Avaliação de impacto; Teoria de mudança.

Abstract

The main objective of this research was to analyze the elements of the value chain based on the Theory of Change in the context of an organization in the city of Maceió, in the state of Alagoas. The research started from the importance of identify and characterize the Theory of Change value chain in a social enterprise in the impact assessment process. In order to reach these objectives, it was decided to analyze each element of the value chain individually within the scope of the studied enterprise. As for the methodology, a qualitative approach was chosen, based on an interview via Skype with the company's CEO. The content analysis method was used, applied in a case study strategy. The research was characterized as descriptive, depending on the objective. It was observed that, despite the challenges inherent to social business, the company has taken its first steps in relation to monitoring and impact assessment and that the generation of impact is configured as a company commitment. Thus, from the construction of the company's theory of change, this tool can be used to measure its performance and have greater ease in its decision-making processes.

Keywords: Social business; Impact assessment; Theory of change.

Resumen

El objetivo principal de esta investigación fue analizar los elementos de la cadena de valor con base en la Teoría del Cambio en el contexto de un negocio social en la ciudad de Maceió, en el estado de Alagoas. La investigación partió de la importancia de identificar y caracterizar la cadena de valor de la Teoría del Cambio en una empresa social en el proceso de evaluación de impacto. Para alcanzar estos objetivos, se decidió analizar individualmente cada elemento de la cadena de valor dentro del ámbito de la empresa estudiada. En cuanto a la metodología, se optó por un enfoque cualitativo, a partir de una entrevista vía Skype con el director general de la empresa. Se utilizó el método de análisis de contenido, aplicado en una estrategia de estudio de caso. La investigación se caracterizó como descriptiva, dependiendo del objetivo. Se observó que, a pesar de los desafíos inherentes al negocio social, la empresa ha dado sus primeros pasos en relación al monitoreo y evaluación de impacto y que la generación de impacto se configura como un compromiso de la empresa. Así, a partir de la construcción de la teoría del cambio de la empresa, esta herramienta puede ser utilizada para medir su desempeño y tener mayor facilidad en sus procesos de toma de decisiones.

Palabras clave: Negocios sociales; Evaluación de impacto; Teoría del cambio.

1. Introdução

O contexto marcado pela necessidade de mobilização das organizações para assegurar a sustentabilidade, considerando os fatores social, econômico e integridade ambiental, ratifica a importância de refletir os impactos socioambientais gerados a partir do desenvolvimento da sociedade. Tal questão impõe considerar a inter-relação entre o meio natural e o social. Significa buscar, conforme Jacobi (2003, p. 190) “um novo perfil de desenvolvimento, com ênfase na sustentabilidade socioambiental”.

O desenvolvimento sustentável, de acordo com Sachs (2008, p. 36) “obedece ao duplo imperativo ético da solidariedade com as gerações presentes e futuras e exige a explicitação de critérios de sustentabilidade social e ambiental e de viabilidade econômica”. Nesse sentido, um número significativo de pessoas começa, por iniciativa própria, a mobilizar outros indivíduos a, conjuntamente, criarem alternativas para solucionar problemas que atendam aos anseios do desenvolvimento humano e reduzam o impacto ambiental.

Na literatura, esse movimento é conhecido e denominado como “empreendedorismo social”. Os empreendedores sociais, de acordo com Dees (2001, p. 2-3), “detectam e avaliam as oportunidades. O impacto relacionado com a missão torna-se o critério central, não a criação de riqueza”. Os empreendimentos sociais como os Negócios Sociais constituem-se em organizações que oferecem, intencionalmente, soluções escaláveis para problemas sociais e/ou ambientais. O papel social dos Negócios Sociais molda-se com base na missão de “gerar impacto social e/ou ambiental e receita para se sustentar financeiramente” (Anastacio, 2018, p.37).

Nesse sentido, uma nova demanda institucional tem surgido e se intensificado com relação ao campo organizacional dos negócios sociais nas últimas duas décadas. Para além do esforço intrínseco de lidar com as lógicas socioambiental e de mercado – muitas vezes conflituosas – e evitar o “desvio de missão” – quando a busca por sustentabilidade financeira prejudica o alcance da missão socioambiental proposta, os negócios sociais estão sendo cada vez mais cobrados a realizarem o monitoramento e a avaliação dos impactos socioambientais gerados por suas iniciativas (Battilana *et al.*, 2012; Ebrahim, *et al.*, 2014; Brandão, *et al.*, 2014; Gertler *et al.*, 2018; Harji & Jackson, 2018).

Consoante pesquisa do Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) em 2018 – envolvendo membros de organizações públicas, privadas e do terceiro setor brasileiras – a prática de avaliações de impacto ainda é incipiente (Idis, 2018). Para Dees (2001, p. 4) os empreendedores sociais têm dificuldade em mensurar a geração de valor social. No entanto, “quanto mais as empresas entenderem seus efeitos mais facilmente conseguirão maximizar seus benefícios sociais” (Antonie, 2012). Nesse contexto, o tema central desse artigo é a importância da Avaliação de Impacto, considerando aspectos como: prestação de contas, ferramenta de gestão e avaliação de desempenho.

Apesar das discussões sobre quais seriam as melhores metodologias para se fazer a mensuração de impacto, não existe um consenso. Alguns autores corroboram que devem ser usadas pesquisas com dados quantitativos e qualitativos, englobando assim aspectos subjetivos e objetivos, sem deixar que aspectos econômicos se sobressaíam aos impactos psicológicos (Antonie, 2012; Becker, 2001; Chávez & Valenzuela, 2019; Hadad & Gauca, 2014; Kunttu, 2017; Milbrath *et al.*, 1982; Polonsky *et al.*, 2016). Dentre diversas ferramentas que podem auxiliar no processo de mensuração de impacto encontradas na literatura, destaca-se a Teoria da Mudança.

Em razão da necessidade de compreender qual é a mudança ou transformação que a organização almeja, pode-se iniciar o processo de avaliação de impacto a partir da construção da “Teoria ou Tese da Mudança” (Theory of Change). Esse processo visa o alinhamento entre o objetivo da organização e o impacto socioambiental que ela busca. Nesse sentido, deve-se refletir o motivo pelo qual a organização existe e para que existe, bem como a transformação que quer causar. Em seguida, é preciso definir quais atividades serão realizadas para alcançar o objetivo e, por fim, estabelecer qual será o alcance das ações, nos âmbitos local, regional, nacional ou global.

Portanto, tendo em vista a importância da Teoria da Mudança como etapa inicial do processo de avaliação de impacto, o presente estudo busca responder a seguinte questão problema: **Como identificar e caracterizar a cadeia de valor da Teoria da Mudança em um empreendimento social no processo de avaliação de impacto?**

Para isso, essa pesquisa tem como objetivo principal analisar os elementos da cadeia de valor com base na Teoria da Mudança no contexto de um negócio social da cidade de Maceió, no estado de Alagoas. Esse estudo se justifica pela sua importância como auxílio na mensuração do impacto gerado por uma iniciativa e pela importância do tema no campo do empreendedorismo social, contribuindo com a ampliação de debates e para o avanço das pesquisas no curso de Administração. A escolha da Amitis para realização deste estudo se fundamenta no fato de ser um empreendimento que tem o propósito de gerar impacto socioambiental positivo na sociedade em que atua.

O presente artigo está estruturado em cinco seções: na seção 1, apresenta-se a introdução; na seção 2, é exposta a fundamentação teórica acerca de negócios sociais, avaliação de impacto e teoria da mudança; na seção 3, é apresentado o método de pesquisa; na seção 4, são apresentados os resultados; e por fim tem-se a seção 5, em que são feitas as considerações finais da pesquisa.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Contextualizando sobre Negócios Sociais

Em vários países do mundo, sejam eles desenvolvidos ou em desenvolvimento, observa-se o surgimento de movimentos que procuram minimizar os problemas sociais e ambientais. Visto que, embora seja dever do Estado prover e implantar a justiça social, nem sempre isso ocorre. De acordo com Silva (2019, p.12) “A lentidão e a pouca eficácia dos serviços oferecidos à população pelo poder público, as torna descrentes, desanimadas e acomodadas. Mas, para outros, os mesmos problemas, ao invés de causarem desânimo, impelem o desafio”. Esses agentes utilizam-se, autonomamente, de mecanismos de mercado para promover solução para problemas sociais, [...] (Marins, 2018, p. 25).

Nesse sentido, o empreendedor social busca antes de qualquer outra motivação gerar benefício para a sociedade, tendo como grande diferencial a sua criatividade em inovação nos diversos ambientes e conseguir criar soluções para os problemas que determinada sociedade vivencia, de modo que quem gera valor e o modo como é feito é a diferença fundamental para essa questão. Desta forma, a mistura entre um propósito claro de contribuição social ou meio ambiental positivo, com a geração de valor nessa mesma linha são os atributos principais de um empreendedor social (Bruna, et al., 2018, p. 77).

O empreendedorismo social é visto como a criação de empreendimentos que possuem propósito social, indo além da perspectiva econômica. Esses empreendimentos têm surgido com mais frequência em países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, os quais detém níveis mais altos de desigualdades sociais, pobreza e camadas sociais negligenciadas pelo setor público (Parente *et. al.*, 2011; Moura, et al., 2015; Gaiotto, 2016). Desta forma, os empreendimentos sociais buscam por soluções sustentáveis, o que ultrapassa as vantagens advindas dos aspectos meramente financeiros (Campos *et. al.*, 2012; Godói-de-Sousa & Fischer, 2012; Silva, et al., 2015; Gaiotto, 2016).

Enquanto a proposta de valor do empreendedorismo tradicional se destina a um mercado que pode pagar por ela e gerar lucros para seus investidores, a proposta de valor do empreendedorismo social busca alcançar populações desassistidas, ou negligenciadas, pelos setores públicos e privados, e que não possuem condições financeiras ou influência política para mudarem suas condições de vida por conta própria (Martin & Osberg, 2007). Assim, o empreendedorismo social visa preencher as lacunas deixadas pelas empresas tradicionais, bem como dos governos, possuindo como diferencial a missão de criação de valor social, enquanto os demais empreendimentos visam de forma prioritária, gerar lucro (Parente *et al.*, 2011; Medeiros *et al.*, 2017).

Neste sentido, o conceito de empreendedorismo social é baseado na criação de valor social e na busca por inovações de metodologia, serviços ou produtos, com o objetivo central de gerar transformação social (Rosolen, et al., 2014). Entre as diferentes expressões alternativas de empresas, surgem os negócios sociais como uma possibilidade à forma de organização tradicionalmente centrada na maximização do lucro.

A partir da década de 1980, o termo empresa social começa a ser usado na Europa, mais precisamente na Itália, para identificar iniciativas privadas inovadoras desenvolvidas voluntariamente por grupos de cidadãos, geralmente no formato de cooperativas, que buscavam oferecer serviços de inclusão social para populações menos favorecidas (Borzaga, et al., 2012). Nesse contexto, no final da década de 1980, o termo “empresa social” foi apropriado por organizações sem fins lucrativos, que enfrentavam dificuldades ocasionadas pela retração de fontes de financiamento – como a estatal, e maior concorrência, e passaram a empreender atividades comerciais para financiar a perseguição de seus objetivos (Borzaga, et al., 2012).

Existem diversos termos que podem ser encontrados na literatura para definir essas iniciativas. Dentre eles, negócios sociais, empreendimentos sociais, negócios com impacto social, empresas sociais, iniciativas sociais e negócios inclusivos são os mais utilizados (Borzaga, et al., 2012; Comini, et al., 2012; Barki *et al.*, 2015; Comini, 2016). Essa diversidade de conceitos e definições pode ser explicada pela variedade de contextos geográficos, econômicos, sociais, culturais e políticos, nos quais essas iniciativas vêm surgindo. Suas diferenças extrapolam os termos e englobam também os processos, dinâmicas internas e os tipos de atividades e ações executadas (Borzaga, et al., 2012; Rosolen, et al., 2014).

Considerando as diferentes correntes de estudos sobre os negócios sociais, Comini, et al., (2012) destacam suas três principais vertentes. A Europeia, que surge da tradição da economia social – associações e cooperativas, cujo foco se encontra no papel das organizações da sociedade civil que atuam em funções do escopo do Estado. A Norte-Americana, que entende os negócios sociais como organizações privadas que utilizam a lógica de mercado para resolver problemas sociais. E a perspectiva dos Países Emergentes, focada em iniciativas que desenvolvem atividades comerciais com a finalidade de redução da pobreza e transformação das condições sociais de populações excluídas ou marginalizadas.

No caso dos Negócios Sociais, que são organizações com foco em geração de impactos sociais ou ambientais que podem ter retornos financeiros, as iniciativas são de caráter privado que visam apresentar soluções para problemas sociais implementadas a partir de práticas de mercado (Comini, et al., 2012; Muhammad, et al., 2010; Jianoti, 2015). Além do desafio de se tornar parte da solução para determinado problema, essas iniciativas são constantemente desafiadas a comprovar o impacto que geram nos contextos em que atuam (Cruz Filho, 2018, p. 221). Isso demonstra a importância da avaliação de impacto para os empreendimentos sociais, cujos resultados são de interesse dos diversos *stakeholders* e da sociedade como um todo.

2.2 Avaliação de Impacto e Teoria da Mudança

Para um negócio social, conhecer sua capacidade de gerar impacto é aspecto determinante para a constituição de sua identidade e um imperativo para investidores e empreendedores que desejam sustentar suas propostas de geração de lucros e transformação social (Brandão, et al., 2014). Um dos temas mais relevantes diz respeito a mensuração e avaliação do impacto proposto por tais iniciativas, como uma etapa lógica para o gerenciamento e aprimoramento das mesmas (Barki, *et al.*, 2015; Comini, 2016).

De acordo Cruz Filho, (2018), o processo de avaliação de impacto socioambiental possui particularidades que o diferencia conforme o tipo de iniciativa a ser avaliada, no entanto, há uma lógica que permite a sua adaptação conforme a necessidade, permitindo que o processo de avaliação seja realizado com coerência. O autor afirma que existem ao menos três categorias de justificativas para se fazer uma avaliação de impacto: prestação de contas, uso como ferramenta de gestão e avaliação de desempenho, e que a escolha da justificativa será útil para conduzir o processo de avaliação.

Um estudo realizado pela New Philanthropy Capital (NPC), sobre as razões pelas quais as organizações sem fins lucrativos (*charities*) realizam processos de avaliação de impacto, mostra que a necessidade externa de prestação de contas aos financiadores responde por mais da metade dos processos de avaliação (Ógáin, et al., 2012). Em um estudo aplicado ao Brasil, a motivação que levava as organizações a avaliarem o impacto socioambiental de programas sociais era de natureza interna, como ferramenta de gestão e avaliação de performance (Instituto Fonte e Ibope Inteligência, 2013).

O empreendedor social busca alternativas para problemas sociais que resultem em mudança, ou seja, "impacto" na linha do que Roche (1999) denomina como mudança significativa ou duradoura que melhore as condições de vida das pessoas. Avaliações de impacto podem produzir resultados mais significativos e úteis quando buscam investigar, além das relações entre as atividades executadas e os impactos identificados, as relações ao longo de uma parte mais ampla da cadeia de resultados, entre atividades, *outputs*, *outcomes* e impacto. Uma teoria da mudança – ou *Theory of Change* (ToC), pode fornecer um importante guia para esta tarefa (Rogers, 2014c).

Em razão da necessidade de compreender qual é a mudança ou transformação que a organização almeja, pode-se iniciar o processo de avaliação de impacto a partir da construção da "Teoria ou Tese da Mudança" (*Theory of Change*). A Teoria da Mudança permite reunir atributos para avaliação de impacto, mensuração e acompanhamento do impacto alinhado ao contexto específico da comunidade, população ou território objeto da intervenção. As ideias de Teoria da Mudança (TM) passaram a surgir entre as décadas de 70 e 80, devido à necessidade de lidar de forma eficaz com as complexidades de avaliar programas sociais; já o termo "Teoria da Mudança" surgiu na década de 90 (Ellis, et al., 2011).

A Teoria ou Tese da Mudança é considerada uma metodologia aplicada ao "campo da avaliação e do planejamento de investimentos da cooperação internacional e ganha espaço entre os Negócios Sociais". Esta teoria se articula com a "cadeia de valores" de um programa ou negócio social (Brandão *et al.* 2014, p. 9). A cadeia de valores de impacto ou Teoria da Mudança é composta pelos seguintes elementos: principais indicadores; resultados e impacto (Oslen & Galimidi, 2008).

Os principais indicadores referem-se às práticas, ações e produtos passíveis de serem medidos e avaliados diretamente pela organização. Os resultados são as mudanças ocasionadas pela adoção de uma determinada prática ou ação, bem como os efeitos colaterais pretendidos e não intencionais do negócio. O impacto pode ser obtido a partir da diferença entre o resultado final, gerado no sistema social, e aqueles que teriam ocorrido sem a intervenção, ou seja, sem as atividades realizadas.

A relação entre os principais indicadores, os resultados e o impacto compõem a cadeia de valor de impacto (Oslen & Galimidi, 2008). Os *inputs* referem-se aos insumos e/ou recursos utilizados no empreendimento. As *activities* são as principais atividades do empreendimento. Os *outputs* são os resultados que podem ser mensurados. Os *outcomes* são as mudanças nos sistemas sociais. Os *goal alignment* são as atividades e ajuste de metas gerados (Oslen & Galimidi, 2008).

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, et al. (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).

3. Metodologia

O objetivo desse estudo foi analisar os elementos da cadeia de valor com base na Teoria da Mudança no contexto de uma organização presente na cidade de Maceió, no estado de Alagoas. Dessa forma, essa pesquisa se caracteriza como descritiva, em função desse objetivo. Segundo Sampieri; et al. (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 da organização em estudo, a pesquisa pode assim ser classificada.

Teve uma abordagem qualitativa que, de acordo com Chizzotti (2003), envolve a extração de significados visíveis da relação entre pessoas, fatos e locais, e a partir dessas informações o pesquisador desenvolve seu texto. Para Silva e Menezes (2005), a abordagem qualitativa 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.

Em relação à estratégia de pesquisa, foi realizado um estudo de caso na Amitis, situada Maceió-AL. 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.

A coleta de dados iniciou-se através de levantamento bibliográfico a respeito do tema e após filtrar algumas informações-chave, foi feita uma pesquisa no site da empresa e em sites de notícias com matérias envolvendo a organização, visto que não foram encontrados estudos acadêmicos acerca desse empreendimento. No 31 de maio de 2022 iniciou-se uma conversa informal por aplicativo de mensagem com Liliane Vicente, CEO da Amitis, com o intuito de agendar uma entrevista. De acordo com as informações obtidas previamente e em conversas informais por meio digital, foi entendido que ela seria uma pessoa chave para participar da pesquisa. Ela aceitou conceder uma entrevista, a qual foi realizada no dia 08 de junho de 2022 via Skype, na ocasião foi aplicado um roteiro semiestruturado contendo vinte e duas perguntas-chave para a coleta de informações. Para Manzini (1990/1991, p. 154), a entrevista semi-estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

4. Resultados e Discussão

4.1 Estudo de caso: *Amitis Hortas Hidropônicas em Maceió - AL*

Como consta no tópico de Metodologia, este trabalho compreende um estudo de caso realizado na Amitis, empreendimento situado na cidade de Maceió, no estado de Alagoas. Este município, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2021) possui uma população estimada de 1.031,597 habitantes. De acordo com Síntese de Indicadores Sociais com dados de 2019 divulgada em novembro de 2021 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cresceu 30,4% a população de Alagoas em situação de extrema pobreza, ou seja, que vive com renda de R\$ 151,00 por mês. A capital apresenta um grande potencial turístico e cultural, no entanto, existem problemas econômicos e sociais que necessitam de projetos de impacto visando mitigá-los.

A Amitis é um negócio social que tem como propósito promover uma alimentação saudável e contribuir para a redução da má distribuição de alimentos, bem como possibilitar a geração de renda de pessoas em situação de vulnerabilidade social por meio da aplicação de hortas hidropônicas no meio urbano. Além disso, contribui com a redução de emissão de gases poluentes, com a utilização de materiais recicláveis e com a preservação dos recursos hídricos, com o baixo consumo de água em suas hortas. Nesse sentido, “o empreendedor social promove o desenvolvimento em suas três esferas elementares: econômica, social e ambiental” (Marins, 2018, p. 25).

O empreendimento surgiu inicialmente como um projeto social em 2016 em uma rede de estudantes da Universidade Federal de Alagoas – UFAL, por meio da Enactus, que “é uma organização internacional sem fins lucrativos dedicada a inspirar os alunos a melhorar o mundo através do Empreendedorismo Social. O Brasil é um dos 36 países de operação do programa Enactus ao redor do mundo.” (Enactus-UFAL).

Devido ao fato de haver um grande número de pedintes nos arredores da universidade, que fica próxima a comunidades carentes, os estudantes perceberam o problema da subnutrição entre os moradores daquela localidade, inclusive conversando com um jovem cuja idade era 15 anos, porém, fisicamente ele parecia ter apenas 8 anos, o que acabou despertando nos estudantes o interesse em melhorar os índices de subnutrição das pessoas dessas comunidades, assim surgiu o projeto que trabalhava com a aplicação de hortas hidropônicas em escolas da rede pública de ensino com o objetivo de complementar a merenda escolar e melhorar a sua qualidade nutricional e conseqüentemente melhorar os índices de nutrição dos alunos.

Reconhecidamente, a evolução da tecnologia e da ciência permitiram à humanidade um conjunto de avanços positivos e, em diversos aspectos, excepcionais. Todavia, tais conquistas não chegaram de forma igual a todos. O planeta Terra e seus habitantes humanos e não humanos estão imersos em um ambiente em crescente dinamicidade e complexidade. De tal complexidade, emergem desafios a serem transpostos e, diante dos desafios, a necessidade de buscar soluções que sejam capazes de contribuir, em essência, para diminuir as desigualdades entre os humanos e a destruição ambiental, permitindo a continuidade da vida no planeta. (Anastacio, 2018, p.31).

Em 2018, com o ingresso da atual gerente de vendas da Amitis na rede, começou-se a observar o que poderia ser feito dentro daquele escopo para atingir melhor o mercado e tornar a solução escalável e sustentável financeiramente, bem como gerar um impacto mais positivo e mais frequente. Dessa forma começou-se a estudar o mercado e trabalhar melhor o modelo de negócio, incluindo um modelo de vendas e escoamento, agregando pessoas para se dedicarem a áreas específicas do negócio, formando um quadro societário composto por quatro sócias. Todo esse processo de pivotagem durou aproximadamente dois anos até que o projeto foi removido da rede Enactus e se tornou um negócio independente.

Após a remoção da rede, o negócio continuou sendo remodelado para focar na geração de renda do microagricultor e melhorar a distribuição de alimentos. A escolha da hidroponia como técnica de cultivo nas hortas, segundo a gerente de vendas da Amitis se justifica por ser uma técnica que proporciona maior produtividade em menos tempo e conseqüentemente uma renda maior para o microagricultor quando comparada a uma horta convencional.

Abaixo estão elencados os produtos e serviços desenvolvidos pela Amitis:

Hortas - consiste na aplicação de hortas hidropônicas no meio urbano, existindo três modelos de hortas, cada um direcionado a um público-alvo específico:

Amitis Farm - é um modelo de horta relativamente ampla, com 6,5 metros de comprimento e 2,5 metros de largura, compondo módulos com um total de 1175 cédulas produtivas. A estrutura é feita com madeira de reflorestamento impermeabilizada e garrafas pet, além do sistema de irrigação que é composto por canos, gotejadores e duas caixas d’água com bomba, uma suspensa e outra no chão. A aplicação desse modelo de horta é feita por meio de parceria da Amitis com empresas de caráter ESG, que financiam e doam a horta para o microagricultor.

Amitis Home - é um modelo de horta secundário que consiste em uma caixa de madeira de reflorestamento com dimensões bem pequenas para que possa ser colocada em cima de algum móvel dentro de casa e assim é possível cultivar hortículas para o próprio consumo do cliente. Esse é um modelo B2C que foi desenvolvido para que qualquer pessoa possa ter uma pequena horta dentro de casa.

Amitis Wall - consiste em um modelo desenvolvido para ser aplicado em hotéis, pousadas e restaurantes, cujo tamanho pode variar conforme o espaço disponível. Esse modelo surgiu a partir da procura de alguns empreendimentos e foi pensado para tornar a prática alimentar natural mais visual, atribuir praticidade na produção de hortaliças com a facilidade que a técnica de hidroponia é capaz de proporcionar, além do aproveitamento de espaços ociosos. Na estrutura desse modelo são utilizados canos de PVC em vez de garrafas pet, um reservatório menor que uma caixa d'água e uma bomba de aquário.

Assessoria - durante o primeiro ciclo de produção, a Amitis faz o assessoramento com os microagricultores auxiliando-os e capacitando-os nas etapas de plantio e colheita, bem como no controle de qualidade. O acompanhamento do processo de produção é feito por meio de planilha, em que é possível saber quando será realizada a colheita das hortaliças para que possam ser comercializadas no *delivery*.

Delivery - por meio do serviço de *delivery* ocorre o escoamento da produção, que inclui o recebimento do pedido feito pelo consumidor através do site da empresa, a montagem de cestas com as hortaliças colhidas nas hortas e selecionadas conforme solicitação do cliente, bem como a entrega, utilizando-se para isso os serviços de *motoboys freelancers*.

Observou-se com a pesquisa que a empresa demonstra clara preocupação com a geração de impacto, pois adota algumas métricas internas de mensuração de resultados. De acordo com Brandão, et al., (2014), é importante conhecer a capacidade de um negócio social de gerar impacto positivo na sociedade, para ver se está cumprindo seu objetivo principal, e para isso, deve-se criar formas de avaliar esses resultados. Para que isso se torne possível, é importante que a empresa defina a sua cadeia de valor e selecione indicadores de modo a torná-la apta para mensurá-lo e comprová-lo, pois a teoria de mudança por si só já pode auxiliá-la nesse sentido. De acordo com Parkinson e Wadia (2008) os indicadores quantitativos são traduzidos em números e correspondem a quantidades, citando como exemplo o número de pessoas que comprar um livro. Já os indicadores qualitativos auxiliam no entendimento sobre como uma mudança ou processo aconteceu, e serve para avaliar fatos observáveis ou questões subjetivas sobre percepções e experiências das pessoas.

Abaixo são apresentados os elementos da cadeia de valor com base na Teoria da Mudança no contexto da Amitis:

Inputs

Os *inputs* necessários para atuação da Amitis são: capital humano, financeiro, materiais, metodologia de aplicação.

Em relação ao capital humano, a empresa conta atualmente com uma equipe de quatro pessoas em caráter permanente, dentre as quais estão inclusas uma diretora executiva, uma diretora de operações, uma diretora de produto e inovação e uma diretora de marketing e, além destas existe um contador e ainda marceneiros e *motoboys freelancers* que prestam serviços conforme a demanda.

Quanto aos recursos financeiros, a entrevistada evidenciou que o capital da empresa é adquirido por meio de participação em projetos especiais através de editais, por meio de parcerias com empresas de caráter ESG e através da venda de hortas hidropônicas. Segundo a entrevistada a empresa planeja implementar um serviço de assinatura por meio do qual receberá dez por cento do faturamento referente ao escoamento da produção no *delivery*, resultando em mais uma forma de captação de recursos financeiros.

Já em relação aos materiais, os *inputs* necessários à empresa são madeira de reflorestamento, canos de PVC, caixas d'água, gotejadores, garrafas pet, dentre outros. Segundo a CEO da empresa parte desses materiais são adquiridos por um preço abaixo do preço de mercado

Em relação aos recursos financeiros, para melhores resultados destaca-se a importância de ampliar as parcerias, visto que atualmente a empresa conta apenas com cinco empresas parceiras e acrescenta que durante o período de pandemia da

Covid-19 ficou mais difícil manter a sustentabilidade econômica da empresa. Nesse sentido, faz-se necessário que a organização crie estratégias para captação de novos parceiros e clientes bem como fidelização dos já existentes.

Atividades

As principais atividades elencadas para o funcionamento da organização são prospecção de parceiros, microagricultores e clientes, vendas e instalação de hortas, capacitação técnica e escoamento da produção.

A prospecção de parceiros busca firmar parcerias com empresas de caráter ESG (*Environmental, Social and Governance*), que são empresas que buscam gerar um impacto positivo na sociedade, e para tanto, têm suas ações baseadas nos pilares social, ambiental e governança. Assim, a empresa parceira financia a instalação da horta e posteriormente essa horta é doada para um microagricultor, pessoa em situação de vulnerabilidade social.

A prospecção de clientes consiste na busca por pessoas e empresas interessadas em adquirir as mini-hortas e hortas verticais, respectivamente, que são vendidas e instaladas pela Amits. A capacitação técnica consiste em um treinamento com o microagricultor, no qual é ensinada a técnica da hidroponia para que ele possa ser capaz de fazer o cultivo das hortaliças e a manutenção da horta.

Já o escoamento da produção corresponde às etapas de colheita, seleção, venda e entrega da produção por meio do serviço de *delivery*.

Outputs

Os *outputs* da Amits são as hortas hidropônicas, proporcionando aos microagricultores uma alternativa sustentável e de baixo custo para o cultivo de alimentos saudáveis. Segundo a CEO da empresa, até o presente momento a Amits atua apenas no estado de Alagoas, mas planeja expansão para outros estados, sendo que a primeira horta fora do estado de Alagoas será instalada no estado do Paraná por meio de parceria firmada com uma empresa paranaense de caráter ESG.

Para facilitar o controle de resultados, a empresa coloca semestralmente o número de hortas vendidas por modelo, para que se tenha um controle dos resultados do período, e a cada novo semestre compara os dados com os do semestre anterior.

Além disso, pode disponibilizar em seu site um espaço para depoimento tanto dos parceiros como dos clientes em relação às experiências, pois a visualização dos depoimentos por parte dos visitantes pode motivar tanto a atração de novos clientes quanto de novos parceiros.

Outcomes

Os *outcomes*, ou seja, os resultados a curto e médio prazo seriam o número de microagricultores beneficiados, que está diretamente relacionado com a geração de renda, bem como a quantidade de produtos distribuídos.

Tanto o número de microagricultores beneficiados como a quantidade de produtos distribuídos, são elementos de fácil mensuração dos quais a empresa tem total controle, pois mantém registros em planilhas e relatórios para acompanhamento.

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

Impacto

O impacto almejado e proposto pela empresa é a redução da má distribuição de alimentos e a aumento da renda de pessoas em situação de vulnerabilidade social.

Em relação à redução da má distribuição de alimentos, este é um elemento mais difícil de ser mensurado, no entanto, como a empresa se propõe a gerar esse impacto, como é seu objetivo, precisa buscar maneiras que a levem a este resultado ou que o comprovem. Pesquisas realizadas por órgãos oficiais do governo com o auxílio de coleta de dados locais, podem contribuir para a comprovação desse impacto.

Quanto ao aumento de renda de pessoas em situação de vulnerabilidade social, a empresa pode comprovar pela renda total gerada pelos microagricultores atendidos pela iniciativa. Sugere-se que, no início da aplicação da horta, ela colha dados em relação a emprego e renda dos microagricultores e de pessoas da comunidade nas mesmas condições, mas que não participam da iniciativa.

Esses dados devem ser acompanhados até o fim do ciclo 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 na iniciativa 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 Amitis em relação aos seus componentes – *inputs*, atividades, *outputs*, *outcomes* e resultados – através da abordagem clássica.

5. Conclusão

No 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 facilitadora desse processo. A presente pesquisa se propôs a analisar os elementos da cadeia de valor com base na Teoria da Mudança no contexto de um negócio social da cidade de Maceió, no estado de Alagoas. O objetivo do trabalho foi atendido, ao descrever cada elemento da teoria de mudança da organização e analisar as possíveis melhorias na cadeia de valor de impacto.

Diante dos resultados obtidos, observou-se que, apesar dos desafios inerentes aos negócios sociais, a empresa tem dado seus primeiros passos em relação ao monitoramento e avaliação de impacto e que a geração de impacto se configura como um compromisso da empresa. Assim, a partir da construção da teoria de mudança da empresa, bem como a utilização de indicadores sugeridos, a empresa poderá utilizar-se desta ferramenta 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. Em se tratando do processo de expansão, 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, faz-se necessário um foco da empresa 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 resultados que ela tem o poder de influenciar, os quais podem desencadear uma maior significância nos usuários a médio prazo, e conseqüentemente no impacto gerado.

Os *outcomes* e o impacto, por serem os resultados 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 a empresa em estudo quanto para o ecossistema de negócios de sociais (NS), 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 o controle organizacional tanto em relação às suas atividades quanto ao impacto gerado por estas.

Houve limitações para o desenvolvimento dessa pesquisa em relação ao empreendimento estudado, em virtude de ser um pequeno empreendimento e ter pouco tempo de atuação, ainda se encontra em um processo aprendizagem e estruturação. Outras limitações são decorrentes do cenário causado pela pandemia do Covid19, havendo dificuldade em acionar um número maior de pessoas envolvidas no projeto, e assim, limitando-se a realizar a entrevista com uma única pessoa. Contudo, evidencia-se que isso não invalida nem enviesada a pesquisa, pois não considerou apenas uma perspectiva, já que foram consultadas outras fontes de informações disponíveis em relação à empresa estudada as quais contribuíram para levantamentos de dados anteriores que evidenciam outras perspectivas, para as quais foi possível o cruzamento de informações.

Para estudos futuros, sugere-se explorar mais esse universo dos Negócios Sociais e da Avaliação de Impacto à luz da Teoria da Mudança, podendo conceber como objetos de pesquisa os métodos de avaliação já utilizados pelas organizações, para que, a partir da visualização dos componentes abrangidos por estes, se possa confrontar os indicadores utilizados com os essenciais, para o estabelecimento de uma forma de avaliação que garanta a identificação do impacto gerado no decorrer do tempo.

Referências

- Aliança. (2018). Conquistas e Avanços do Ecossistema de Investimentos e Negócios de Impacto no Brasil. <<http://ice.org.br/relatorio-aponta-expansao-do-ecossistema-de-investimentos-e-negocios-de-impacto/>>.
- Anastacio, M. R. (2018). Empreendedorismo social e inovação social: contexto, conceitos e tipologias de iniciativas de impacto socioambiental. In: *Empreendedorismo social e inovação social no contexto brasileiro*. Curitiba: PUCPRESS, 298.
- Antonie, R. (2012). Introducing a model for social impact assessment of public administration reform in romania. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 36, 5–12.
- Barki, E., Comini, G., Cunliffe, A., Hart, S. L., & Rai, S. (2015). Social entrepreneurship and social business: Retrospective and prospective research. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 55 (4), 380-384.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In: Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10 (3), 51-55.
- Brandão, D., Cruz, C., & Arida, A. L. (2014). *Métricas em negócios de impacto social: fundamentos*. São Paulo: MOVE, Instituto de Cidadania Empresarial.
- Becker, H. A. (2001). Social impact assessment. *European Journal of Operational Research*, 128(1), 311–321. <https://doi.org/10.1080/07349165.1984.9725505>
- Chávez, B. V., & Valenzuela, M. B. (2019). La medición a pequeña escala de los impactos sociales de proyectos de energía: Problemas metodológicos e implicaciones de política. *Gestión y Política Pública*, 28(2), 377–406. <https://doi.org/10.29265/gypp.v28i2.624>
- Chizzotti, A. A Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais: Evolução e Desafios. *Revista Portuguesa de Educação*, 16(2), 2003, pp. 221-236.
- Comini, G. M. (2016). *Negócios Sociais e Inovação Social: um retrato de experiências brasileiras*. São Paulo.
- Cruz Filho, P. R. A. (2018). Avaliação e mensuração de impacto socioambiental. In: *Empreendedorismo social e inovação social no contexto brasileiro*. Curitiba: PUCPRESS, 298.
- Dees, J. G. (2001). The meaning of social entrepreneurship. Durham, USA: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE), *The Fuqua School of Business*, Duke University.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100.

- Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. J. (2018). *Avaliação de Impacto na Prática*. 2 ed. Banco Mundial, Washington.
- Hadad, S., & Gauca, O. (2014). Social impact measurement in social entrepreneurial organizations. *Management & Marketing*, 9(2), 119–136.
- Harji, K., & Jackson, E. T. (2018). Facing Challenges, Building the Field: Improving the Measurement of the Social Impact of Market-Based Approaches. *American Journal of Evaluation*, 39 (1), 396-401.
- IDIS (Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social). (2018). *Avaliação de impacto social: metodologias e reflexões*. <<https://www.idis.org.br/avaliacao-de-impacto-social-metodologias-e-reflexoes/>>.
- Ellis, J., Parkinson, D., & Wadia, A. (2011). Making Connections: Using a Theory of Change to Develop Planning and Evaluation. *Charities Evaluation Services*.
- Jacobi, P. (2003). Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. *Cadernos de Pesquisa*, 118, 189-205.
- Kunttu, A. (2017). Combined economic and social impact assessment of affordable housing investments . *RISUS – Journal on Innovation and Sustainability*, 8, 85–93.
- Manzini, E. J. (1990/1991). A entrevista na pesquisa social. *Didática*, São Paulo, 26/27, 149-158.
- Marins, J. (2018). Avaliação e mensuração de impacto socioambiental. In: *Empreendedorismo social e inovação social no contexto brasileiro*: PUCPRESS, 25-27.
- Milbrath, L. W., Kamieniecki, S., & Angeles, L. (1982). A social impact assessment of the nuclear fuel services facility at west valley, New York. *International Journal of Public Administration*, 4(2), 113–134. <https://doi.org/10.1080/01900698208524428>
- OEDC-DAC. (2010). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*, OEDC, Paris, <<http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>>.
- Oliveira Filho, G. R., Kiyama, R. S., Comini, G. (2013). *Os desafios para mensurar o impacto social*. In: Barki, E., Izzo, D., Torres, H. da G, Aguiar, L. *Negócios com impacto social no Brasil*. São Paulo: Editora Peirópolis, 212-235.
- PIPE SOCIAL. 1º Mapa de negócios de impacto social e ambiental. (2017). <<https://pipe.social/mapa2017>>.
- PIPE SOCIAL. 2º Mapa de negócios de impacto social e ambiental. (2019b). <<https://pipe.social/mapa2019>>.
- Polonsky, M. J., Grau, S. L., & McDonald, S. (2016). Perspectives on social impact measurement and non-profit organisations. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(1), 80– 98. <https://doi.org/10.1108/MIP-11-2014-0221>.
- Resende, A. A. M., & Ortega, L. M. (2016). 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.
- Rogers, P. J. (2012). Introduction to impact evaluation. *Impact Evaluation Notes*, 1, 1-18, mar.
- Sachs, I. (2008). Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado: Garamond Universitaria, 151.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa*. (3ª. ed.): McGraw-Hill.
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação*. Florianópolis: USFC.
- So, I., Staskevicius, A. (2015). Measuring the “impact” in impact investing. *Harvard Business School*. Jul. <<http://www.hbs.edu/socialenterprise/Documents/MeasuringImpact.pdf>>.
- Yin, R. (2001). Estudo de caso: Planejamento e métodos. (2ª edição): Bookman.