

ANDRÉ NAVARRO BARROS

**ESTUDO SOBRE MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL
PARA PROJETOS DE CONSULTORIA COM O TERCEIRO SETOR**

Trabalho de formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para a obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção.

**São Paulo
2022**

ANDRÉ NAVARRO BARROS

**ESTUDO SOBRE MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL
PARA PROJETOS DE CONSULTORIA COM O TERCEIRO SETOR**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para a obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção.

Orientadora: Prof.^a Titular Marly
Monteiro de Carvalho

**São Paulo
2022**

FICHA CATALOGRÁFICA

Barros, André Navarro

**ESTUDO SOBRE MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO
SOCIAL PARA PROJETOS DE CONSULTORIA COM O
TERCEIRO SETOR / A. N. Barros. -- São Paulo, 2022.**

98 p.

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1. Avaliação de Impacto 2. Mensuração de Impacto
3. Negócios Sociais 4. Consultoria de Impacto 5. Terceiro Setor I.
Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de
Engenharia de Produção II. t.**

If you don't take risks, you can't create a future...

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que me amaram e apoiaram ao longo de toda a minha jornada até aqui e sempre se esforçaram para que eu pudesse ter acesso à melhor educação possível, mesmo sem muitas vezes ter a condição financeira para isso.

Ao meu irmão, por todo companheirismo, risadas e bons momentos que compartilhamos até hoje.

À minha avó Clarice, por todo o carinho, amor e apoio incondicional que me oferece sempre.

À minha namorada Gabryella, pois todo amor, confiança e apoio que me ofereceu foram essenciais para que eu pudesse enfrentar todos os momentos de ansiedade e insegurança nesses últimos anos de graduação e conseguisse chegar até aqui.

À Dona Fátima e Seu Agostinho, que nesses últimos anos me acolheram de forma que se tornaram minha segunda família de coração.

À minha orientadora, Prof.^ª Marly, pela confiança no meu trabalho e o tempo dedicado às correções e incentivos que me ofereceu ao longo deste ano, para a realização deste trabalho.

A todos os amigos que me acompanharam e fizeram parte da minha vida em algum momento dessa jornada.

RESUMO

O presente trabalho tem o propósito de encontrar um *framework* de avaliação de impacto social para projetos de consultoria realizados em instituições do terceiro setor. O problema foi apresentado por uma consultoria que está estruturando uma nova unidade de negócios focada em suas iniciativas sociais e precisa desenvolver a melhor forma de avaliar e reportar os resultados alcançados nessa nova unidade. Para encontrar esse *framework*, foi realizada uma revisão da literatura existente para entender os principais métodos que vêm sendo desenvolvidos e utilizados para avaliar impactos socioambientais. Paralelamente à revisão da literatura, realizou-se também entrevistas de *benchmarking* de forma a entender como essa avaliação é realizada em outras organizações de impacto e entrevistas internas para entender melhor qual o contexto atual da unidade de negócios que foi foco deste trabalho. Dessa forma, encontrou-se uma primeira versão do *framework* a ser utilizado pela unidade de iniciativas sociais, que será composto por quatro grandes etapas: seleção de indicadores, monitoramento de indicadores, avaliação final do projeto e avaliação do impacto socioambiental global da unidade. Após a aplicação desse *framework* proposto em um dos projetos finalizados da unidade, pôde-se perceber diversos benefícios de sua aplicação no contexto de projetos de consultoria com impacto social, porém serão necessárias novas aplicações do *framework* em projetos a serem iniciados, para um melhor refinamento, e execução de novos ciclos de aprimoramento do *framework* inicialmente proposto, visando assim um *framework* que poderá ser inclusive ser incorporado dentro de outras organizações além da unidade de negócios estudada.

Palavras-chave: Avaliação de Impacto; Mensuração de Impacto; Negócios Sociais; Consultoria de Impacto; Terceiro Setor.

ABSTRACT

This work aims to find a social impact assessment framework for consulting projects carried out in third sector institutions. The problem was presented by a consulting firm that is structuring a new business unit focused on its social initiatives and needs to develop the best way to evaluate and report the results achieved in this new unit. To find this framework, a review of the existing literature was carried out to understand the main methods that have been developed and used to assess socio-environmental impacts. Parallel to the literature review, benchmarking interviews were also carried out to understand how this assessment is carried out in other impact organizations and internal interviews were carried out to better understand the current context of the business unit, which was the focus of this study. Thus, a first version of the framework was found to be used by the social initiatives unit, which will consist of four major stages: selection of indicators, monitoring of indicators, final evaluation of the project and assessment of the unit's global socio-environmental impact. After the application of this proposed framework in one of the completed projects of the unit, it was possible to perceive several benefits of its application in the context of consulting projects with social impact, however, new applications of the framework will be necessary in projects to be started, for a better refinement, and execution of new cycles of improvement of the initially proposed framework, thus aiming at a framework that may even be incorporated within other organizations beyond the studied business unit..

Keywords: Impact Evaluation; Impact Measurement; Social Business; Impact Consulting; Third Sector.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura do estudo realizado.....	28
Figura 2 – Os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.....	31
Figura 3 - <i>Framework</i> para suportar a implementação de modelos de negócios sustentáveis proposto por Morioka et al. (2017).....	36
Figura 4 – <i>Sustainable Value Exchange Matrix (SVEM)</i>	37
Figura 5 – Ciclo contínuo da Mensuração de Impacto	39
Figura 6 – Hierarquia da classificação IRIS+	43
Figura 7 - <i>B Impact Assessment</i>	44
Figura 8 – Exemplo de resultados no <i>SDG Action Manager</i>	45
Figura 9 - Os seis estágios de uma análise SROI.....	49
Figura 10 - Representação linear da Teoria da Mudança.....	53
Figura 11 - Fases da Pesquisa	57
Figura 12 - Esquema de codificação inicial para análise dos métodos	60
Figura 13 - Nuvem de Palavras gerada no NVivo®	63
Figura 14 - Modelo de Negócio Sustentável da unidade, baseado no SVEM	64
Figura 15 - ODSs selecionados como prioritários pela empresa	65
Figura 16 - <i>Framework</i> proposto para avaliação de impacto.....	75
Figura 17 - Modelo de Negócio Sustentável da organização, baseado no SVEM.....	81
Figura 18 - Teoria da Mudança do projeto.....	82
Figura 19 - Resultados obtidos no <i>SDG Action Manager</i>	85

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição de unidades locais, pessoal ocupado assalariado e remunerações nas entidades sem fins lucrativos no Brasil em 2016 23

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 – Instituições de Desenvolvimento e Defesa de Direitos, COPNI Ampliada	23
Quadro 2 - Frentes da unidade de iniciativas sociais da Consultoria A.....	26
Quadro 3 – As áreas críticas de atuação da Agenda 2030	30
Quadro 4 - As sete revoluções do capitalismo sustentável	32
Quadro 5 - Normas GRI.....	41
Quadro 6 - Os sete princípios do SROI.....	48
Quadro 7 - Métodos Quase-Experimentais	51
Quadro 8 - Síntese do Quadro Teórico	54
Quadro 9 - Entrevistados para a pesquisa de <i>benchmarking</i>	58
Quadro 10 - Entrevistados para a pesquisa interna na empresa	59
Quadro 11 - Consolidado das respostas das entrevistas de <i>benchmarking</i>	68
Quadro 12 - Análise dos métodos de Padronizações e Certificações no contexto da unidade de iniciativas sociais da Consultoria A.....	69
Quadro 13 – Análise dos métodos de Monitoramento de Desempenho no contexto da unidade de iniciativas sociais da Consultoria A.....	71
Quadro 14 - Análise dos métodos de Avaliação Rigorosa de Impactos no contexto da unidade de iniciativas sociais da Consultoria A.....	72
Quadro 15 - Análise dos métodos de Análise em Nível de Mercado no contexto da unidade de iniciativas sociais da Consultoria A.....	73
Quadro 16 – Análise dos Relatos de Casos de Sucesso no contexto da unidade de iniciativas sociais da Consultoria A	74
Quadro 17 - KPIs definidos para o projeto	83
Quadro 18 - Resultados alcançados nos KPIs do projeto	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

3Ps	<i>Profit, Planet, People</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CNUMAD	Conferência nas Nações Unidas sobre o Meio Ambiente
COPNI	Classificação dos Propósitos das Instituições sem Fins Lucrativos
DID	Diferenças em Diferenças
FASFIL	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos
GIIN	<i>Global Impact Investing Network</i>
GRI	<i>The Global Reporting Initiative</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IRIS+	<i>Impact Report and Investment Standards</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
ONG	Organização Não-Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OSC	Organização da Sociedade Civil
RCB	Relação de Custo-Benefício
RDD	Ressessão Descontínua
ROI	Retorno sobre o Investimento
SBM	Modelo de Negócio Sustentável
SROI	Retorno Social sobre o Investimento
SVEM	<i>Sustainable Value Exchange Matrix</i>
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
TIR	Taxa Interna de Retorno

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	22
1.1	Motivação.....	22
1.1.1	O Terceiro Setor e o Cenário Brasileiro.....	22
1.1.2	Negócios Sociais	24
1.1.3	Contextualização da Empresa	25
1.2	Objetivos	27
1.3	Estrutura	27
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
2.1	Desenvolvimento Sustentável	29
2.1.1	Agenda 2030 e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.....	30
2.1.2	Tripé da Sustentabilidade (<i>Triple Bottom Line</i>).....	31
2.1.3	Modelo de Negócio Sustentável (SBM)	34
2.2	Métodos de avaliação de impacto socioambiental	38
2.2.1	Padronizações e Certificações.....	40
2.2.1.1	The Global Reporting Initiative (GRI).....	41
2.2.1.2	IRIS+	42
2.2.1.3	Sistema B	43
2.2.2	Monitoramento de Desempenho	45
2.2.3	Avaliação rigorosa de impactos e resultados	46
2.2.3.1	Retorno Social sobre Investimento - SROI	47
2.2.3.2	Métodos Experimentais e Quase-Experimentais	50
2.2.4	Análise em nível de mercado	52
2.3	Síntese do Quadro Teórico.....	53
3	METODOLOGIA	55
3.1	Fases da Pesquisa	55
3.2	Coleta de dados	57
3.3	Análise de dados	60
4	RESULTADOS.....	62
4.1	Modelo de Negócio	62
4.2.3	Padronizações e Certificações.....	69
4.2.4	Monitoramento de Desempenho	71
4.2.5	Avaliação Rigorosa de Impactos.....	71
4.2.6	Análise em Nível de Mercado.....	72
4.2.7	Relatos de Casos de Sucesso.....	73
4.3	Construção do <i>framework</i>	74
4.3.1	Seleção de Indicadores	76
4.3.1.1	Entendimento do contexto organizacional do cliente	76
4.3.1.2	Estruturação da Teoria da Mudança do projeto	76
4.3.1.3	Definição de KPIs do projeto.....	77
4.3.2	Monitoramento de Indicadores	78
4.3.3	Avaliação Final do Projeto.....	78

4.3.3.1	Avaliação final da evolução dos KPIs ao longo do projeto	78
4.3.3.2	Casos de Sucesso	79
4.3.4	Avaliação de Impacto Socioambiental Global	79
4.4	Aplicação do <i>framework</i>	80
4.4.1	Contextualização da Organização	80
4.4.2	Teoria da Mudança.....	81
4.4.3	Definição de KPIs do projeto	82
4.4.4	Avaliação final dos KPIs.....	83
4.4.5	Casos de Sucesso	84
4.4.6	Alinhamento com os ODSs.....	85
5	CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES	86
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
	APÊNDICE A – Roteiro para entrevistas de <i>benchmarking</i>	95
	APÊNDICE B – Roteiro para entrevistas internas na Consultoria A	97

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório apresenta as motivações e os objetivos que se deseja alcançar ao final deste trabalho de formatura, além de contextualizar o leitor sobre o tema que será abordado.

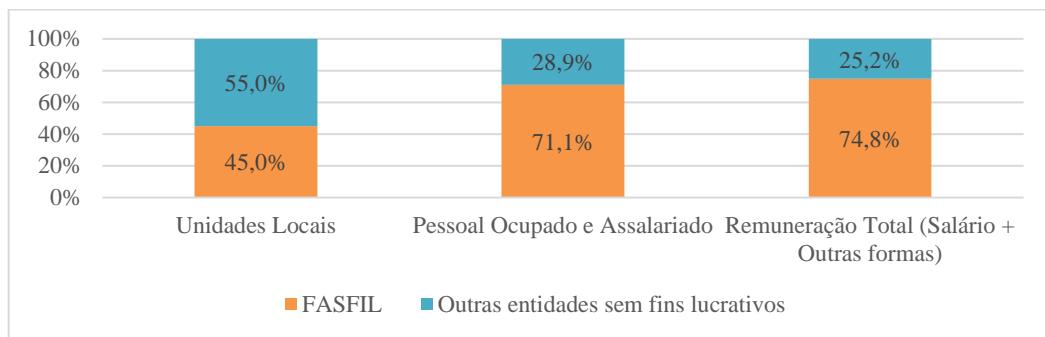
1.1 Motivação

1.1.1 O Terceiro Setor e o Cenário Brasileiro

No Brasil, por meio da Lei 13.019 (BRASIL, 2014), são instituídas como organizações do terceiro setor, ou Organizações da Sociedade Civil (OSC), as entidades sem fins lucrativos, popularmente conhecidas como Organizações Não Governamentais (ONGs). Este trabalho de formatura focará na categoria denominada pelo IBGE (2019) como as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL).

Segundo levantamento feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2016 havia um total de 526.841 entidades sem fins lucrativos no Brasil, com as FASFIL representando 45% desse montante. Contudo, conforme mostra o Gráfico 1, ao considerar apenas o cenário das entidades sem fins lucrativos no país, as FASFIL representam uma fatia muito maior de pessoal ocupado assalariado e da soma de salário e outras remunerações. A média do valor salarial pago pelas FASFIL foi inclusive 15,4% maior que a média em entidades empresariais do Segundo Setor (IBGE, 2019), mostrando a relevância desse tipo de organização privada. Segundo o Mapa das Organizações da Sociedade Civil (IPEA, 2020), o Terceiro Setor no Brasil chega a empregar mais de 2,3 milhões de pessoas.

Gráfico 1 - Distribuição de unidades locais, pessoal ocupado assalariado e remunerações nas entidades sem fins lucrativos no Brasil em 2016



Fonte: Adaptado de IBGE (2019)

Os principais propósitos das entidades sem fins lucrativos são divididos em nove grandes grupos, divisão conhecida como Classificação dos Propósitos das Instituições sem Fins Lucrativos (COPNI), pela divisão de estatística da Organização das Nações Unidas (ONU): moradia; saúde; recreação e cultura; proteção social; religião; partidos políticos, sindicatos, associações patronais e profissionais; proteção ambiental e animal; e outras entidades não especificadas (ONU, 2000). No Brasil, ainda é adotado um grupo a mais para classificar as organizações que atuam com o propósito no desenvolvimento e defesa de direitos (IBGE, 2019), sendo chamada da COPNI Ampliada. Neste trabalho será dado um foco maior ao grupo de instituições de desenvolvimento e defesa de direitos, detalhado no Quadro 1.

Quadro 1 – Instituições de Desenvolvimento e Defesa de Direitos, COPNI Ampliada

Grupo 09 – Desenvolvimento e Defesa de Direitos

- 09.1 Associação de Moradores
- 09.2 Centros e associações comunitárias
- 09.3 Desenvolvimento rural
- 09.4 Emprego e treinamento
- 09.5 Defesa de direitos de grupos e minorias
- 09.6 Outras formas de desenvolvimento e defesa de direitos

Fonte: Adaptado de IBGE (2019)

Em 2016, este grupo de entidades compreendia um total de 30.266 Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil, sendo responsáveis por雇用 um total de 84.097 trabalhadores, sendo 42.460 trabalhadores no Sudeste e 23.070 no Nordeste (IBGE, 2019).

1.1.2 Negócios Sociais

Por muito tempo o mundo corporativo e as organizações sociais foram vistos como coisas totalmente distintas e que não podiam interagir entre si. Contudo essa visão vem sendo mudada nos últimos anos e cada vez mais esses dois universos tem convergido entre si, por tanto as empresas como as organizações sociais perceberem os benefícios que podem obter de parcerias entre si (BRUGMANN e PRAHALAD, 2007). Por exemplo, empresas podem se beneficiar de maior credibilidade e uma reputação positiva ao estabelecerem parcerias com organizações que causam um impacto social positivo, enquanto organizações sociais podem aproveitar conhecimentos de gestão e uma visão de negócios do segundo setor para melhorarem seus programas e projetos, atingindo mais pessoas com suas ações.

Segundo Comini et al. (2012), esse contexto de maior parceria entre os mundos corporativo e de impacto social foi um ambiente favorável para que surgissem um novo tipo de organizações conhecidas como empresas sociais, criadas com o propósito de resolver problemas sociais, porém garantindo sua sustentabilidade financeira por meio de seu próprio negócio, sem depender de doações ou financiadores como as OSCs. Essa tendência recente também é impulsionada pela evolução da discussão de pautas socioambientais em cenários globais, de forma que muitas empresas vêm repensando qual o seu papel na sociedade e os impactos que querem gerar no mundo, além da geração de lucros financeiros (MORIOKA et al., 2017).

Entretanto ainda não existe uma visão única e bem definida do que pode ser considerado um negócio social, de forma que podem ser identificadas três principais perspectivas do que é um negócio social: perspectiva norte-americana, perspectiva europeia e perspectiva dos países emergentes (COMINI et al., 2012).

A perspectiva norte-americana é guiada pela ideia de que negócios sociais são aqueles que buscam promover o acesso a bens e serviços, antes restritos à população mais privilegiada, a classes menos favorecidas. Dessa forma, até grandes empresas multinacionais poderiam ser consideradas negócios sociais, desde que buscassem resolver algum problema social por meio de suas atividades (PRAHALAD e HART, 2002). Essa visão também entende que é possível, juntamente à geração de impacto social positivo, gerar benefícios financeiros aos acionistas da empresa (AMATO NETO et al., 2022). Essa é a principal visão na qual se enquadra a unidade

de iniciativas sociais da Consultoria A, que será o principal objeto do estudo realizado nesse trabalho.

Em contraposição à perspectiva norte-americana, a perspectiva europeia diz que os negócios sociais devem ter um grande foco em gerar oportunidades de emprego a indivíduos com menos acesso ao mercado de trabalho e o aspecto social é a parte mais importante do negócio (TRAVAGLINI et al., 2009). Nessa visão, todo o lucro que a empresa possa obter de suas atividades devem ser reinvestidos na empresa para aumentar o seu impacto social (COMINI et al., 2012).

Por fim, a perspectiva dos países emergentes busca mesclar as duas perspectivas apresentadas anteriormente, de forma que existam iniciativas que promovam a redução da pobreza com um impacto social positivo e duradouro (COMINI et al., 2012). Nessa perspectiva existe um foco em promover a mobilidade social dos seus empregados juntamente com a geração de lucros por meio de suas atividades (AMATO NETO et al., 2022). Com relação à divisão de dividendos entre seus acionistas, há uma divergência entre a visão asiática, em que todos os lucros devem ser reinvestidos no negócio, e a visão latino-americana, onde pode haver divisão de dividendos entre os acionistas do negócio (COMINI et al., 2012).

1.1.3 Contextualização da Empresa

Durante a realização deste estudo, o autor esteve realizando um estágio supervisionado em uma empresa de consultoria de gestão, a qual será chamada de Consultoria A ao longo deste trabalho, por motivos de confidencialidade. Apesar de ter sua origem como uma consultoria de gestão, a empresa teve um acelerado crescimento ao longo dos últimos anos e evoluiu seu modelo de negócios sendo hoje um grupo formado por suas unidades de negócio e empresas investidas.

Segundo o exemplo das maiores consultorias internacionais, que começaram a investir em carreiras em consultoria de impacto dentro de suas empresas nos últimos anos, principalmente como forma de atrair talentos jovens interessados em causar um impacto social positivo por meio de suas carreiras (MURRAY, 2016), a Consultoria A começou a estruturar uma unidade de negócio focada em suas iniciativas sociais, com a missão de alavancar as habilidades de gestão no terceiro setor, a partir de sua expertise e abordagem de atuação com seus demais clientes, e consolidando ações que antes estavam sendo geridas e monitoradas

separadamente. Dentro da unidade de iniciativas sociais, existem três frentes de atuação, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Frentes da unidade de iniciativas sociais da Consultoria A

Frente	Descrição
Gestão de Impacto	Realiza projetos junto a instituições do terceiro setor com o intuito de acompanhar de perto essas instituições, ajudando-as a solucionar os problemas enfrentados e ampliando seu impacto positivo na sociedade.
Investimento Social Voluntário	Focada em capacitar líderes de instituições do terceiro setor, aprimorando suas habilidades de gestão e aplicá-las no seu cotidiano na liderança de uma organização social.
Incentivos e Doações	Organiza campanhas e captação de recursos incentivados para apoiar organizações sociais.

Fonte: Elaborado pelo autor

Por ainda não ser considerada uma empresa dentro do grupo, a unidade de iniciativas não possui um organograma próprio, de forma que as pessoas que compõem a unidade são funcionárias da Consultoria A, porém atuando nas frentes da unidade de iniciativas sociais. Dentro da frente de Gestão de Impacto, na qual o autor deste estudo esteve atuando, os times de projetos apresentam a mesma estrutura dos projetos da Consultoria A com outras empresas, sendo formados por um time de consultores e analistas, um consultor sênior que atua como gestor do projeto, e um sócio da Consultoria A responsável por garantir a qualidade do projeto.

Por cerca de um ano e dois meses, o autor atuou em dois projetos da frente de Gestão de Impacto, sendo um deles em uma instituição do terceiro setor com o foco em proporcionar oportunidades de um primeiro emprego para jovens em situação de vulnerabilidade social. Dentro dessa instituição, o autor do trabalho atuou para estruturar um modelo de Gente e Gestão na organização, com foco na criação de indicadores e metas que direcionariam a operação da instituição ao longo do ano seguinte, além de também atuar para estruturar o controle orçamentário e monitoramento de resultados da instituição ao longo do ano, com painéis e dashboards para controle dos indicadores de impacto – empregabilidade e valor-hora dos jovens empregados pela instituição – e indicadores de controle da operação – aderência orçamentária, número de jovens aprovados no programa, desempenho dos jovens ao longo do programa, etc.

Em seu segundo projeto na frente de Gestão de Impacto, o autor atuou com uma instituição do terceiro setor que atua junto de governos estaduais visando a melhoria da educação pública, por meio de diversos projetos que visam capacitar as secretarias de educação com conhecimentos e ferramentas. Neste projeto, o autor auxiliou a estruturar o processo de recomposição de aprendizagens de uma secretaria estadual de educação, construindo também as ferramentas que seriam importantes para monitorar e controlar o desempenho ao longo do processo definido.

Atualmente, a unidade de iniciativas sociais ainda não possui um método para avaliação de seu impacto bem definido, de forma que o impacto de seus projetos e das demais ações sociais é avaliado essencialmente pelo número de pessoas impactadas e depoimentos dos *stakeholders*, ou seja, as partes interessadas envolvidas.

1.2 Objetivos

Ao final deste trabalho, é esperado que seja definido um primeiro *framework* para que a Consultoria A avalie o impacto gerado por suas atividades na unidade de iniciativas sociais, de forma a demonstrar de uma maneira clara quais os resultados gerados após a atuação da empresa em organizações do terceiro setor e qual impacto foi gerado na sociedade.

1.3 Estrutura

O presente trabalho é dividido em cinco capítulos, que contemplam o estudo realizado e as definições escolhidas pela Consultoria A na avaliação de seu impacto em projetos realizados com instituições do terceiro setor.

O Capítulo 1 apresenta as principais motivações para a realização desse estudo, além de introduzir o conceito do terceiro setor utilizado no estudo, descrever o cenário brasileiro nesse setor e caracterizar o desafio da avaliação de impacto dentro da empresa estudada.

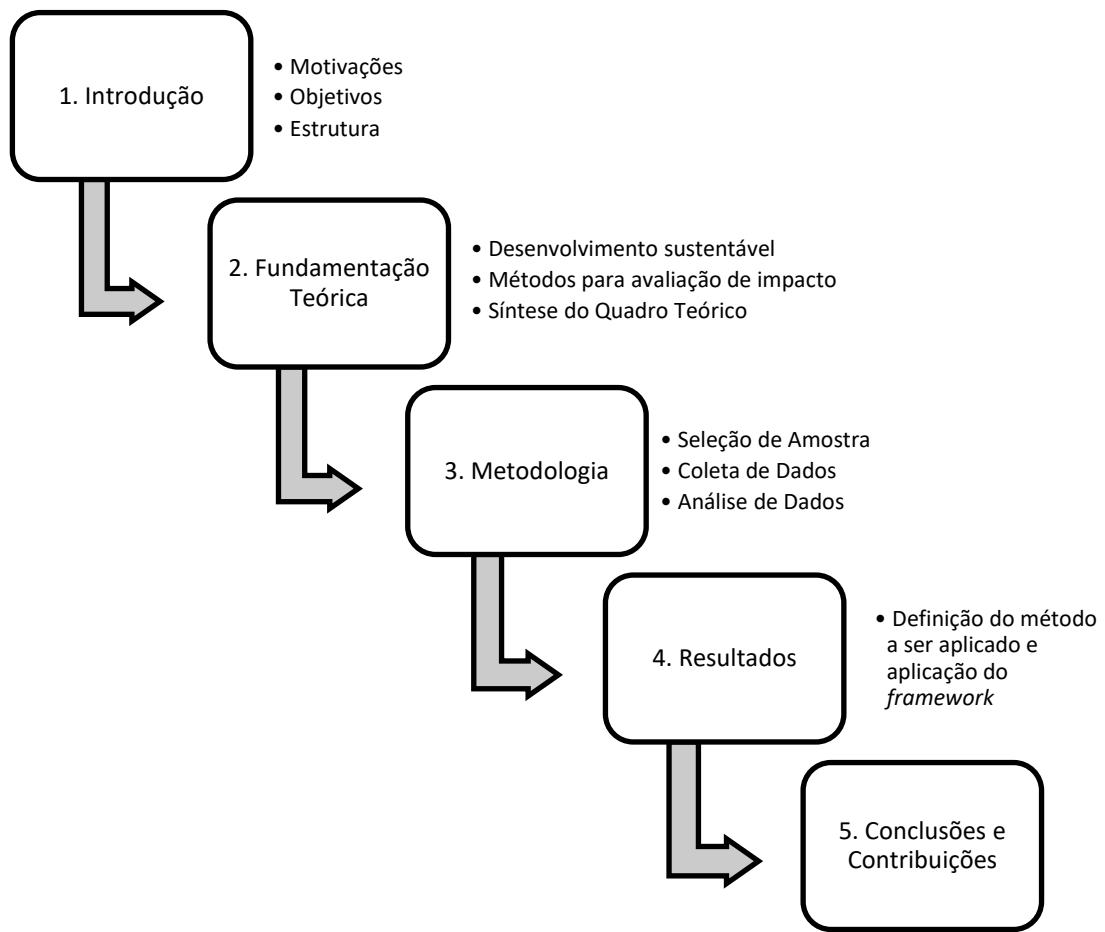
O Capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica abordando os temas de desenvolvimento sustentável e métodos existentes de avaliação de impacto gerado, conceitos que foram usados como base para esse estudo.

O Capítulo 3 descreve a metodologia utilizada no trabalho, detalhando o processo de seleção de amostra, coleta de dados e posterior análise para a realização deste estudo.

O Capítulo 4 contém a apresentação e discussão dos resultados encontrados, de forma a verificar e definir quais métodos ofereceram a melhor aplicabilidade no cenário da consultoria em sua atuação no terceiro setor.

Por fim, o Capítulo 5 discute as principais conclusões que podem ser desprendidas a partir deste estudo e suas contribuições, analisa as principais limitações enfrentadas e levanta os próximos passos a serem percorridos após a conclusão deste trabalho.

Figura 1 – Estrutura do estudo realizado



Fonte: Elaborado pelo autor

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo visa apresentar para o leitor os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, entendendo como esses conceitos surgiram e contribuíram para uma maior preocupação sobre o impacto socioambiental causado pelas empresas, passando então para uma discussão de como empresas podem incluir a sustentabilidade em sua estratégia e seus modelos de negócio e, por fim, apresentar metodologias existentes para mensuração e avaliação de impactos sociais e ambientais, para que empresas avaliem o seu desempenho com relação a aspectos importantes do desenvolvimento sustentável.

2.1 Desenvolvimento Sustentável

Apesar de já existir há um tempo a preocupação com os impactos negativos que o desenvolvimento econômico e industrial vinha causando no planeta e na sociedade, o termo “Desenvolvimento Sustentável” só foi utilizado pela primeira vez dessa forma durante a primeira conferência mundial do clima, a qual ocorreu em 1972 (AMATO NETO et al., 2022). Outro marco importante com relação ao termo, foi a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada pela Organização das Nações Unidas (ONU), no ano de 1983. Desse encontro resultou o conhecido Relatório *Brundtland*, o qual define o Desenvolvimento Sustentável como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1988).

Outro marco importante para o Desenvolvimento Sustentável foi a Conferência nas Nações Unidas sobre o Meio Ambiente (CNUMAD), a qual é mais popularmente conhecida como ECO-92 ou Rio-92. Nesse encontro, delegações de 175 países juntamente com representantes de movimentos sociais e da iniciativa privada se reuniram para discutir medidas para enfrentar problemas ambientais crescentes, em especial a emissão de gases estufa. Como resultado dessa conferência, foi estabelecida a Agenda 21 – Agenda do Desenvolvimento Sustentável, a qual definiu políticas e ações a serem seguidas pelos países participantes em prol de um menor impacto

ambiental a partir de suas atividades industriais (BARRETO, 2009). O documento da Agenda 21 é dividido em quatro seções: Dimensões sociais e econômicas; Conservação e gerenciamento dos recursos para o desenvolvimento; Fortalecimento do papel dos grupos principais; e Meios de Implementação. Cada seção dessas são então divididas em capítulos que detalharão as questões a serem atacadas, indicando objetivos e ações que os países devem buscar em prol de um desenvolvimento mais sustentável para o Século XXI (SENADO FEDERAL, 2001). Contudo, a Agenda 21 não estabelece métricas ou prazos para os seus objetivos definidos (BARRETO, 2009).

2.1.1 Agenda 2030 e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

Como uma evolução da discussão gerada pela Agenda 21 e visando deixar os objetivos mais palpáveis e mensuráveis, em 2015 é assinada a Agenda 2030, na sede da Organização das Nações Unidas (ONU), pelos 193 países que compõem a organização. Essa agenda é um plano de ação para que até o ano de 2030 sejam alcançados os três aspectos do desenvolvimento sustentável: econômico, social e ambiental (ONU, 2015). Esse plano estimula a ação em cinco áreas críticas à humanidade e ao planeta, como mostra o Quadro 3: pessoas, planeta, prosperidade, paz e parcerias.

Quadro 3 – As áreas críticas de atuação da Agenda 2030

Área	Descrição
Pessoas	Erradicar a pobreza e a fome, em todas as suas formas e dimensões, e garantir que os seres humanos alcancem seu potencial com dignidade, equidade em um ambiente saudável
Planeta	Proteger o planeta da degradação, através de consumo e produção sustentável, gerenciamento sustentável dos recursos naturais e tomando ações urgentes nas mudanças climáticas
Prosperidade	Garantir que todos os seres humanos possam usufruir de uma vida próspera e que o progresso social, econômico e tecnológico ocorra em harmonia com a natureza

Paz	Promover sociedades pacíficas, inclusivas e justas livres de medo e violência
Parcerias	Implementar a Agenda 2030 através de uma Parceria Global para o Desenvolvimento Sustentável, baseada em um espírito de solidariedade global, focada nas necessidades dos mais pobres e vulneráveis e contando com a participação de todos (países, pessoas e demais <i>stakeholders</i>)

Fonte: Adaptado de ONU (2015)

Para alcançar essa agenda até o ano de 2030, a ONU (2015) definiu 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável - ODSs (Figura 2), com 169 indicadores associados, os quais servem de guia para as ações em prol da sustentabilidade em todos os seus aspectos. Esse conjunto de indicadores também funcionam como um *framework*, ou modelo, para a avaliação de impacto socioambiental dentro dos diferentes aspectos representados pelos ODSs.

Figura 2 – Os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável



Fonte: ONU Brasil (2022)

2.1.2 Tripé da Sustentabilidade (*Triple Bottom Line*)

Outro marco importante na evolução do conceito de Sustentabilidade é a definição do termo *Triple Bottom Line*. Frequentemente podemos encontrar em artigos

e publicações que a Sustentabilidade é descrita em função de seu tripé ou *Triple Bottom Line* (TBL). O termo foi cunhado por Elkington em 1994 e indica que a sustentabilidade de uma empresa deve ser avaliada a partir das dimensões econômica, ambiental e social. Esse tripé também é conhecido como 3P's - *Profit, Planet, People* (ELKINGTON, 2004).

Segundo Elkington (2004), a agenda TBL possui um grande foco nas corporações, de forma que essas não são apenas responsáveis pelo aspecto econômico do tripé, mas também são os principais agentes que influenciam os aspectos ambientais e sociais, sejam com impactos positivos ou negativos. Dessa forma, pode-se dizer que ocorre uma transição do capitalismo tradicional até então para um capitalismo sustentável. Essa transição é composta por sete revoluções principais, conforme vemos no Quadro 4: mercados, valores, transparência, tecnologia do ciclo de vida, parcerias, tempo e governança corporativa.

Quadro 4 - As sete revoluções do capitalismo sustentável

Revolução	Paradigma Antigo	Paradigma Novo	Descrição
Mercados	<i>Compliance</i>	Competição	Empresas irão operar em mercados cada vez mais competitivos, seja no cenário doméstico ou internacional. Dessa forma, serão cada vez mais pressionadas pelas tendências econômicas sociais e políticas a adotarem a lógica TBL em seus negócios.
Valores	Rígidos	Flexíveis	Com o início do século XXI, os valores de cada geração vêm evoluindo muito rapidamente, de forma que empresas que tiveram seus valores de forma rígida por décadas foram amplamente afetadas por questões ambientais e de direitos humanos que, até então, não eram as suas prioridades.
Transparência	Fechado	Aberto	As empresas são cada vez mais pressionadas por uma tendência mundial de ser mais transparentes com o público em relação às suas atividades, prioridades e formas de pensar. Um exemplo disso é a criação do

			<i>Global Reporting Initiative (GRI), com base nas fundações do TBL.</i>
Tecnologia do Ciclo de Vida	Produto	Cadeia de Suprimento	As empresas são pressionadas agora não apenas a pensar no ciclo de vida do seu produto em si, mas em todo o impacto causado durante a cadeia de suprimentos, desde como realizar a extração de matéria-prima com o menor impacto possível até como deve ser o descarte/reciclagem do produto após o fim do seu ciclo de vida.
Parcerias	Subversão	Simbiose	Essa revolução é caracterizada pelo aumento das parcerias entre empresas e outros tipos de organizações que, até então, poderiam ser vistas como inimigas ou com interesses conflitantes, porém agora buscam atuar juntas em busca de interesses comuns e que podem beneficiar ambas as partes.
Tempo	Curto Prazo	Longo Prazo	Apesar de o ambiente corporativo ter uma grande pressão por resultados em curto prazo, a agenda TBL exige um pensamento nos impactos a longo prazo (décadas, gerações, séculos) das atividades realizadas hoje.
Governança Corporativa	Exclusiva	Inclusiva	Com o avanço da agenda TBL, a alta administração deve focar em questão mais amplas além de suas usuais. Passa a ser sua responsabilidade também pensar em questões como o propósito do negócio e garantir que o debate sustentável esteja presente na tomada de decisões estratégicas.

Fonte: Adaptado de Elkington (2004) e Amato Neto et Al. (2022)

O *framework* proposto por Elkington representou um grande avanço para as empresas, permitindo que estas avaliassem seu impacto no mundo não apenas por seus retornos financeiros, mas também qual impacto causavam com respeito ao meio ambiente e a sociedade ao seu redor, verificando assim o quanto sustentável eram. Contudo, conforme ressaltado por Slaper e Hall (2011), há uma grande dificuldade em como usar o TBL de forma mensurável, já que não há um método de cálculo padrão

definido, o que permitiria avaliar os diferentes aspectos por uma mesma métrica comum (índice, termos financeiros, etc.), ou pesos definidos para cada um dos aspectos, o que dificulta avaliar a evolução de uma companhia com relação à sustentabilidade e comparar o desempenho sustentável de diferentes organizações entre si. Dessa forma, muitas organizações começaram a utilizar os conceitos do *Triple Bottom Line* para desenvolver seus próprios métodos de avaliação de sustentabilidade, se baseando nos três aspectos (econômico, ambiental e social), adaptando-os à sua realidade e seus principais objetivos, porém dificultando assim uma padronização dos relatórios de sustentabilidade em diferentes empresas e a comparação destas entre si (AMATO NETO et al., 2022).

Segundo Elkington (2018), o real propósito do *framework* proposto pelo TBL era de que as empresas e seus líderes repensassem o capitalismo em sua essência e a sua forma de fazer negócios pensando nos três aspectos da sustentabilidade. Contudo, conforme o tempo se passou desde que Elkington cunhou o termo em 1994, o *framework* passou a ser visto apenas como uma ferramenta de “contabilidade sustentável”, uma forma de balancear os *tradeoffs* enfrentados pela empresa e não uma forma de repensar a forma com que realiza suas atividades. Dessa forma, apesar do TBL ter influenciado a criação de vários novos *frameworks* para avaliar e mensurar impactos socioambientais em organizações como o Retorno Social sobre o Investimento (SROI) e a Certificação de empresas B, nenhum desses *frameworks* e metodologias serão suficientes caso não sejam acompanhados por uma mudança no sistema que representa a forma com que as empresas realizam seus negócios no dia a dia.

2.1.3 Modelo de Negócio Sustentável (SBM)

Com o avanço da discussão sobre desenvolvimento sustentável e o crescimento do número de negócios e outras organizações com foco na geração de impacto socioambiental positivo, torna-se imprescindível que essas organizações sejam capazes de demonstrar a sua geração de impacto como um meio de fortalecer o seu negócio e aumentar o seu potencial de impacto (BRANDÃO et al., 2015).

Empresas que possuem um foco na geração de impacto socioambiental, além do tradicional foco na geração de lucros, devem estruturar um sistema para mensuração e avaliação do seu impacto (MORIOKA e CARVALHO, 2016). Dessa forma, é importante que as organizações que desejam demonstrar o seu impacto escolham um ou mais métodos de avaliação dentre as opções existentes atualmente, considerando o contexto do negócio e seu setor de atuação (REIZMAN e OLAZABAL, 2016) e os incorporem ao seu modelo de negócio, visando demonstrar como a visão do *Triple Bottom Line* está posicionada dentro de toda a estratégia da organização (MORIOKA et al., 2017).

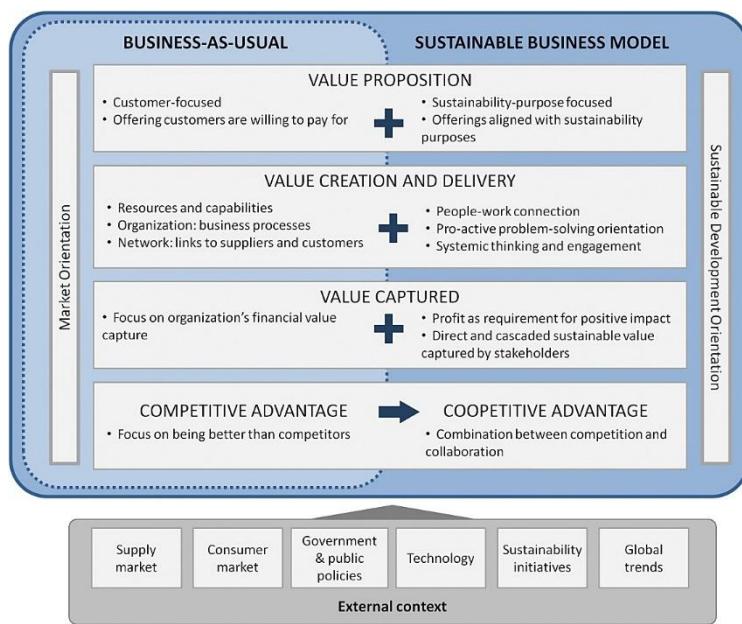
Modelos de negócios são ferramentas conceituais, muito presentes no contexto corporativo e de gestão, que descreve como uma empresa entrega valor aos seus clientes a partir de sua estratégia e atividades desempenhadas. Dessa forma, é uma ferramenta importante para demonstrar como a empresa consegue atender às expectativas de seus clientes e assim, gerar lucros para sua organização (TEECE, 2010). Esses modelos são bastante utilizados no mercado por serem práticos e de simples interpretação, sendo o mais famoso deles o *Business Model Canvas*, composto por nove blocos que representam pontos importantes da estratégia da organização que contribuirão para a geração de lucro: proposta de valor; parcerias chave; atividades chave; recursos chave; relação com clientes; canais de distribuição; segmentos de mercado; estrutura de custos; e fontes de renda (MORIOKA et al., 2017).

Apesar de serem modelos simples e já utilizados em larga escala, quando utilizado em um contexto de impacto socioambiental, esses modelos se tornam limitados pelo grande foco no retorno financeiro, deixando de lado outros aspectos importantes da sustentabilidade, como os retornos ambientais e sociais. Dessa forma, faz-se necessário a proposição de novos modelos que também incluem com a mesma relevância esses outros dois tripés da sustentabilidade, conhecidos como modelos de negócios sustentáveis ou *sustainable business models* (SBM) (MORIOKA et al., 2017). Os modelos de negócios sustentáveis utilizam a abordagem do *Triple Bottom Line* como uma forma de atender os interesses de uma alta gama de *stakeholders*, incluindo neste grupo também a sociedade e o meio ambiente, garantindo assim que a

sustentabilidade seja incorporada nos propósitos e processos da empresa (BOCKEN et al., 2014).

Como exemplo, podemos analisar o *framework* proposto por Morioka et al. (2017), baseado em modelos tradicionais já bastante comuns no mercado, porém com o incremento de visões com maior orientação ao desenvolvimento sustentável e seus objetivos. O modelo proposto, presente na Figura 3, é composto por quatro grandes blocos: proposta de valor (qual o propósito do negócio e como ele quer causar um impacto social/ambiental positivo); criação e entrega de valor (como a organização vai criar e gerar valor para os seus *stakeholders*); captura de valor (qual o retorno que será gerado para a organização em termos financeiros e outros impactos); vantagem competitiva (uma combinação de vantagens que a empresa possui em relação aos seus competidores e vantagens que podem ser obtidas a partir de parcerias e cooperações). Além desses quatro blocos, é incluído um quinto bloco para representar todos os fatores externos ao sistema da empresa (fornecedores, clientes, políticas públicas, tecnologias, iniciativas sustentáveis e tendências globais).

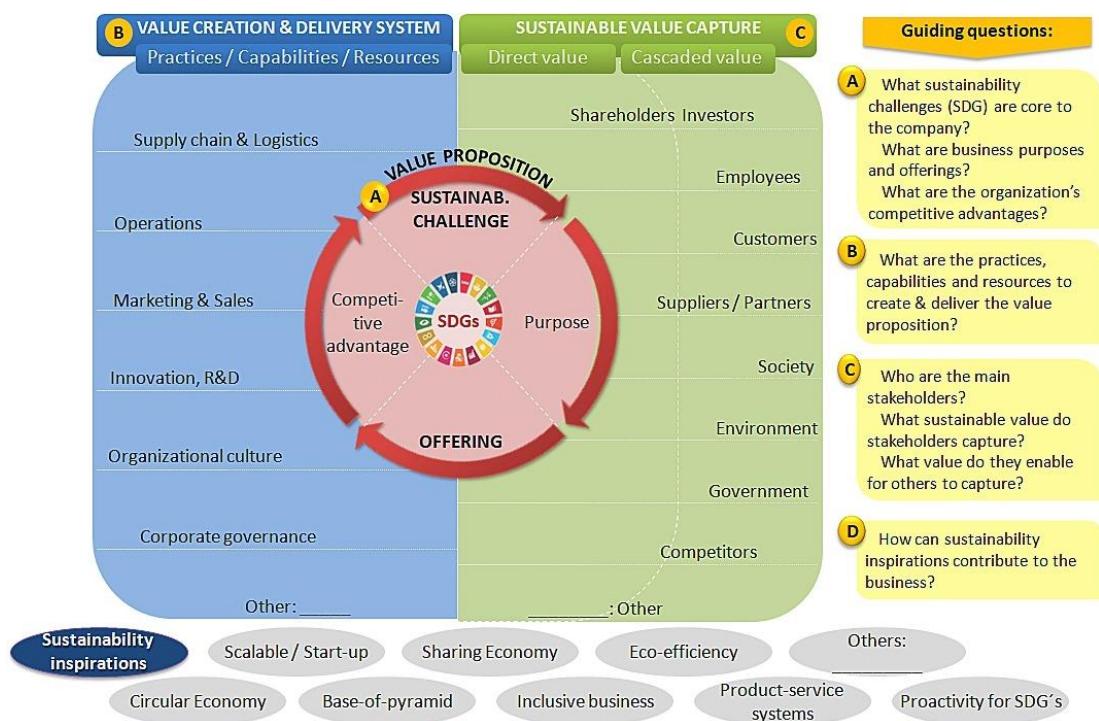
Figura 3 - Framework para suportar a implementação de modelos de negócios sustentáveis proposto por Morioka et al. (2017)



Fonte: Morioka et Al. (2017)

Outro exemplo de *framework* de Modelo de Negócio Sustentável é o *Sustainable Value Exchange Matrix* (SVEM), proposto por Morioka et al. (2018). O SVEM é um *framework* que busca incentivar que qualquer negócio pode se tornar mais sustentável, de forma que pode ser aplicado em diferentes negócios independente do seu grau de maturidade em sustentabilidade e até ser aplicado em organizações sem fins lucrativos. Para a estruturação do SVEM, é necessário o envolvimento de diferentes *stakeholders* do negócio, preferencialmente em um *workshop*, de forma que a estruturação do modelo é feita em quatro etapas, conforme mostrado na Figura 4: (A) Delimitação da razão de existência do negócio e sua proposta de valor, incluindo também os principais ODS a serem foco da organização; (B) Práticas, processos e recursos que irão suportar a criação e entrega da proposta de valor; (C) O valor capturado pelos *stakeholders*; (D) Análise crítica da matriz desenhada.

Figura 4 – Sustainable Value Exchange Matrix (SVEM)



Fonte: Morioka et al. (2018)

Portanto, no contexto de negócios sociais, além da definição de um sistema de avaliação de impacto confiável e bem estruturado para demonstrar a geração de impacto pelo negócio, é importante também garantir que o modelo de negócio da empresa incorpore os aspectos da sustentabilidade junto à sua estratégia de mercado.

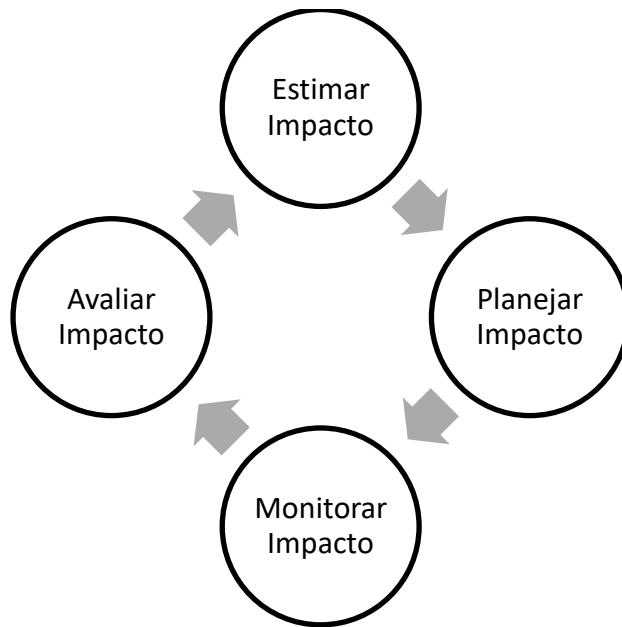
2.2 Métodos de avaliação de impacto socioambiental

Por não terem apenas o foco na geração de lucro, como empresas tradicionais, empresas sociais e organizações sem fins lucrativos necessitam ter um cuidado especial no seu gerenciamento (DRUCKER, 1997). Arvidson e Lyon (2014) afirmam que esses tipos de organização estão constantemente sendo pressionados para demonstrar o seu resultado para garantir a transparência das contas e que esteja sendo efetivamente gerado um impacto positivo à sociedade e ao meio ambiente. Diferente de empresas tradicionais, que em geral possuem uma métrica clássica de desempenho que é o seu resultado financeiro, organizações sociais enfrentam dificuldades em encontrar um modelo ideal de como avaliar o seu impacto a favor de sua missão instituída (SAMWILL; WILLIAMSON, 2001), porém é essencial que negócios sociais encontrem formas de demonstrar sua capacidade de gerar impactos socioambientais positivos juntamente com seus retornos financeiros (BRANDÃO et al., 2015).

Define-se “impacto” como o “efeito que, por sua força, impede ou acarreta mudanças” (MICHAELIS, 2015). Dessa forma, pode-se entender que o impacto no contexto social pode ser representado pelas mudanças ocasionadas por determinada atuação, sejam essas mudanças positivas ou negativas (FABIANI et al., 2018).

Apesar de existir uma grande variedade de objetivos que uma organização possa ter ao adotar um modelo de mensuração de impacto, esses objetivos podem ser agrupados em quatro grupos principais: estimar o impacto a ser realizado, de forma a decidir em quais programas e intervenções serão investidos recursos; planejar o impacto, entendendo quais impactos pretende-se alcançar e que atividades levarão ao impacto desejado; monitorar o impacto, visualizando constantemente se as ações estão levando ao impacto desejado, permitindo correções ao longo do percurso; e avaliar o impacto, entendendo se as intervenções realizadas foram efetivas ou não em melhorar o impacto da organização. Esses quatro grandes objetivos levam a um ciclo contínuo visando a melhoria dos programas da organização, conforme mostra a Figura 5 (SO; STASKEVICIUS, 2015).

Figura 5 – Ciclo contínuo da Mensuração de Impacto



Fonte: Adaptado de So; Staskevicius (2015)

De acordo com Reizman e Olazabal (2016), o número de métodos de avaliação de impacto cresce cada vez mais, aumentando as possibilidades pelas quais uma organização pode adotar para avaliar o seu impacto gerado. Esse acontecimento vai de encontro à expectativa de que em algum momento os negócios sociais caminhariam para uma padronização cada vez maior, permitindo que a comparação entre diferentes empresas fosse facilitada.

Contudo, apesar de cada vez existirem mais possibilidades, Reizman e Olazabal (2016) classificaram os métodos existentes atualmente em quatro grandes categorias, as quais também iremos adotar neste trabalho: padronizações e certificações, monitoramento de desempenho, avaliação rigorosa de impactos e resultados e análise em nível de mercado.

2.2.1 Padronizações e Certificações

Visando enfrentar a dificuldade em encontrar um padrão de metodologias para avaliação de impacto, algumas instituições buscam apostar no desenvolvimento de sistemas mais padronizados de avaliação de impacto e da sustentabilidade das organizações, os quais poderiam ser aplicados a diferentes organizações de impacto socioambiental e permitiriam uma comparação entre iniciativas, mesmo que possuam atuações distintas. Segundo Fabiani et al. (2018), esses sistemas podem ser separados em métricas padronizadas, geralmente encontradas a partir de questionários de autodiagnóstico, ou sistemas de certificações, onde uma instituição independente realiza uma avaliação da organização e, caso esta atenda a critérios pré-estabelecidos, a organização passa a ser certificada, geralmente recebendo um selo que pode ser usado em suas mídias. O uso de padronizações e certificações é o método mais utilizado por investidores de impacto para avaliar os seus investimentos (REIZMAN e OLAZABAL, 2016).

A utilização de sistemas padronizados por outras instituições apresenta uma grande vantagem frente a outras metodologias já que não exige um investimento muito alto de tempo e recursos, pois não é necessário realizar o planejamento da análise, em geral sendo suficiente apenas preencher as informações solicitadas pelo sistema para que o seu impacto seja avaliado. Por conta disso, relatórios de impacto baseados nesses sistemas costumam ser vistos com mais transparência e credibilidade, especialmente no ambiente de investimentos de impacto, além de permitir facilmente a comparação entre os diferentes programas investidos. Contudo, por não ser uma avaliação desenhada especificamente para os projetos analisados, pode ser que o resultado não seja tão preciso (FABIANI et al., 2018). Outras limitações relevantes são que por, em geral, possuírem muitos indicadores, organizações menores apresentam uma maior dificuldade em rastrear todos eles mesmo sentindo que muitos deles não são tão relevantes e significativos na sua área de atuação (QUILICE et al., 2018).

2.2.1.1 The Global Reporting Initiative (GRI)

Um dos padrões de sustentabilidade mais utilizadas é o *framework* apresentado pela *The Global Reporting Initiative* (GRI) (ALONSO-ALMEIDA et al., 2015). As Normas GRI foram criadas com o principal propósito de auxiliar organizações a reportarem seus impactos nos aspectos econômico, social e ambiental.

Para isso, o GRI dividiu as suas normas em duas partes: as Normas Universais e as Normas Específicas. As Normas Universais devem ser utilizadas por todos aqueles que pretendem criar um relatório de sustentabilidade baseado nas Normas GRI, pois estabelecem as bases para se utilizar o sistema, contextualizam a empresa avaliada e suas atividades e as abordagens gerenciais para cada um dos tópicos específicos apresentados. As Normas Específicas, por sua vez, estão divididas em três grandes categorias: econômica, ambiental e social. Cada uma dessas categorias possui suas normas, as quais podem ou não ser incluídas nos relatos, sempre explicitando as razões para tal escolha, e, caso seja do desejo da organização incluí-las em seu relatório, é necessário garantir que todos os requisitos sejam cumpridos. Em sua última versão de suas normas, a *The Global Reporting Initiative* também incluiu uma terceira parte com normas específicas para alguns setores econômicos: Óleo e Gás; Extração e Exploração de Carvão (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2021). As Normas GRI estão resumidas no Quadro 5.

Quadro 5 - Normas GRI

Tipo	Categoria	Normas
Normas Universais	-	GRI 1 – Fundamentos GRI 2 – Conteúdos Gerais GRI 3 – Formas de Gestão
Normas Setoriais	-	GRI 11 – Óleo e Gás GRI 12 - Carvão
Normas Específicas	Tópicos Econômicos	GRI 201 – Desempenho Econômico GRI 202 – Presença no Mercado GRI 203 – Impactos Econômicos Indiretos GRI 204 – Práticas de Compra GRI 205 – Combate à Corrupção GRI 206 – Concorrência Desleal GRI 207 - Tributos

	Tópicos Ambientais	GRI 301 – Materiais GRI 302 – Energia GRI 303 – Água e Efluentes GRI 304 – Biodiversidade GRI 305 – Emissões GRI 306 – Resíduos GRI 307 – Conformidade Ambiental GRI 308 – Avaliação Ambiental de Fornecedores
	Tópicos Sociais	GRI 401 – Emprego GRI 402 – Relações de Trabalho GRI 403 – Saúde e Segurança do Trabalho GRI 404 – Capacitação e Educação GRI 405 – Diversidade e Igualdade de Oportunidades GRI 406 – Não Discriminação GRI 407 – Liberdade Sindical e Negociação Coletiva GRI 408 – Trabalho Infantil GRI 409 – Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo GRI 410 – Práticas de Segurança GRI 411 – Direitos de Povos Indígenas GRI 412 – Avaliação de Direitos Humanos GRI 413 – Comunidades Locais GRI 414 – Avaliação Social de Fornecedores GRI 415 – Políticas Públicas GRI 416 – Saúde e Segurança do Consumidor GRI 417 – Marketing e Rotulagem GRI 418 – Privacidade do Cliente GRI 419 – Conformidade Socioeconômica

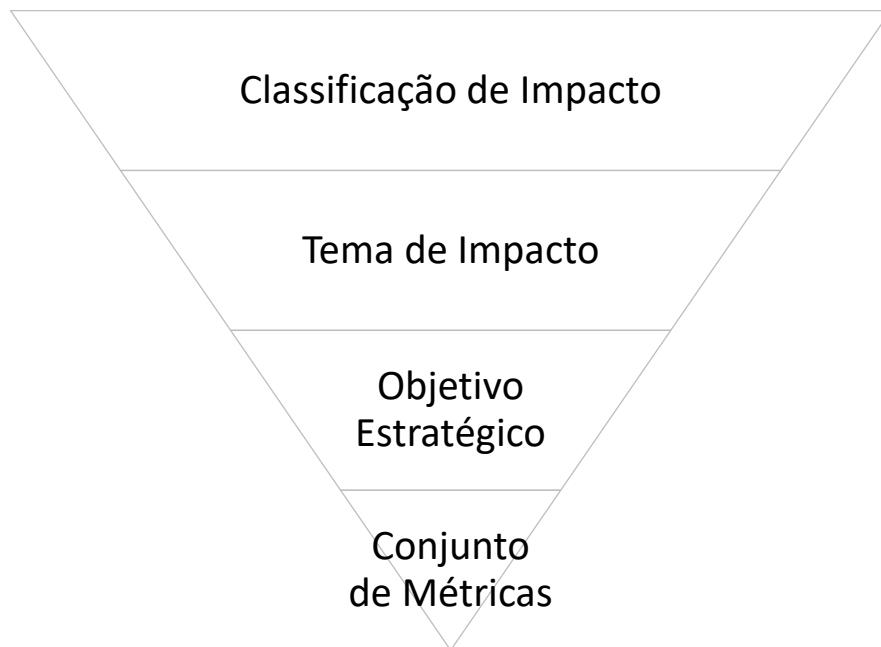
Fonte: Global Reporting Initiative (2021)

2.2.1.2 IRIS+

O *Impact Report and Investment Standards* (IRIS+) é uma padronização criada pela *Global Impact Investing Network* (GIIN) que funciona como um conjunto de métricas e indicadores de desempenho para avaliar uma organização de impacto (DELOITTE, 2015). O sistema gratuito do IRIS+ oferecido pela GIIN, com o intuito de alavancar os investimentos de impacto em escala global, possui 643 indicadores e já é utilizado por mais de 5 mil empresas e organizações ao redor do mundo para avaliar o seu desempenho socioambiental (IRIS, 2020).

A taxonomia proposta pelo IRIS+ propõe 17 categorias de impacto, as quais são subdivididas em temas, objetivos estratégicos e, por fim, no seu conjunto de métricas, como mostra a Figura 6 (IRIS, 2022).

Figura 6 – Hierarquia da classificação IRIS+



Fonte: Adaptado de IRIS Taxonomy (2022)

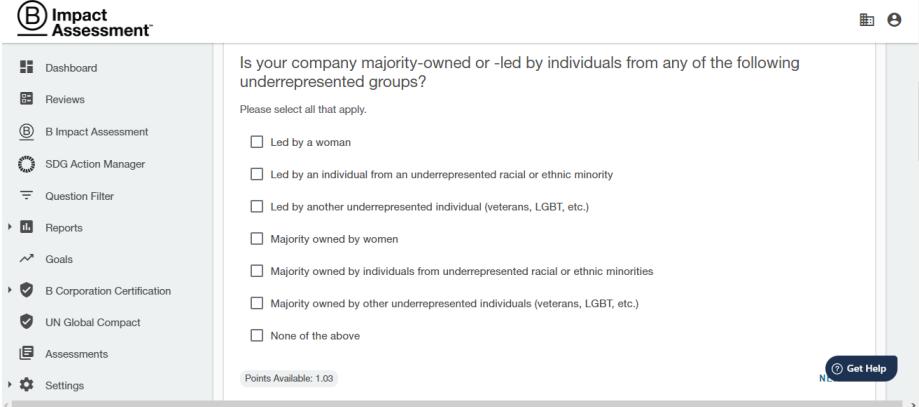
2.2.1.3 Sistema B

Com o objetivo de reconhecer empresas de sucesso e com um impacto socioambiental positivo, a *B Lab* desenvolveu o sistema de certificação do Sistema B. Para que uma empresa possa ser reconhecida como uma *B Corp* e obter a sua certificação, ela precisa apresentar um impacto triplo: resolver problemas sociais e ambientais a partir de suas atividades; atingir um desempenho mínimo estabelecido e agir com transparência na demonstração de seu impacto; e fazer mudanças legais visando integrar os interesses público e privado em suas decisões (DELOITTE, 2015).

Para a obtenção da certificação como uma *B Corp*, é necessário o preenchimento do *B Impact Assessment*, uma ferramenta disponível pela *B Lab* que permite que negócios mensurem, gerenciem e aumentem o impacto positivo a todos os seus stakeholders. O *B Impact Assessment*, representado na Figura 7, é composto por uma série de questões sobre as atividades e resultados da empresa com relação a cinco categorias: governança, trabalhadores, comunidade, meio ambiente e clientes. Após o preenchimento de todas as questões, é possível avaliar o desempenho da empresa com relação ao seu impacto socioambiental e compará-lo com o de outras

empresas, visando melhorar cada vez mais o desempenho da organização (BCORP, 2022).

Figura 7 - B Impact Assessment



The screenshot shows a user interface for the B Impact Assessment. The left sidebar contains a navigation menu with options like Dashboard, Reviews, B Impact Assessment (which is selected and highlighted in blue), SDG Action Manager, Question Filter, Reports, Goals, B Corporation Certification, UN Global Compact, Assessments, and Settings. The main content area displays a question: "Is your company majority-owned or -led by individuals from any of the following underrepresented groups? Please select all that apply." Below the question are several checkboxes for selecting options: "Led by a woman", "Led by an individual from an underrepresented racial or ethnic minority", "Led by another underrepresented individual (veterans, LGBT, etc.)", "Majority owned by women", "Majority owned by individuals from underrepresented racial or ethnic minorities", "Majority owned by other underrepresented individuals (veterans, LGBT, etc.)", and "None of the above". At the bottom of the content area, it says "Points Available: 1.00". In the bottom right corner, there is a "Get Help" button.

Fonte: BCORP (2022)

Após o preenchimento, caso a empresa obtenha um mínimo de 80 pontos, as questões serão revisadas por um analista da *B Lab* e, caso sejam validadas, a empresa obtém a sua certificação como uma *B Corp* pelo prazo de três anos, podendo se candidatar à certificação novamente após esse intervalo de tempo (BCORP, 2022).

Por ser um sistema reconhecido globalmente, ao se certificar como uma *B Corp*, uma empresa pode demonstrar com bastante credibilidade que gera um impacto socioambiental positivo, melhorando assim a reputação de sua marca (SISTEMA B BRASIL, 2020).

Para auxiliar as empresas do sistema B na avaliação do seu desempenho com relação aos ODSs, a *B Lab* e o Pacto Global das Nações Unidas desenvolveram o *SDG Action Manager*, uma ferramenta gratuita disponível virtualmente. Conforme mencionado anteriormente, os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável possuem 169 indicadores associados, de forma que eles funcionam como um *framework* padronizado para a avaliação de impacto socioambiental dentro de uma organização (ONU, 2015). O *SDG Action Manager* auxilia as empresas a avaliar e gerenciar o seu impacto socioambiental com respeito a todos os 169 indicadores de uma forma fácil e organizada. Por possuir um módulo para cada um dos ODSs, as empresas podem escolher apenas os ODSs nos quais escolheram focar suas atividades, obtendo assim

um resultado mais preciso de seu desempenho sustentável (B LAB e PACTO GLOBAL DA ONU, 2020), como exemplificado na Figura 8.

Figura 8 – Exemplo de resultados no SDG Action Manager



Fonte: BCorp (2022)

2.2.2 Monitoramento de Desempenho

Segundo Reizman e Olazabal (2016), o monitoramento de desempenho diz respeito à coleta regular de dados em indicadores-chave definidos para que o desempenho de determinada organização possa ser avaliado por métricas. Nesse sentido, não há uma metodologia específica a ser seguida ou um tipo específico de dado a ser coletado, podendo a organização escolher metodologias e tipos de dados mais adequados às suas atividades e sua missão instituída. Em geral, há uma tendência que os dados sejam quantitativos para que sejam possíveis comparações entre empresas e entre desempenhos passado e futuro, indicando se a empresa realmente está atingindo as metas que definiu durante seu planejamento.

Apesar de não existir uma abordagem específica a ser seguida, no monitoramento de desempenho é importante que as organizações tenham uma visão bastante orientada a dados, de forma que esses sejam uma peça essencial no planejamento da organização e no seu ciclo de melhoria contínua (REIZMAN e OLAZABAL, 2016).

Dessa forma, uma organização pode definir os seus indicadores a partir de sua Teoria da Mudança, por exemplo, desdobrando os resultados e impactos pretendidos

em *Key Performance Indicators* (KPIs) que serão mensurados e acompanhados por meio de painéis ou *scorecards*, ao longo de um período definido. Contudo, por não existir um padrão a ser seguido por diferentes negócios de impacto, o uso desses KPIs pode não permitir uma comparação direta de desempenho entre diferentes empresas e suas atividades, ao contrário das padronizações e certificações vistas anteriormente (SO; STASKEVICIUS, 2015).

2.2.3 Avaliação rigorosa de impactos e resultados

Segundo Reizman e Olazabal (2016), a terceira categoria de métodos de mensuração e avaliação de impacto pode ser definida como métodos que buscam realizar uma avaliação rigorosa dos resultados e impactos de curto, médio e longo prazo da organização que se está avaliando. Os principais atributos que diferenciam esses métodos dos apresentados em outras categorias são: protocolos bem instituídos e sistemáticos de coleta de dados para aumentar a validade e credibilidade da análise; uma tese de impacto bem estruturada (pode ser utilizada a Teoria da Mudança) que descreva por meio de relações causais como a organização atingirá o impacto pretendido e outros resultados a partir de seus insumos e estratégias; e por fim um alto rigor técnico na utilização dos dados durante a análise, juntamente com abordagens estatísticas para teste de hipóteses (REIZMAN e OLAZABAL, 2016). Em geral, os métodos de avaliação rigorosa buscam responder as questões “Que mudanças podem ser efetivamente atreladas às intervenções realizadas pela organização?” e “Como estaria a situação caso a intervenção não tivesse ocorrido?”, estabelecendo assim relações de causa e efeito entre a estratégia, insumos e atividades da organização e os resultados e impactos gerados por ela (SO; STASKEVICIUS, 2015).

Serão apresentadas, a seguir, duas abordagens que podem ser classificadas nessa categoria: Retorno Social sobre o Investimento (SROI); e Métodos Experimentais e Quase-Experimentais.

2.2.3.1 Retorno Social sobre Investimento - SROI

No setor privado, uma medida bastante usada para avaliar a eficiência e lucratividade de investimentos financeiros é o Retorno sobre Investimento (ROI), calculado a partir do valor presente dos retornos obtidos dividido pelo valor presente dos investimentos realizados. Portanto, ao utilizar o ROI, empresas e investidores possuem uma métrica simples e prática para comparar quais de suas aplicações estão oferecendo o maior retorno, sendo uma base para tomada de futuras decisões financeiras (HAMELMANN et al., 2017).

Por não oferecerem um retorno financeiro aos seus doadores e financiadores, organizações do terceiro setor podem se utilizar de metodologias semelhantes para estimar, em valores monetários, o impacto social gerado a partir do capital aplicado em determinado projeto ou instituição. A principal metodologia utilizada para medir o retorno esperado no contexto social é o Retorno Social sobre Investimento (SROI), porém outras medidas, como a Relação de Custo-Benefício (RCB) e a Taxa Interna de Retorno (TIR), também podem ser utilizadas (SO; STASKEVICIUS, 2015).

O primeiro *framework* utilizado para medir o retorno social sobre investimentos foi introduzido em 1996 pela *The Roberts Foundation*, uma fundação filantrópica estadunidense, como uma forma de acompanhar o impacto social e avaliar o retorno dos projetos financiados pela fundação (EMERSON et. al, 1999). Ao longo dos próximos anos, a metodologia foi revisada constantemente por diversas organizações até que, em 2009, foi lançado o primeiro ‘Guia para o Retorno Social o Investimento’ pelo *Cabinet Office* do Reino Unido, o qual trazia a definição do conceito de SROI, seus princípios e qual a metodologia a ser seguida para o cálculo (NICHOLLS et. al, 2012).

O SROI é definido pela *The SROI Network* como um *framework* que mensura o impacto de organizações “ao medir os resultados sociais, ambientais e econômicos” representando-os por um valor monetário, indicando o quanto um investimento gera de valor à sociedade. A metodologia é baseada em sete princípios, os quais estão descritos no Quadro 6 (NICHOLLS et. al, 2012).

Quadro 6 - Os sete princípios do SROI

Princípio	Descrição
1. Envolva os stakeholders	Informe o que vai ser mensurado e como isso será mensurado e avaliado por meio do envolvimento dos stakeholders
2. Entenda o que muda	Entenda como a mudança foi criada e avalie isso por meio de evidências coletadas, reconhecendo mudanças positivas e negativas, bem como aquelas que são intencionais e não intencionais
3. Valorize as coisas que importam	Use <i>proxies</i> financeiras para que o valor dos resultados possa ser reconhecido. Muitos resultados não são negociados nos mercados e, assim, seus valores não são reconhecidos
4. Inclua apenas o que é importante	Determine quais informações e comprovações devem ser incluídas na prestação de contas para dar uma imagem verdadeira e apropriada, de tal forma que os stakeholders possam tirar conclusões razoáveis sobre o impacto
5. Não reivindique além do razoável	Apenas reivindique o valor que as organizações são responsáveis por terem criado
6. Seja transparente	Demonstre em que base a análise pode ser considerada verdadeira e correta, e mostre como ela será relatada e discutida com os stakeholders
7. Verifique os resultados	Assegure-se de obter certificação independente apropriada

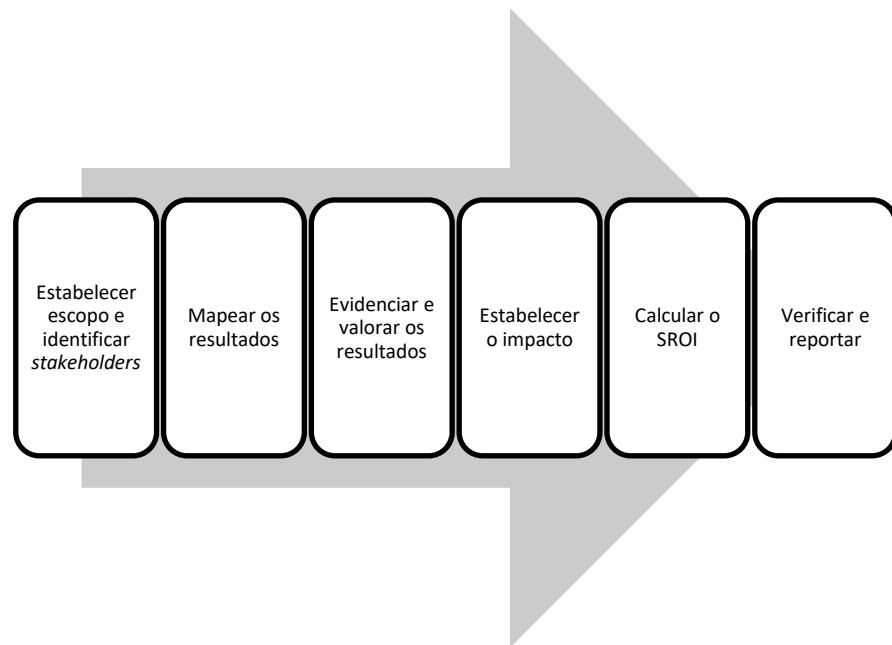
Fonte: Adaptado de Nicholls et al. (2012)

Em geral, análises SROI podem ajudar financiadores, doadores e gestores a alcançar um ou mais dos seguintes objetivos: planejar, ao identificar as alternativas que trarão o maior retorno social; gerenciar, ao monitorar se os recursos alocados estão

trazendo o retorno esperado e se novas decisões precisam ser tomadas; e avaliar, ao verificar se a intervenção realizada teve o impacto social pretendido (LINGANE; OLSEN, 2004).

Antes de iniciar a aplicação do *framework*, é necessário estabelecer o escopo da análise SROI e identificar os *stakeholders* e seu grau de envolvimento na mudança analisada. Após essa fase, é construído um mapa de impacto detalhando as entradas, as atividades realizadas, as saídas e os resultados alcançados pela intervenção, projeto ou instituição que está sendo analisada. Após os resultados serem mapeados, é importante que lhes sejam atribuídos indicadores de resultados, que serão coletados e, se necessário, valorados. Com os resultados já representados por um valor monetário, é preciso avaliar quais realmente são efeitos das atividades e excluir os demais da análise, permitindo assim que o SROI seja calculado. Por fim, com o cálculo realizado e a análise concluída, é importante que o relatório gerado seja verificado por meio de uma avaliação independente para garantir que seja reportado aos stakeholders de maneira apropriada (NICHOLLS et. al, 2012). Esses seis estágios estão resumidos na Figura 9.

Figura 9 - Os seis estágios de uma análise SROI



Fonte: Adaptado de Banke-Thomas et al. (2015)

So e Staskevicius (2015) apontam como principais vantagens da metodologia SROI o fato de permitir uma tomada de decisão mais acertada e disciplinada, permitir que organizações sociais e o mercado falem em uma linguagem comum e ganhar uma maior confiança do segundo setor ao utilizar termos econômicos. Banke-Thomas et al. (2015) também ressaltam que o SROI permite que sejam verificados os impactos tanto positivos quanto negativos do objeto de análise. Além desses pontos, Yates e Marra (2017) reforçam que essa é uma metodologia que permite comparação entre diferentes programas, por representar todos por um valor monetário no fim.

Por outro lado, é importante evidenciar as limitações enfrentadas ao se utilizar esse método. Uma dificuldade clara no SROI é como atribuir valores a resultados que não possuem uma maneira clara de se representar monetariamente, como melhoria da saúde geral na comunidade beneficiada, de forma que se faz necessário o uso de proxies financeiros, como a diminuição nas vendas de remédio nesse caso que foi exemplificado. Outro ponto de atenção é que pode não ser tão simples classificar que impactos foram de fato causados pela organização e quais são os impactos que teriam acontecido de qualquer maneira, devido a fatores externos, como mudanças no mercado, ambiente, entre outros (BANKE-THOMAS et al., 2015). So e Staskevicius (2015) também ressaltam que essa metodologia pode ser vista como inexata, já que não há uma clara definição do que deve ou não ser incluído no cálculo e a organização pode escolher os fatores que trarão um melhor resultado ao fim, mesmo que não sejam tão representativos da realidade, o que pode ser combatido ao incluir múltiplos *stakeholders* na análise de forma que diversos pontos de vista sejam levados em consideração antes da realização do cálculo.

2.2.3.2 Métodos Experimentais e Quase-Experimentais

Diferente dos métodos de retorno esperado, os métodos experimentais e quase-experimentais permitem mensurar e avaliar o impacto de uma intervenção apenas após ela ter sido concluída. A principal característica desse tipo de avaliação é a análise contrafactual, onde compara-se o resultado de uma intervenção com o que teria ocorrido caso a intervenção não fosse realizada, permitindo identificar claramente que

resultados são provenientes da intervenção por uma relação de causa-e-efeito (SO; STASKEVICIUS, 2015).

Segundo Araujo e Kubrusly (2013), a comparação é realizada essencialmente entre dois grupos: um de tratamento, que sofreu a intervenção analisada, e um de controle, o qual não sofreu a intervenção. Em métodos experimentais, ambos os grupos são selecionados aleatoriamente e tratados igualitariamente com exceção da intervenção feita, garantindo uma análise mais rígida e avaliação mais precisa dos impactos. Contudo, há casos em que não é possível ou desejável que sejam selecionados grupos distintos para receber ou não a intervenção. Nesses casos, são utilizados os métodos quase-experimentais, onde são estabelecidas outras formas de se comparar o resultado de uma intervenção. Alguns dos principais métodos quase-experimentais são apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 - Métodos Quase-Experimentais

Método	Descrição
Regressão Descontínua (RDD)	Comparação de grupos de indivíduos ao redor de um ponto de corte bem definido (um logo acima e outro logo abaixo), de forma a considerar a diferença entre eles insignificante, porém apenas um dos grupos recebe a intervenção e a diferença entre os grupos permite a avaliação do impacto
Diferenças em diferenças (DID)	Comparação entre populações semelhantes onde apenas uma recebe a intervenção. É analisado a diferença entre o antes e o depois da intervenção ter sido realizada em ambas as populações e a diferença entre essas diferenças revela o impacto efetivamente gerado
Comparação de base histórica	Comparação entre o antes e depois de uma intervenção entre a população que a recebeu e outras populações semelhantes a partir de dados históricos disponíveis interna ou externamente à organização
Comparação Pré/Pós	Comparação entre o estado de um grupo antes e após a intervenção, onde o estado anterior funcionaria como o grupo de controle

Fonte: Adaptado de So; Staskevicius (2015)

Os métodos experimentais e quase-experimentais permitem uma definição mais precisa de relações de causa-e-efeito, aumentando a qualidade das evidências do impacto efetivamente gerado pela organização, e podem servir de base para outras análises em caráter preditivo, como as de retorno esperado. Contudo, essas análises costumam exigir muito mais recursos e esforços que outros métodos, de forma que nem todas as organizações têm a possibilidade de realizar um estudo desse tipo (SO; STASKEVICIUS, 2015).

2.2.4 Análise em nível de mercado

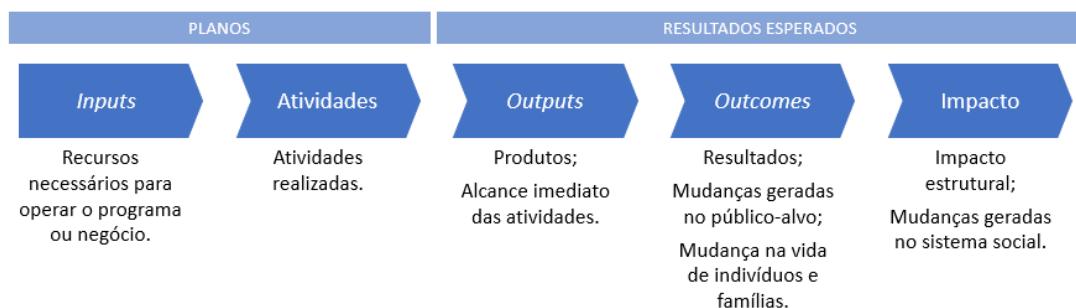
Seguindo a classificação proposta por Reizman e Olazabal (2016), a quarta categoria de métodos para avaliação de impacto diz respeito às análises em níveis de mercado. Aqui, os impactos são classificados em dois tipos diferentes: incremental (serviços, tecnologias e práticas que operam no curto prazo e em baixa escala relativamente) e sistêmico (políticas e atividades que buscam resultados de longo prazo no mercado ou na sociedade ao serem implementadas em larga escala).

Apesar de outros métodos também se beneficiarem de uma tese de impacto, no contexto das análises em nível de mercado é imprescindível a utilização de ferramentas desse tipo, sendo a mais conhecida delas a Teoria da Mudança (REIZMAN e OLAZABAL, 2016).

A Teoria da Mudança é uma abordagem bastante conhecida no contexto de investimentos de impacto e organizações sociais, consistindo essencialmente de um mapa de impacto que demonstra qual o caminho que a organização irá percorrer desde seus insumos, ou inputs, até a geração de um impacto de longo prazo. Dessa forma, a organização consegue demonstrar de maneira clara quais os processos que compõem sua cadeia de valores (BRANDÃO et al., 2015).

Apesar de ser comumente representado por uma estrutura linear, como representado na Figura 10, as teses de impacto podem assumir estruturas muito mais complexas formando algo mais próximo de uma “teia” de impacto (BRANDÃO et al., 2015).

Figura 10 - Representação linear da Teoria da Mudança



Fonte: Adaptado de Brandão et al. (2015)

Uma Teoria da Mudança, contudo, não oferece sozinha métodos para mensuração e obtenção de dados quantitativos para avaliar o impacto socioambiental de um negócio social. Por conta disso, diversos autores como Brandão et al. (2015) e So e Stakevicius (2015) defendem que a ferramenta deve ser utilizada juntamente com outras metodologias para a obtenção de indicadores precisos de impacto e que estejam condizentes com a estratégia de impacto proposta pela organização.

Assim, a partir de sua tese de impacto bem elaborada, negócios sociais conseguem identificar e monitorar os impactos sistêmicos gerados a partir de suas atividades por meio de uma relação de causa-e-efeito, facilitando intervenções diretas quando necessário. Caso as organizações não estabeleçam um bom modelo lógico da sua geração de impacto, pode ser que alguns fatores importantes passem despercebidos, dificultando assim a geração de um impacto mais significativo e duradouro (REIZMAN e OLAZABAL, 2016).

2.3 Síntese do Quadro Teórico

Conforme apresentar anteriormente, apesar de cada vez existirem mais possibilidades, Reizman e Olazabal (2016) classificaram os métodos existentes em quatro grandes categorias, as quais foram detalhadas anteriormente neste capítulo. Desta forma, iremos adotar essa mesma classificação, com seus respectivos métodos, para analisar os dados coletados ao longo deste trabalho. Essa classificação pode ser vista, de modo sintetizado, no Quadro 8.

Quadro 8 - Síntese do Quadro Teórico

Categorias	Métodos e Referências
Padronizações e Certificações	<ul style="list-style-type: none"> • <i>The Global Reporting Initiative</i> (GRI) (ALONSO-ALMEIDA et al., 2015). • <i>Impact Report and Investment Standards</i> (IRIS+) (IRIS, 2022). • Sistema B (BCORP, 2022).
Monitoramento de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Definição e monitoramento de <i>Key Performance Indicators</i> (KPIs) (REIZMAN e OLAZABAL, 2016) (SO e STASKEVICIUS, 2015).
Avaliação Rigorosa de Impactos	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno Social sobre o Investimento (SROI) (NICHOLLS et. al, 2012) • Métodos Experimentais e Quase-Experimentais (ARAUJO e KUBRUSLY, 2013) (SO e STASKEVICIUS, 2015).
Resultados e Análise em Nível de Mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria da Mudança (Brandão et al. 2015).

Fonte: Elaborado pelo autor

3 METODOLOGIA

O presente capítulo tem o propósito de apresentar a metodologia seguida durante o estudo, descrevendo as fases que foram seguidas ao longo do trabalho e os métodos escolhidos para a coleta e análise dos dados relevantes para a definição de um primeiro *framework* de avaliação de impacto.

3.1 Fases da Pesquisa

O principal método de pesquisa escolhido para conduzir o trabalho foi a pesquisa-ação, método caracterizado por um alto grau de envolvimento com a empresa-alvo e seus indivíduos e a intenção de realizar uma mudança organizacional na empresa após a realização do estudo (MIGUEL et al., 2012). Segundo Miguel et al. (2012), a utilização desse método pressupõe uma participação ativa e colaborativa de membros da organização-alvo e a ocorrência de ciclos iterativos de planejamento, implementação e avaliação.

Assim, o principal objetivo que buscou-se alcançar a partir da realização deste estudo é a definição de uma primeira versão de um *framework* de avaliação de impacto, a ser usado para demonstrar o impacto social gerado pela unidade de iniciativas sociais da Consultoria A e auxiliar na estruturação dessa unidade como um novo negócio social dentro do grupo de empresas gerido pela Consultoria A.

Com base nas premissas associadas à execução de uma pesquisa-ação (COUGHLAN e COUGHLAN, 2002), executou-se um ciclo completo de planejamento, implementação e avaliação ao longo dos dez meses que compreendem o intervalo de tempo durante o qual este estudo foi realizado. Dessa forma, a partir da avaliação realizada nesse ciclo, geram-se insumos para o planejamento de um novo ciclo a ser executado nos próximos meses para o aprimoramento do modelo definido neste estudo.

Como parte do primeiro planejamento da pesquisa, foi delimitado o problema apresentado pela Consultoria A na definição de um *framework* de avaliação de impacto social. A partir do problema, foi então elaborado um referencial teórico por meio da

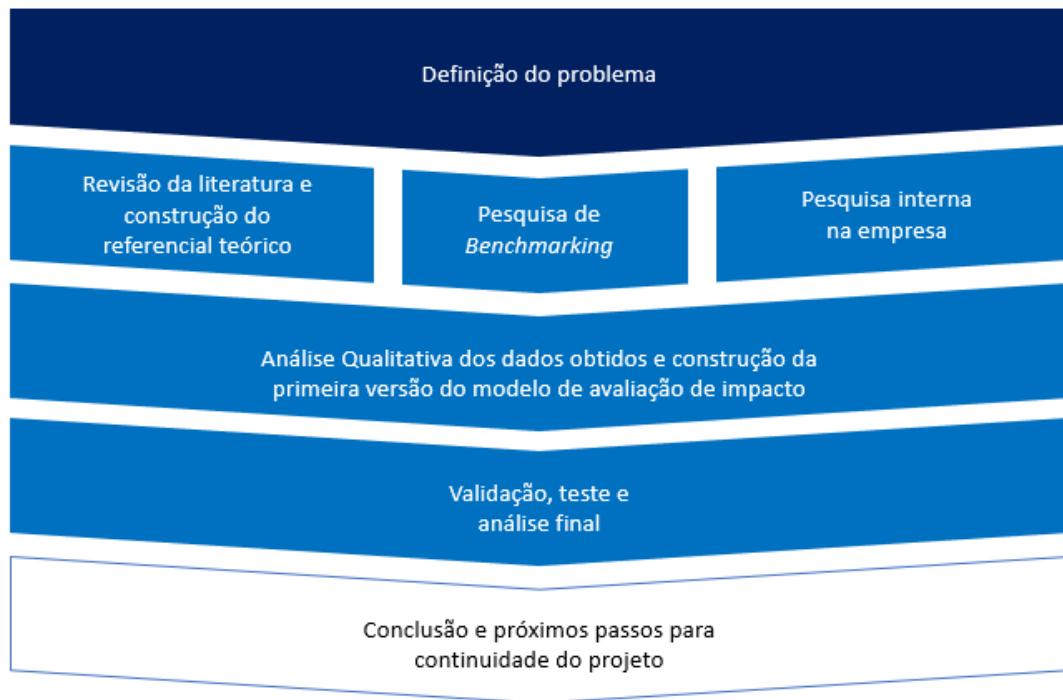
literatura já existente sobre os temas de desenvolvimento sustentável, avaliação de impacto socioambiental e negócios sustentáveis. Esse processo, conhecido como varredura vertical da literatura, tem o propósito de se aprofundar nos conceitos e conhecimentos já elaborados por outros autores, entendendo melhor que modelos já existem, como eles podem ser usados em conjunto e quais as principais implicações da utilização de cada um dos modelos (MIGUEL et al., 2012), contribuindo assim com uma base teórica para a elaboração do modelo aplicado à Consultoria A.

Paralelamente à estruturação da base teórica, foi realizada também uma pesquisa de campo, a qual foi dividida em duas grandes frentes: pesquisa de *benchmarking* realizada com instituições do terceiro setor que utilizam ao menos uma metodologia para avaliação do impacto gerado pela organização, visando entender como *players* externos no Brasil se organizam com relação à avaliação de impacto e trazer diferentes perspectivas para a empresa; e a pesquisa interna dentro da empresa-alvo do estudo para avaliar o grau de maturidade na estruturação do negócio, com uma atenção especial ao desenvolvimento de um modelo de avaliação de impacto. Dessa forma, o modelo de avaliação de impacto estruturado durante o estudo é resultado da combinação da análise investigativa da base teórica e da análise empírica dos dados coletados a partir da pesquisa de campo.

Assim, foi necessário a realização de análises críticas qualitativas, as quais serão detalhadas mais para frente, para identificar os principais pontos em comum e os pontos de conflito entre o referencial teórico abordado, a pesquisa de benchmarking e a pesquisa interna dentro da empresa-alvo. Com isso, foi possível realizar um entendimento inicial do contexto no qual a empresa está inserida e estruturar um primeiro modelo a ser aplicado na empresa, de forma que o modelo seja continuamente testado e aprimorado pela empresa ao longo dos próximos anos.

As fases de pesquisa estão representadas, de forma resumida, na Figura 11.

Figura 11 - Fases da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

3.2 Coleta de dados

Devido ao objetivo central de realização deste trabalho, foi adotada uma abordagem qualitativa durante o processo de desenvolvimento, devido a ênfase que é dada por essa abordagem à perspectiva do objeto de estudo e o contexto no qual esse está inserido (BRYMAN, 1989). Assim, foi dada uma alta relevância às visões apresentadas pelos indivíduos que fazem parte da organização e que contribuíram diretamente com a realização deste trabalho, de forma que boa parte da coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. A facilidade de acesso do autor deste trabalho a pessoas em posições de liderança dentro da organização também foi um fator decisivo para o estudo.

Como um primeiro passo dentro da empresa-alvo, foi realizado um *workshop* interno da Consultoria A, aberto para todos os colaboradores da empresa, com o intuito de apresentar os métodos de avaliação de impacto que foram abordados no referencial teórico deste trabalho, além de contar com a participação de dois convidados de

grandes instituições do terceiro setor para exemplificar a teoria apresentada, trazendo casos reais de aplicação de métodos para avaliação de impacto socioambiental dentro de suas instituições. O *workshop* teve a duração total de 1 hora e 30 minutos e foi realizado virtualmente no dia 02 de agosto de 2022, por meio da ferramenta Google Meet, contando com um total de 51 participantes.

Dessa forma, o *workshop* gravado funcionou como uma primeira fonte de dados para a pesquisa de *benchmarking*, sendo complementadas com informações obtidas através de entrevistas adicionais com os participantes convidados e outros entrevistados por proximidades com o autor, outros membros da empresa ou de outros entrevistados que os recomendaram. O roteiro dessas entrevistas está detalhado no Apêndice A.

A relação dos participantes do *workshop* e demais entrevistados pode ser vista no Quadro 9.

Quadro 9 - Entrevistados para a pesquisa de *benchmarking*

ID	Cargo	Tipo da Organização	Segmento de atuação	Idade da Organização
E1	Head de Desenvolvimento Institucional	Organização da Sociedade Civil (Instituto)	Educação	4 anos
E2	Gerente de Projetos	Organização da Sociedade Civil (Fundação)	Educação	20 anos
E3	CEO	Organização da Sociedade Civil (Instituto)	Capacitação Profissional e Empregabilidade	15 anos
E4	Analista de Implantação	Organização da Sociedade Civil (Instituto)	Educação	7 anos

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a pesquisa interna dentro da empresa, também foram realizadas entrevistas semiestruturadas, cujo roteiro está apresentado de forma completa no Apêndice B, as quais tiveram o propósito de estabelecer o cenário atual da unidade de iniciativas sociais da Consultoria A, como foi o processo de construção até chegar nesse cenário e o grau de familiaridade das pessoas que compõem a frente com os métodos existentes atualmente para avaliação de impacto social. A amostra de entrevistados foi selecionada não aleatoriamente, dado o contexto do estudo. Assim, foram realizadas essencialmente entrevistas com dois indivíduos, consultores sêniores que foram os principais responsáveis pela criação da unidade de iniciativas sociais, sendo complementadas com entrevistas realizadas com mais três indivíduos, conforme indicado no Quadro 10. As entrevistas também foram realizadas por meio da plataforma do Google Meet, para que pudessem ser gravadas e transcritas para a posterior análise.

Quadro 10 - Entrevistados para a pesquisa interna na empresa

ID	Cargo	Descrição
C1	Consultor Sênior	Responsável pela criação da unidade de iniciativas sociais
C2	Consultor Sênior	Responsável pela criação da unidade de iniciativas sociais
C3	Sócio	Atua dentro da unidade de iniciativas sociais
C4	Sócio	Participa do conselho administrativo da consultoria, mas não atua diretamente na unidade de iniciativas sociais
C5	Consultor Sênior	Atua dentro da unidade de iniciativas sociais e é responsável pelo grupo de estudos de <i>Environmental, Social and Governance</i> (ESG) da consultoria

Fonte: Elaborado pelo autor

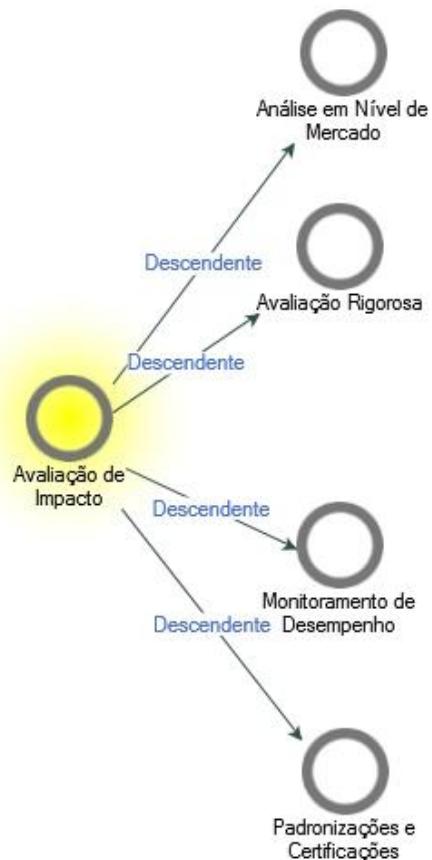
Visando complementar a coleta de dados realizada por meio das entrevistas, foi realizado também um levantamento de documentos internos da unidade de iniciativas sociais para serem analisados, fornecendo mais insumos para embasar o estudo realizado para a empresa.

3.3 Análise de dados

Durante a realização do estudo, foi adotada essencialmente a abordagem qualitativa para coleta e análise de dados. Dessa forma, foi escolhido o *software* NVivo® para a análise qualitativa do conteúdo presente tanto nos documentos quanto nas entrevistas realizadas e gravadas. No caso das entrevistas, foi necessário realizar a transcrição delas antes de importá-las no *software* para a realização da análise.

A partir do referencial teórico, foi definido um esquema de codificação por meio do qual todos os dados coletados na pesquisa de campo, por meio de entrevistas e documentos, foram analisados. Eventualmente, novos códigos derivados das informações obtidas na pesquisa de campo poderiam ser incorporados ao esquema de codificação. O esquema de codificação definido inicialmente está representado na Figura 12.

Figura 12 - Esquema de codificação inicial para análise dos métodos



Fonte: Elaborado pelo autor com o *software* NVivo®

Dessa forma, com os códigos definidos, todos os dados coletados foram classificados e organizados por meio do esquema de codificação dentro do *software* NVivo®, visando facilitar a análise do conteúdo dentro do *software*.

A análise dos dados obtidos pelas três fontes de informação (referencial teórico, pesquisa de *benchmarking* e pesquisa interna na empresa), em colaboração com membros da empresa-alvo, resultou na construção do primeiro *framework* de avaliação de impacto a ser aplicado na unidade de iniciativas sociais da Consultoria A. Esse *framework* foi então validado e aplicado em um projeto já finalizado, de forma a gerar insumos para o próximo ciclo de aprimoramento do *framework*.

4 RESULTADOS

O presente capítulo tem o propósito de apresentar os principais resultados obtidos durante o estudo, com a construção do *framework* de avaliação de impacto e sua aplicação no contexto da empresa para avaliar o impacto de um projeto já finalizado da unidade de iniciativas sociais.

4.1 Modelo de Negócio

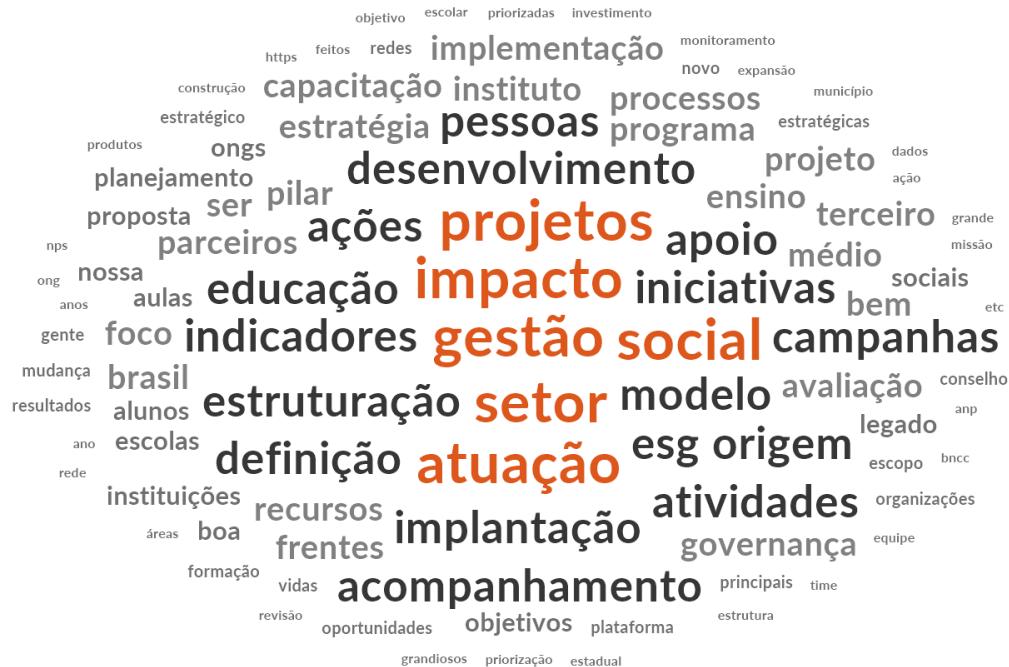
Considerando o objetivo final de desenvolver um *framework* de avaliação de impacto social para a unidade de iniciativas sociais da Consultoria A, foi realizada uma primeira análise qualitativa a partir de documentos coletados e entrevistas realizadas com membros da empresa-alvo para estruturar o modelo de negócio da empresa.

Assim, antes da elaboração do *framework* de avaliação de impacto propriamente dito, foi acordado entre o autor deste trabalho e os demais membros envolvidos neste estudo que seria importante desenhar o modelo de negócio pretendido para a unidade de iniciativas sociais. Dessa forma, como mencionado por Morioka et al. (2017), um modelo como o *Business Model Canvas* não seria o suficiente para descrever o negócio, já que ele não seria capaz de demonstrar a geração de impacto do negócio nos demais pilares da sustentabilidade, além do econômico.

Assim, optou-se pelo desenho do modelo do negócio a partir do *framework* proposto por Morioka et al. (2018), o *Sustainable Value Exchange Matrix* (SVEM).

Para garantir que o modelo desenhado estivesse conforme todo o planejamento e decisões estratégicas realizadas até então, além das entrevistas semiestruturadas realizadas com os membros da empresa, foi realizada também uma consulta de frequência de palavras dentro dos documentos institucionais selecionados, visando assim entender de fato quais são os pontos e questões mais priorizadas dentro da unidade de iniciativas sociais, gerando assim a nuvem de palavras apresentada na Figura 13, com o auxílio do *software* NVivo®.

Figura 13 - Nuvem de Palavras gerada no NVivo®

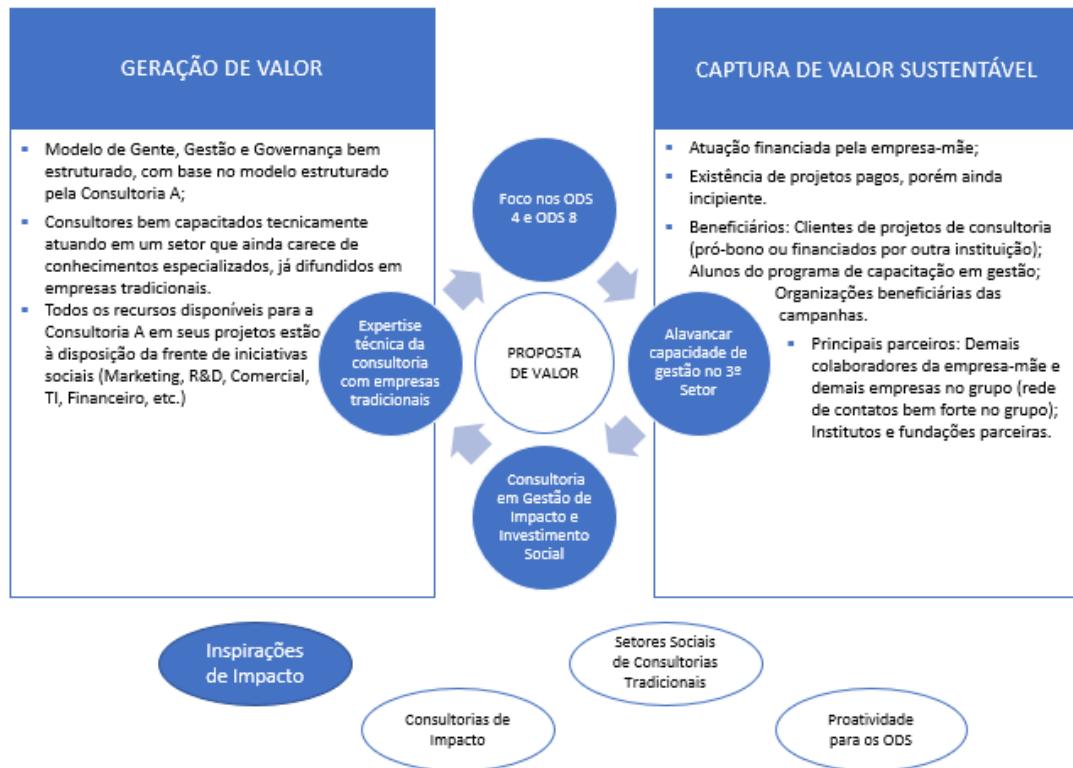


Fonte: Elaborado pelo autor com o *software* NVivo®

Durante a análise qualitativa dentro do *software*, tomou-se o cuidado de impedir todas as palavras que pudessem prejudicar a confidencialidade da empresa e de parceiros ou demais *stakeholders*.

Dessa forma, cruzando a análise dos documentos com as respostas fornecidas pelos entrevistados da consultoria, chegou-se no modelo de negócio sustentável, apresentado na Figura 14, elaborado com base no *framework* SVEM (MORIOKA et al., 2018).

Figura 14 - Modelo de Negócio Sustentável da unidade, baseado no SVEM



Fonte: Elaborado pelo autor

Temos então que a proposta de valor da unidade de iniciativas sociais da Consultoria A está pautada com um maior foco nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – ODSs de Educação de Qualidade (ODS 4) e Trabalho Decente e Desenvolvimento Econômico (ODS 8), indicados na Figura 15, de forma que a empresa priorize como seus principais parceiros do negócio instituições do terceiro setor que atuem diretamente nesses objetivos e tenha como principal objetivo de suas atividades a alavancagem da capacidade de gestão e profissionalização dessas instituições.

Figura 15 - ODSs selecionados como prioritários pela empresa



Fonte: ONU Brasil (2022)

Pôde-se perceber também, a partir dessa análise, que a unidade de iniciativas sociais ainda não possui bem estruturado um modelo para geração de receita a partir de suas atividades, de forma que a operação é quase que inteiramente financiada pela empresa-mãe, a Consultoria A, a qual recebe em troca uma melhora de sua imagem e reputação frente ao mercado por conta do impacto social gerado.

O próximo passo, então, é iniciar a construção do *framework* para avaliação do impacto social gerado pela empresa a partir do principal impacto que a empresa deseja gerar na sociedade e iniciando o desenho do *framework* com base no impacto escolhido, o referencial teórico coletado e as informações trazidas por meio da pesquisa de campo.

4.2 Métodos de avaliação de impacto socioambiental

Paralelamente ao desenho do modelo de negócio, ocorreu a coleta de informações para a pesquisa de *benchmarking*, visando entender como outras organizações com o propósito de gerar impacto social realizavam a avaliação do impacto de suas atividades e quais os principais métodos usados, conforme descrito no capítulo de métodos.

4.2.1 Apresentação dos casos

Conforme mencionado anteriormente, foram entrevistados colaboradores de quatro organizações diferentes, sendo todas elas organizações sem fins lucrativos.

A primeira entrevista foi realizada com a *Head* de Desenvolvimento Institucional de um instituto que foi fundado recentemente com o foco de sua atuação sendo a educação pública brasileira. A missão do instituto é de reunir educadores, organizações e redes de ensino para desenvolver melhores práticas pedagógicas e curriculares da educação básica, de forma que sua atuação é bastante voltada à estruturação de materiais e realização de pesquisas com o intuito de apoiar a implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) nas redes estaduais e municipais de ensino.

A segunda entrevista foi realizada com um gerente de projetos de uma fundação brasileira, bastante reconhecida internacionalmente, que foi fundada em 2002 para apoiar pessoas e instituições que atuem em prol de garantir uma educação de qualidade a todos os estudantes do país. Dessa forma, a fundação possui duas grandes frentes de atuação: Educação Pública, por meio da qual a fundação destina apoio técnico e financeiro a iniciativas que gerem impacto positivo na educação pública brasileira; e Lideranças, por meio da qual a fundação visa reconhecer e valorizar pessoas que são referência em gestão no setor público, impulsionando seus talentos e as desenvolvendo para que solucionem problemas complexos da educação brasileira.

A terceira entrevista foi realizada com a CEO de um instituto, fundado em 2007, que possui o objetivo de desenvolver pessoal e profissionalmente jovens em situações de vulnerabilidade social que se formaram na rede pública de ensino e os inserirem no mercado de trabalho. Para isso, o instituto oferece dois programas distintos de capacitação profissional gratuita aos jovens: uma formação *online* de três meses em habilidades técnicas (administração, varejo, logística e promoção de marcas) e socioemocionais com o propósito de que o jovem conquiste o seu primeiro emprego; e um curso presencial de seis meses em programação e habilidades comportamentais para que os jovens conquistem empregos no setor de tecnologia. Após concluírem qualquer um dos programas, os jovens são acompanhados por uma equipe de empregabilidade por seis meses, a qual irá acompanhar e apoiar o jovem na conquista do seu primeiro emprego.

Por fim, a última entrevista foi realizada com uma analista de implementação de um instituto fundado em 2015, o qual trabalha em colaboração com secretarias estaduais de ensino e o terceiro setor para melhorar a qualidade do ensino público brasileiro. O principal meio pelo qual o instituto visa alcançar esse objetivo é por meio da expansão do Ensino Médio Integral (EMI) nos Estados brasileiros. Para isso, o instituto apoia diretamente a expansão do EMI pela revisão de governança e aplicação de ferramentas nas redes públicas de ensino ou pela formação de professores e equipes escolares em novas práticas pedagógicas e metodologias de gestão escolar.

4.2.2 Análise cruzada dos casos

As entrevistas tiveram como foco organizações que atuam dentro dos ODSs escolhidos pela empresa-alvo como foco de sua atuação. Por conta da baixa amostragem de respostas, devido ao tempo e falta de contatos próximos em outras organizações, não é possível fazer generalizações sobre os métodos de avaliação de impacto para um número maior de instituições. Dessa forma, as informações coletadas nas entrevistas foram organizadas no Quadro 11, para facilitar a visualização e análise dos dados.

Quadro 11 - Consolidado das respostas das entrevistas de *benchmarking*

Classificação	E1	E2	E3	E4
Padronizações e Certificações	Não utilizam	Não utilizam	Não utilizam	Não utilizam
Monitoramento de Desempenho	Indicadores desdobrados a partir da teoria da mudança elaborada até o nível de <i>outcomes</i>	Indicadores desdobrados a partir da teoria da mudança elaborada até o nível de <i>outcomes</i>	Indicadores mais imediatos (atividades cotidianas) definidos pelo conselho administrativo	Indicadores desdobrados a partir da teoria da mudança elaborada até o nível de <i>outcomes</i>
Avaliação Rigorosa de Impactos e Resultados	Não realizam	Realização de estudos experimentais com grupos de controle para avaliar o impacto de seus programas	Não realizam	Realização de estudos experimentais com grupos de controle para avaliar o impacto de seus programas
Análise em Nível de Mercado	Utilização de teorias da mudança com alto nível de complexidade para planejar novos projetos e programas visando impacto em nível sistêmico	Utilização de teorias da mudança com alto nível de complexidade para planejar novos projetos e programas visando impacto em nível sistêmico	Mensuração e avaliação de impactos mais imediatos e incrementais, sem analisar impactos de longo prazo	Utilização de teorias da mudança com alto nível de complexidade para planejar novos projetos e programas visando impacto em nível sistêmico
Outras abordagens	Realização de relatos de casos sucesso para exemplificar impactos gerados em um grupo de beneficiários	Não utiliza	Realização de relatos de casos sucesso para exemplificar impactos gerados em um grupo de beneficiários	Realização de relatos de casos sucesso para exemplificar impactos gerados em um grupo de beneficiários

Fonte: Elaborado pelo autor

É interessante de se notar que além dos métodos apresentados no referencial teórico, três das quatro organizações também realizam relatos de casos de sucesso com um grupo de beneficiários como forma de exemplificar e demonstrar o seu impacto

gerado. Observou-se, portanto, um esforço das empresas em comunicar o impacto gerado a partir de Casos de Sucesso. Essa forma de relato não permite a mensuração do impacto por uma métrica definida ou a generalização do impacto para o programa ou organização, contudo possui um apelo emocional maior, com efeito positivo em doadores, especialmente pessoas físicas, de acordo com os entrevistados.

Outro ponto relevante é que nenhuma das organizações às quais os entrevistados pertenciam chegou a definir indicadores que o possibilitavam avaliar a geração do impacto final, aquele que seria a principal missão da organização, de forma que são monitorados indicadores mais imediatos, que indicam se a operação diária está ocorrendo como esperado e, em alguns casos, permitem avaliar impactos intermediários, por exemplo melhoria das notas de alunos em suas avaliações escolares.

Com base no referencial teórico e nas informações obtidas a partir da pesquisa de *benchmarking*, fez-se a análise dos dados internos da empresa juntamente aos entrevistados na pesquisa interna, buscando-se entender dentro de cada uma das classificações de métodos de avaliação de impacto, quais as principais vantagens e desvantagens que identificavam na utilização de cada método dentro do contexto da Consultoria A.

4.2.3 Padronizações e Certificações

Os principais resultados da análise das informações internas com relação à primeira classificação, de Padronizações e Certificações, estão consolidados no Quadro 12, indicando também que entrevistados mencionaram a vantagem ou desvantagem durante as entrevistas.

Quadro 12 - Análise dos métodos de Padronizações e Certificações no contexto da unidade de iniciativas sociais da Consultoria A

	<i>The Global Reporting Initiative (GRI)</i>	<i>Impact Report and Investment Standards (IRIS+)</i>	Sistema B
Vantagens	Favorecem a criação de um relatório de sustentabilidade abrangente e confiável	Conjunto gratuito de métricas e indicadores de desempenho para avaliar uma	O <i>B Impact Assessment</i> permite que organizações mensurem, gerenciem

	(C3, C5); permite a avaliar o impacto do negócio como um todo (C4, C5); bastante reconhecido globalmente (C2, C3, C5).	organização de impacto (C1, C2) e bastante reconhecido globalmente (C5).	e aumentem seu impacto positivo em três dimensões de sustentabilidade (C1, C2, C5); pode garantir a certificação B à organização (C3, C4); é disponibilizado o <i>SDG Action Manager</i> , ferramenta gratuita que facilita a avaliação de impacto dentro dos ODSs da ONU (C1, C2, C3, C5).
Desvantagens	Avalia a organização como um todo, mas de difícil aplicação para projetos específicos (C1, C2, C5).	Avalia a organização como um todo, mas de difícil aplicação para projetos específicos (C1, C2, C5).	Assim como as outras padronizações, o Sistema B só avalia a organização como um todo, mas de difícil aplicação para projetos específicos (C1, C2, C5).

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, as padronizações e certificações em geral só podem ser aplicadas de uma forma mais abrangente no contexto da empresa, de forma que não auxiliaria na avaliação do impacto de projetos de forma individual. Contudo, são métodos importantes para demonstrar o impacto da organização como um todo frente a outras empresas no mercado e garantir sua reputação com relação à geração de um impacto socioambiental positivo.

O Sistema B, mais especificamente o *SDG Action Manager* disponibilizado pela instituição responsável pela certificação, se apresentou como a ferramenta mais vantajosa para a unidade de iniciativas sociais da Consultoria A, em um primeiro momento. Isto ocorre pelo fato de a organização já possuir de forma clara os ODS nos quais pretende focar a sua atuação, tendo assim um filtro claro de quais indicadores devem ser preenchidos, além de futuramente incentivar a obtenção da certificação por parte do negócio, aumentando ainda mais a reputação da organização. Contudo, é importante ressaltar que a ferramenta do *SDG Action Manager* não se mostra vantajosa no sentido de avaliar cada um dos projetos realizados, de forma que a avaliação é mais vantajosa se realizada periodicamente no contexto da frente como um todo.

4.2.4 Monitoramento de Desempenho

Os principais resultados da análise das informações internas com relação à segunda classificação, de Monitoramento de Desempenho, estão consolidados no Quadro 13, indicando também que entrevistados mencionaram a vantagem ou desvantagem durante as entrevistas.

Quadro 13 – Análise dos métodos de Monitoramento de Desempenho no contexto da unidade de iniciativas sociais da Consultoria A

Definição e monitoramento de <i>Key Performance Indicators (KPIs)</i>	
Vantagens	Permite que a organização escolha metodologias e tipos de dados mais adequados às suas atividades e sua missão (C1, C2, C3); pode ser facilmente aplicável tanto no contexto de projetos específicos como no contexto mais abrangente da organização como um todo (C2, C5).
Desvantagens	Por serem bastante personalizáveis no contexto de cada projeto e organização, esse método não permite uma comparação fácil entre diferentes tipos de projetos e organizações (C3, C4); é importante que os indicadores sejam definidos de forma planejada, preferencialmente desdobrando-os de uma Teoria da Mudança ou outro mapa de impacto, para que realmente demonstrem o impacto que a organização deseja gerar (C1, C3, C5).

Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, podemos inferir que a utilização de *Key Performance Indicators (KPIs)* para o monitoramento de desempenho será um dos principais métodos utilizados tanto em projetos como para a frente como um todo, em todas as suas atividades. Contudo, esse método funciona essencialmente para que as principais pessoas envolvidas nas atividades monitoradas tenham controle sobre como está sendo o desempenho dentro delas e possam fazer mudanças de percurso, caso necessário, não sendo o método mais recomendado para que diferentes projetos sejam comparados ou se compare o desempenho da unidade de iniciativas sociais em relação a outras organizações de impacto.

4.2.5 Avaliação Rigorosa de Impactos

Os principais resultados da análise das informações internas com relação à terceira classificação, de Avaliação Rigorosa de Impactos, estão consolidados no Quadro 14, indicando também que entrevistados mencionaram a vantagem ou desvantagem durante as entrevistas.

Quadro 14 - Análise dos métodos de Avaliação Rigorosa de Impactos no contexto da unidade de iniciativas sociais da Consultoria A

	Retorno Social sobre o Investimento (SROI)	Métodos Experimentais e Quase-Experimentais
Vantagens	<p>Por ser um método que busca representar o impacto gerado por termos monetários, é uma forma prática de demonstrar o impacto positivo que está sendo gerado a partir das atividades da organização, além de permitir a comparação rápida entre diferentes projetos e organizações (C1, C3, C4).</p>	<p>É o método que permite a avaliação mais precisa do impacto que foi efetivamente gerado pelo projeto ou pela organização pela utilização de grupos de controle e tratamento na avaliação de impacto, permitindo assim estabelecer uma relação de causa-e-efeito mais clara e aumentando a qualidade das evidências de impacto (C1, C2, C3, C5).</p>
Desvantagens	<p>É um método que exige várias etapas para ser aplicado e o envolvimento de diversos <i>stakeholders</i> para uma avaliação mais precisa do impacto (C1, C5); esse método pode ser visto como inexacto por não ter uma clara definição do que deve ou não ser incluído no cálculo do SROI (C3, C4, C5).</p>	<p>São métodos que exigem muito mais recursos e esforços para realizar a avaliação de impacto e, portanto, não podem ser aplicadas constantemente para todos os projetos da organização (C3, C4); há uma grande dificuldade no estabelecimento de grupos controle no contexto da organização e seus projetos (C1, C2, C5).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Os métodos de Avaliação Rigorosa de Impacto são aqueles que permitiriam a avaliação mais precisa do impacto que foi efetivamente gerado pela unidade de iniciativas sociais da Consultoria A, porém devido à alta complexidade de aplicação e uma maior necessidade de recursos e esforços para as análises, há uma dificuldade muito evidente para ser aplicados na operação da frente, de forma que devem ser reservados para momentos em que deseja-se realizar uma análise mais aprofundada de um projeto em específico.

4.2.6 Análise em Nível de Mercado

Os principais resultados da análise das informações internas com relação à quarta classificação, de Análise em Nível de Mercado, estão consolidados no Quadro 15, indicando também que entrevistados mencionaram a vantagem ou desvantagem durante as entrevistas.

Quadro 15 - Análise dos métodos de Análise em Nível de Mercado no contexto da unidade de iniciativas sociais da Consultoria A

Teoria da Mudança	
Vantagens	É um dos métodos mais conhecidos no contexto de investimentos de impacto e organizações sociais, demonstrando de forma clara o caminho que deverá ser percorrido até a geração do impacto pretendido por meio de um projeto ou das atividades da organização como um todo (C1, C2, C3, C5); auxilia a utilização de outros métodos para a definição de indicadores mais precisos de acordo com o impacto que se deseja gerar (C2, C5).
Desvantagens	Apesar de ser um método bastante conhecido, a Teoria da Mudança por si só não oferece formas para que o impacto seja mensurado e avaliado (C3, C4, C5); é mais fácil de ser aplicado para projetos, já que quando aplicada à organização como um todo pode assumir uma grande complexidade (C3, C4, C5)

Fonte: Elaborado pelo autor

Podemos inferir que, assim, a estruturação de uma Teoria da Mudança oferece uma grande vantagem se feita antes de cada um dos projetos a ser realizado pela unidade de iniciativas sociais da Consultoria A. Dessa forma, pode-se definir os indicadores mais precisos para que se avalie o impacto que está sendo gerado em cada um dos projetos da unidade de negócios. Contudo, por gerar um mapa de impacto de alta complexidade quando aplicada à organização como um todo, esse método será priorizado apenas na avaliação de projetos em um primeiro momento.

4.2.7 Relatos de Casos de Sucesso

Por fim, os principais resultados da análise das entrevistas, destacou a estratégia de utilização de Casos de Sucesso, conforme consolidado no Quadro 16. Os relatos de caso de sucesso emergiram da análise realizada com dados obtidos na pesquisa de *benchmarking*.

Quadro 16 – Análise dos Relatos de Casos de Sucesso no contexto da unidade de iniciativas sociais da Consultoria A

Casos de Sucesso	
Vantagens	Para os relatos de casos de sucesso, é necessário um planejamento do estudo de forma a personalizar o método para cada caso (C1, C2, C3); demonstra, a partir de pesquisas, questionários, entrevistas e depoimentos como um projeto ou a organização impactaram positivamente um ou mais beneficiários (C1, C2); bastante usado por organizações de impacto pelo maior apelo emocional gerado nas pessoas (C3, C4, C5).
Desvantagens	Apesar de ser um método que permite avaliar o impacto da organização ou um de seus projetos de uma forma mais aprofundada dentro de um determinado grupo, o método não permite a generalização do impacto para outros grupos ou analisar de forma mais global o impacto gerado pelos projetos da organização (C2, C3, C4).

Fonte: Elaborado pelo autor

Os Casos de Sucesso são, portanto, um método bastante usado para complementar os dados obtidos por meio de algum dos outros métodos apresentados anteriormente, visto que buscam trazer exemplos práticos de como a organização impactou positivamente a vida de um ou mais beneficiários. É um método bastante usado em relatórios ou apresentações institucionais ao lado de outros indicadores, como uma forma de exemplificar o impacto por meio de relatos e citações de alguns beneficiários.

Assim, é um método que pode ser aplicado pela unidade de iniciativas sociais em projetos que já foram finalizados como uma forma de complementar os outros indicadores e agregando para relatórios de projetos ou apresentações institucionais com objetivos mais comerciais, como encontrar novas instituições para os projetos de Gestão de Impacto.

4.3 Construção do *framework*

Após entender as vantagens e desvantagens de cada um dos métodos dentro do contexto da frente, foi elaborada uma proposta de *framework* de avaliação de impacto a ser implementado dentro da consultoria. Esta seção busca, portanto, apresentar o *framework* consolidado a partir das análises apresentadas anteriormente.

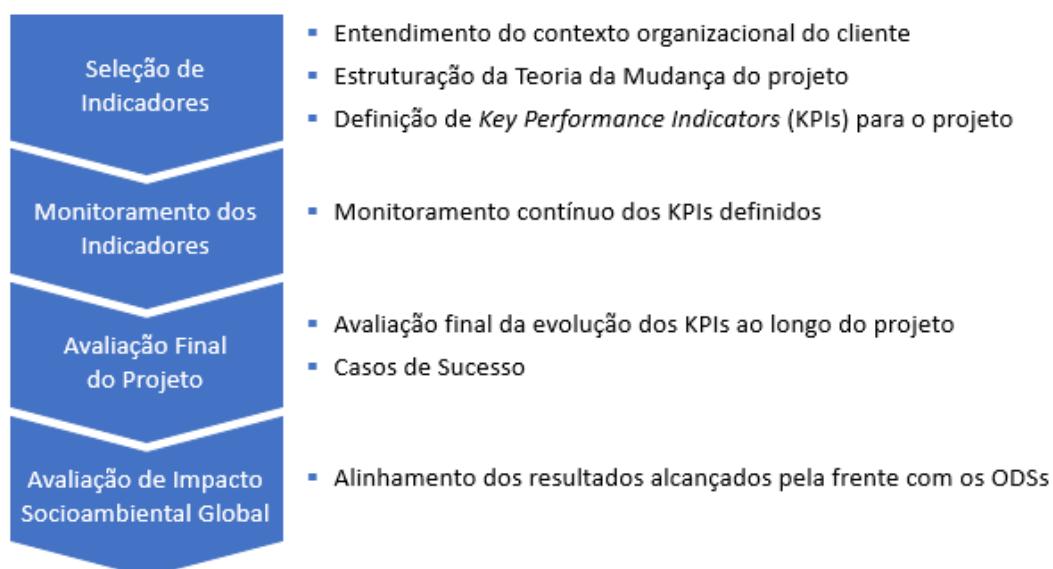
As análises apresentadas anteriormente, as quais foram obtidas por meio das entrevistas internas na empresa, foram levadas como pauta em uma das reuniões

semanais de planejamento da unidade de iniciativas sociais da Consultoria A. Dessa forma, 21 colaboradores da unidade, dentre estagiários, consultores e sócios da consultoria, decidiram em conjunto os métodos que seriam priorizados a utilização para avaliar o impacto social dos projetos da unidade de negócios. Após a reunião, o autor do trabalho organizou os métodos selecionados em uma proposta de *framework*, a qual foi validada com os consultores C1 e C2 e depois passou por uma validação mais robusta com sócios da consultoria.

O principal foco do *framework* proposto é a avaliação de impactos dos projetos individualmente e não do negócio em si, pois entende-se que o impacto conjunto dos projetos representa o impacto gerado pela organização como um todo.

Assim, o *framework* proposto deve ser iniciado antes mesmo do início do projeto, de forma que possa direcionar o monitoramento do impacto ao longo de todo o projeto até a avaliação final, depois que este for encerrado. O *framework* é composto em três grandes etapas (Seleção de Indicadores, Monitoramento dos Indicadores e Avaliação Final do Projeto), as quais são divididas em sub-etapas, conforme mostra a Figura 17. Uma quarta etapa é incluída para uma avaliação periódica do impacto da unidade de iniciativas sociais de forma generalizada a partir dos ODSs, sem o foco em avaliar projetos específicos nesse momento.

Figura 16 - *Framework* proposto para avaliação de impacto



Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.1 Seleção de Indicadores

A primeira etapa do *framework* deve ser realizada antes do início efetivo do projeto, sendo incluída dentro do seu planejamento como forma de direcionar as atividades que serão realizadas e o impacto que se deseja alcançar ao fim.

4.3.1.1 Entendimento do contexto organizacional do cliente

O primeiro passo dessa etapa é o entendimento do contexto organizacional do cliente, caso seja a primeira vez que a unidade de iniciativas sociais esteja realizando um projeto com essa organização. É importante que neste passo entenda-se a proposta de valor da organização, suas principais atividades e *stakeholders* e quais as principais influências externas que atuam sobre a organização.

Para a realização deste passo, é sugerido a estruturação de um modelo de negócio sustentável para a organização com base no *framework* SVEM (MORIOKA et Al., 2018) apresentado anteriormente. Dessa forma, será possível uma compreensão geral do contexto no qual o cliente está envolvido e qual sua principal missão, podendo assim direcionar melhor o foco de atuação do projeto.

Neste passo, também é importante garantir o compromisso e colaboração do cliente com o projeto para que este tenha maiores chances de sucesso.

4.3.1.2 Estruturação da Teoria da Mudança do projeto

Após o entendimento do contexto organizacional em que o cliente está inserido, deve ser estruturada a Teoria da Mudança do projeto de forma colaborativa com o cliente, para que todos os pontos de vista sejam incluídos no processo, buscando assim definir qual o impacto que se deseja gerar ao fim do projeto e qual o caminho que será seguido para que esse impacto seja alcançado. Ao estruturar a Teoria da Mudança, torna-se mais tangível a visualização de como a unidade de iniciativas sociais da Consultoria A contribui para que o impacto desejado seja atingido por meio das atividades realizadas ao longo do projeto.

Dessa forma, a estruturação da Teoria da Mudança deve se iniciar a partir da definição do principal impacto desejado ao fim do projeto, sendo assim desdobrado em *outcomes*, *outputs*, atividades e os *inputs* do projeto:

- Impacto: principal mudança estrutural que deseja se gerar no cliente no longo prazo;
- *Outcomes*: mudanças esperadas no cliente em curto e médio prazo;
- *Outputs*: resultados diretos das atividades realizadas no projeto;
- Atividades: definição e identificação de todas as atividades que serão realizadas ao longo do projeto;
- *Inputs*: identificação de todos os recursos que serão necessários para a execução do projeto.

4.3.1.3 Definição de KPIs do projeto

Com a Teoria da Mudança estruturada e validada a partir da construção conjunta por diferentes *stakeholders* do projeto, pode-se definir KPIs mais precisos para avaliação do impacto desejado ao longo do projeto. Nesse ponto, busca-se definir indicadores para os três níveis finais da Teoria da Mudança (*outputs*, *outcomes* e impacto), porém não necessariamente os três níveis precisam ser contemplados, dependendo do projeto.

Para a escolha dos indicadores a serem monitorados a partir da Teoria da Mudança, devem ser adotados algumas premissas (AMATO NETO et al., 2022):

- Os indicadores devem ser abrangentes de modo a representar os principais resultados que se deseja alcançar com o projeto;
- Os indicadores devem representar os principais objetivos definidos para o projeto, demonstrando assim o impacto gerado;
- Os indicadores devem ser simples, de modo que possam ser medidos facilmente ao longo do projeto e com um alto grau de precisão;
- Junto dos indicadores, devem ser definidos também os meios pelos quais os dados serão coletados, analisados e apresentados (preferencialmente com *dashboards* ou *scorecards*).

4.3.2 Monitoramento de Indicadores

Após os indicadores serem definidos, esses devem ser monitorados continuamente ao longo da execução do projeto. Deve ser definida a frequência com que os indicadores serão medidos, monitorados e discutidos dentro da equipe de projeto, permitindo assim verificar se o projeto está atingindo o resultado desejado e definir planos de ação, caso o resultado não esteja conforme o esperado.

É recomendado que os indicadores sejam discutidos em uma reunião periódica junto ao cliente, para que tanto a Consultoria A quanto o cliente estejam a par dos resultados atuais do projeto e possam traçar juntos os planos de ação a serem seguidos.

4.3.3 Avaliação Final do Projeto

Ao fim do projeto, deve ser realizado um balanço final dos resultados alcançados pelo projeto e uma avaliação do impacto total gerado ao longo de sua execução para que sejam reportados por meio de apresentações e relatórios aos principais *stakeholders* do projeto.

4.3.3.1 Avaliação final da evolução dos KPIs ao longo do projeto

O primeiro passo para a avaliação final dos indicadores do projeto é realizar uma análise da evolução dos indicadores definidos ao longo de toda a execução do projeto, não se restringindo apenas a verificar se o resultado esperado foi alcançado.

Com a análise da evolução dos indicadores ao longo do projeto, é possível entender se o projeto foi executado de forma eficiente e, caso mudanças de percurso tenham sido realizadas, se os planos de ação tomados foram realmente eficazes. Dessa forma, os dados coletados permitem um maior aprendizado sobre os projetos da frente e a gestão do conhecimento adquirido será útil para os projetos futuros a serem realizadas pela unidade de iniciativas sociais.

4.3.3.2 Casos de Sucesso

Caso seja desejado um reporte mais detalhado do impacto gerado por um projeto específico, como em casos de apresentações institucionais em que se é escolhido um projeto para ser apresentado frente ao conselho administrativo ou importantes *stakeholders* externos à Consultoria A, pode se optar pela realização de relatos de casos de sucesso para dar mais credibilidade à avaliação de impacto.

Relatar casos de sucesso é uma boa opção quando há a necessidade de tornar mais tangível o impacto social que não é facilmente mensurável. Assim, busca-se por meio de pesquisas, questionários, entrevistas e depoimentos dos beneficiários demonstrar as mudanças significativas que o projeto causou na vida destes, ajudando assim na comunicação de resultados e ilustrando assim a proposta e entrega de valor realizada pelo negócio.

Outra possibilidade de tornar mais claro o impacto gerado pelo projeto é a realização de análises amostrais, por meio de métodos experimentais ou quase-experimentais, nos casos em que seja possível a definição de grupos de controle ou comparar o resultado do projeto com uma situação anterior à intervenção.

Contudo, é importante ressaltar que tanto a realização de relatos de casos de sucesso como de análises amostrais são métodos que demandam mais recursos e um maior esforço de quem realizará esses métodos. Dessa forma, por serem feitos após o projeto terem sido finalizados, deve-se priorizar a realização de casos e análises experimentais apenas para projetos que sejam mais significativos de serem reportados e apresentados de forma mais detalhada.

4.3.4 Avaliação de Impacto Socioambiental Global

Além do escopo específico dentro de seus projetos, deve-se realizar uma avaliação semestral dos indicadores definidos pela ONU dentro dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Assim, escolhe-se os indicadores dentro dos dois ODSs que são foco da unidade de iniciativas sociais para verificar o impacto social do

negócio dentro da Agenda 2030, dando mais legitimidade ao reporte dos indicadores de impacto para outros negócios e empresas do mercado.

Para o alinhamento dos resultados com os ODS, pode ser usado a ferramenta gratuita do *SDG Action Manager*, disponibilizado pela *B Labs*.

4.4 Aplicação do *framework*

Após a proposta de *framework* de avaliação de impacto apresentada acima ter sido validada por meio de conversas com sócios da Consultoria A, o *framework* foi aplicado em um projeto já finalizado da unidade de iniciativas sociais como um primeiro teste de sua aplicação. Entretanto, por ser realizado após o projeto já ter sido finalizado, não foi possível a execução eficaz do monitoramento dos indicadores ao longo do projeto, o qual precisará ser mais bem testado em projetos futuros da frente.

O projeto escolhido foi um dos projetos no qual o autor deste trabalho atuou ao longo do seu período de estágio, por ter um contato mais fácil com diferentes *stakeholders* do projeto e facilitar a coleta e análise de dados sobre a sua execução.

4.4.1 Contextualização da Organização

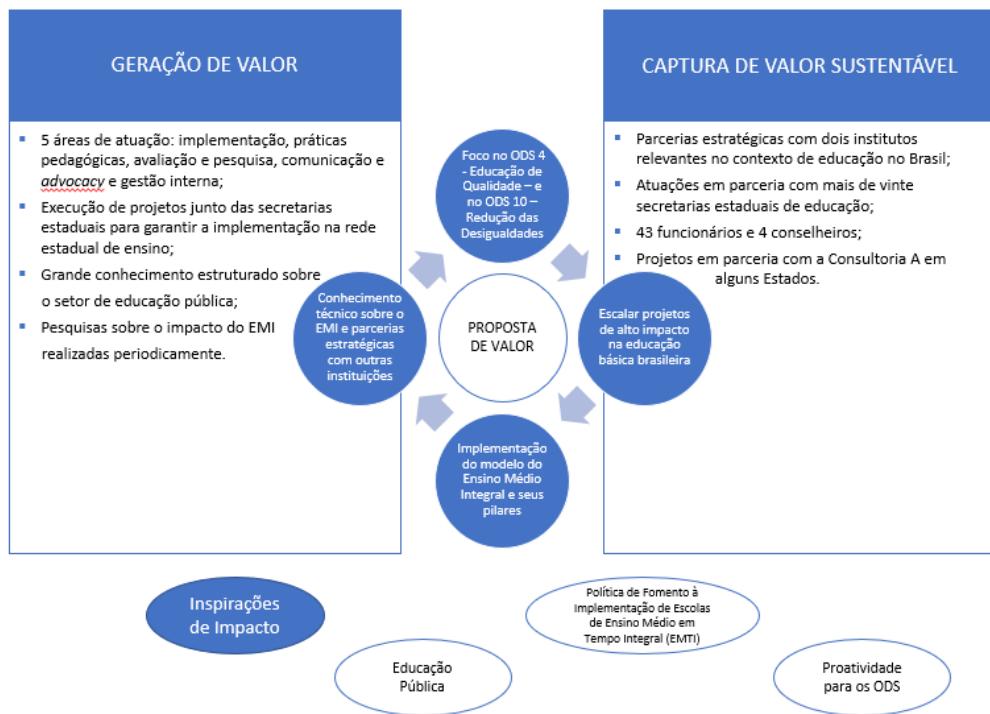
O projeto selecionado foi realizado em uma organização sem fins lucrativos que trabalha em colaboração com secretarias estaduais de educação para a melhoria da qualidade do ensino das redes públicas. Sua principal missão é escalar projetos de alto impacto na educação básica brasileira, buscando igualdade de oportunidades para todos por meio da oferta de uma educação de excelência. Há mais de sete anos, a organização apoia a expansão do Ensino Médio Integral (EMI) no território brasileiro, avaliando os resultados do modelo em 20 Estados até o momento.

O objetivo principal do projeto selecionado era apoiar na estruturação do processo de nivelamento de aprendizagens de uma secretaria estadual de educação, com a utilização de diagramas de fluxo, e construindo também as ferramentas que

seriam importantes para monitorar e controlar o desempenho ao longo do processo definido.

Para consolidar o entendimento inicial do contexto no qual a organização está inserida, foi estruturado um modelo de negócio sustentável para a organização com base no *framework* SVEM (MORIOKA et al., 2018), conforme apresenta a Figura 18.

Figura 17 - Modelo de Negócio Sustentável da organização, baseado no SVEM



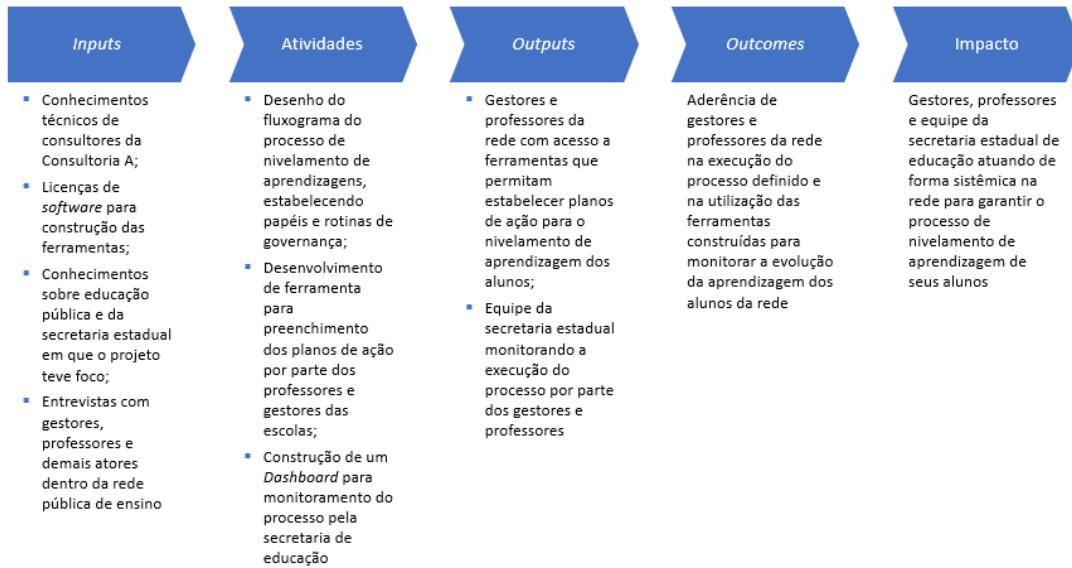
Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.2 Teoria da Mudança

Após a estruturação do SVEM, que permite o entendimento inicial do projeto, passa-se ao passo da estruturação da Teoria da Mudança do projeto, a qual foi definida em um *workshop* virtual com dois integrantes da Consultoria A que fizeram parte da equipe de projeto, dois colaboradores da organização considerada a cliente do projeto e três integrantes da secretaria estadual de educação que atuou como parceira ao longo do projeto.

A Teoria da Mudança desenhada pode ser vista na Figura 19.

Figura 18 - Teoria da Mudança do projeto



Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.3 Definição de KPIs do projeto

Com a Teoria da Mudança construída e validada durante o *workshop*, aproveitou-se os momentos finais da conversa para desdobrar o mapa de impacto desenhado nos principais indicadores para demonstrar o resultado do projeto. Como a Teoria da Mudança foi construída para um processo já finalizado, conforme apresentado no Quadro 17.

Quadro 17 - KPIs definidos para o projeto

Etapa da Teoria da Mudança	Indicador
<p><i>Outputs</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de escolas com acesso às ferramentas • Número de gestores e professores capacitados para utilização das ferramentas ao longo do ciclo; • Número de pessoas capacitadas no processo definido (cliente + secretaria de educação); • NPS do projeto (cliente + secretaria de educação)
<p><i>Outcomes</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • % de escolas com planos de ação preenchidos • % de escolas que estão aplicando os planos de ação
<p>Impacto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução do nível de aprendizagem dos alunos da rede ao longo dos ciclos anuais de nivelamento de aprendizagem (português/matemática), medido por meio de avaliações diagnósticas ao longo do ano

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.4 Avaliação final dos KPIs

Conforme mencionado anteriormente, como a Teoria da Mudança e a definição de KPIs foi realizada após o final do projeto, não foi possível acompanhar a evolução dos indicadores ao longo da execução do projeto.

Os indicadores de *outcomes* e de impacto não devem se restringir a serem monitorados apenas durante o projeto, já que boa parte deles dizem respeitos a resultados que se espera alcançar após meses da execução do projeto, como o preenchimento de planos de ação e a evolução do nível de aprendizagem dos alunos, que necessitam ser avaliados ao longo de um ciclo inteiro de nivelamento de aprendizagens e, dessa forma, não pode ser acompanhado durante o tempo de realização deste estudo e será avaliado no ciclo de nivelamento de 2023.

Os principais resultados alcançados com o projeto estão consolidados no Quadro 18.

Quadro 18 - Resultados alcançados nos KPIs do projeto

Etapa da Teoria da Mudança	Indicador	Valor
<i>Outputs</i>	Número de escolas com acesso às ferramentas	582 escolas
	Número de gestores e professores capacitados para utilização das ferramentas ao longo do ciclo;	53 pessoas
	Número de pessoas capacitadas no processo definido (cliente + secretaria de educação);	11 pessoas
	NPS do projeto (cliente + secretaria de educação)	NPS 100 (5 respostas)
<i>Outcomes</i>	% de escolas com planos de ação preenchidos	-
	% de escolas que estão aplicando os planos de ação	-
<i>Impacto</i>	Evolução do nível de aprendizagem dos alunos da rede ao longo dos ciclos anuais de nivelamento de aprendizagem (português/matemática), medido por meio de avaliações diagnósticas ao longo do ano	-

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.5 Casos de Sucesso

Visando complementar a avaliação de impacto realizada por meio dos indicadores definidos, foram realizadas pesquisas e entrevistas com os principais *stakeholders* do projeto para comunicação dos impactos gerados internamente na Consultoria A. Para isso, foram gravados alguns depoimentos demonstrando o impacto que os *stakeholders* perceberam ao longo do projeto e alguns trechos estão transcritos abaixo, como exemplo:

- “Foi uma grata surpresa encontrar a Consultoria A, que conseguia tanto ter uma parte de gestão aliada com uma boa parte de desenvolvimento técnico. Espero que para o ano que vem, a gente consiga alavancar mais projetos e solidificar ainda mais o que foi construído durante essa parceria.” – Coordenador na Organização Cliente;
- “O envolvimento da equipe da secretaria na maior parte do desenvolvimento e da tomada de decisão ao longo do projeto fez com que houvesse um alinhamento rápido entre todas as partes e nos sentíssemos muito mais capacitados a executar o processo de nivelamento nos próximos anos” – Analista da secretaria de educação.

4.4.6 Alinhamento com os ODSs

Além da avaliação do projeto conforme as seções anteriores, também foi realizada uma avaliação do impacto gerado pela unidade de iniciativas sociais de forma global a partir do preenchimento do *SDG Action Manager* de forma colaborativa por seis funcionários da Consultoria A, sendo um estagiário (autor deste trabalho), dois consultores seniores da unidade de iniciativas sociais, um consultor sênior responsável pelo grupo de estudos de *Environmental, Social and Governance* (ESG), e dois sócios da Consultoria A.

Foram preenchidos, na ferramenta, os módulos Básico, ODS 4 (Educação de Qualidade) e ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico), por serem o principal foco definido para a frente. Futuramente, em próximos ciclos de avaliação, pretende-se preencher o relatório de forma completa para ter uma visão global do impacto do negócio com relação a todos os ODSs.

Os resultados obtidos estão apresentados de forma resumida na Figura 20.

Figura 19 - Resultados obtidos no *SDG Action Manager*



Fonte: *SDG Action Manager* (BCORP, 2022)

5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Conforme mencionado anteriormente, o principal objetivo que buscou-se atingir com a realização deste estudo, que durou cerca de dez meses, era de encontrar uma primeira proposta de um *framework* de avaliação de impacto social para que a unidade de iniciativas sociais da Consultoria A, objeto do estudo, pudesse aplicar em seus projetos e reportar o seu impacto de uma forma que passasse mais legitimidade e credibilidade aos seus *stakeholders*.

No caso de empresas sociais e organizações da sociedade civil, que surgem com um propósito de gerar um impacto socioambiental positivo, torna-se imprescindível que estas consigam demonstrar o seu desempenho por metodologias de credibilidade para garantir a transparência de suas atividades (ARVIDSON e LYON, 2014). Contudo, há uma grande dificuldade em se encontrar um modelo ideal de como avaliar o impacto de uma organização em função de sua missão (SAMWILL e WILLIAMSON, 2001) e é nesse contexto que este estudo buscou encontrar um *framework* de avaliação de impacto que pudesse ser aplicado nos projetos da unidade de iniciativas sociais da Consultoria A.

Dessa forma, o estudo buscou combinar os conceitos teóricos apresentados durante a revisão da literatura com dados obtidos através de uma pesquisa de campo, composta de uma pesquisa de *benchmarking* e uma pesquisa interna dentro da empresa, para assim chegar-se em uma primeira proposta de *framework* de avaliação de impacto para a empresa, o qual foi detalhado no capítulo anterior.

O *framework* proposto é composto por três grandes etapas, a serem aplicadas antes do início do projeto, para a contextualização e definição de indicadores a serem acompanhados; durante a execução do projeto, para monitoramento dos indicadores e ajustes na execução quando necessário; e ao fim do projeto, para fazer um balanço do impacto gerado durante o projeto e após a sua finalização. Uma outra etapa é executada fora das lentes de um projeto em específico, visando avaliar o impacto da empresa como um todo por meio dos indicadores definidos para os ODS.

Como uma forma de validar e entender os benefícios que esse *framework* trará à unidade de iniciativas sociais da Consultoria A, o *framework* foi aplicado em um projeto que já havia sido finalizado pela empresa.

Pôde-se assim perceber que a etapa de Seleção de Indicadores é imprescindível para uma escolha mais adequada de indicadores de impacto para o projeto, garantindo assim um maior entendimento do contexto no qual a organização com a qual se trabalhará no projeto está inserida, qual o caminho que deverá ser percorrido para atingir o impacto desejado para o projeto e que indicadores irão mostrar que esse impacto está sendo atingido.

Após o entendimento inicial da organização, planejamento do projeto e a definição dos indicadores a partir de uma Teoria da Mudança, os indicadores devem ser monitorados e discutidos periodicamente ao longo do projeto, de forma que envolva todos os *stakeholders* do projeto, não devendo ser algo que tenha a participação apenas de consultores da Consultoria A. Como a aplicação do *framework* foi realizada em um projeto que já estava finalizado, não foi possível entender as reais implicações e benefícios para o negócio, sendo assim necessário novas aplicações do modelo em projetos futuros da unidade de iniciativas sociais para uma melhor validação do *framework* e execução de novos ciclos de planejamento, implementação e avaliação para o aprimoramento contínuo do *framework* definido.

Por fim, quando o projeto for concluído, deve-se realizar uma avaliação geral de todos os resultados alcançados ao longo de sua execução, avaliando a evolução dos indicadores ao longo do projeto e se as atividades atingiram o impacto desejado para elas. Além da avaliação dos indicadores estabelecidos anteriormente, nesta etapa é possível a realização de casos de sucesso para aumentar ainda mais a credibilidade e legitimidade dos resultados apresentados, garantindo que os impactos relatados sejam efetivamente resultado das atividades realizadas no projeto e não resultado de fatores externos ao projeto.

Além da avaliação do impacto de cada projeto individualmente, foi definido que a unidade de iniciativas sociais deverá realizar semestralmente uma avaliação de seu impacto socioambiental com relação aos Objetivos do Desenvolvimento

Sustentável, de forma a apresentar seu impacto de forma mais ampla e que possa ser comparada com outras organizações existentes no mercado. Para essa avaliação, foi definido o uso da ferramenta gratuita *SDG Action Manager*, disponibilizada pela *B Labs*, de forma a garantir uma avaliação mais precisa a partir de uma padronização estabelecida por uma instituição terceira bastante reconhecida globalmente no contexto de geração de impacto socioambiental positivo. Na primeira avaliação da frente realizada no *SDG Action Manager*, foi priorizado o preenchimento dos Módulos Inicial, ODS 4 – Educação de Qualidade e ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico, porém a partir da próxima avaliação, a ser realizada em junho de 2023, deverão ser preenchidos também os demais módulos visando uma avaliação do impacto socioambiental do negócio de uma forma mais global.

Comparando-se com o quadro teórico encontrado ao final da revisão da literatura e à nova classificação, incrementada com a inclusão dos casos de sucesso por conta da pesquisa de *benchmarking*, percebe-se que o primeiro *framework* proposto para a empresa não apresenta todos os tipos de classificação e ainda há um grande potencial para ser aprimorado, especialmente com inclusão de mais indicadores e relatórios padronizados, como o IRIS+, e a realização de análises mais rigorosas de impacto, garantindo de forma mais institucional a realização de estudos experimentais e quase-experimentais ou cálculo de SROI para os projetos, porém que neste momento não haviam recursos suficientes disponíveis para esse tipo de análise por parte do negócio.

Dessa forma, pode-se perceber que a pesquisa-ação elaborada pelo autor, vinculado à Universidade de São Paulo e ao negócio que foi o principal objeto deste estudo, se mostrou bastante vantajosa à organização. A contribuição da pesquisa acadêmica e o levantamento de literatura teórica a partir de artigos e livros científicos, combinados aos dados levantados por meio da pesquisa de campo, permitiu que fosse desenvolvido um primeiro *framework* para que a unidade de iniciativas sociais da Consultoria A pudesse avaliar e reportar o impacto de suas atividades com um maior embasamento científico, trazendo assim mais credibilidade em seus reportes frente aos seus principais *stakeholders* e aumentando a reputação da empresa ao demonstrar

o seu impacto socioambiental em um momento que as preocupações com o desenvolvimento sustentável se tornam cada vez mais evidentes.

Contudo, apesar de já existir uma literatura considerável sobre o assunto, é importante ressaltar que ainda existe uma grande lacuna entre as metodologias existentes e as que são efetivamente aplicadas por organizações que tem propósito de causar impactos socioambientais positivos com suas atividades. Conforme mencionado por Reizman e Olazabal (2016), a crescente quantidade de metodologias que podem ser aplicadas para mensuração e avaliação de impacto pode trazer uma grande dificuldade no sentido de impedir que haja uma padronização entre as diferentes organizações de impacto, fazendo com que muitas acabem optando por indicadores mais simples e cotidianos que não representam de fato o impacto final gerado pelas atividades, indicando apenas se essas atividades estão sendo executadas como esperado no dia a dia.

Nesse sentido, o estudo realizado para a unidade de iniciativas sociais da Consultoria A pode se mostrar bastante vantajoso. Por conta de ter sido realizado agregando-se a visão científica, proporcionada pelo contato com a Universidade, com a visão de negócios voltados ao terceiro setor, proporcionada pelos membros do negócio, há um grande potencial em se desenvolver continuamente o *framework* proposto neste trabalho ao aplicá-lo em diferentes organizações com diferentes propósitos de impacto, garantindo assim também que diferentes organizações tenham acesso ao *framework* e possam continuar aplicando-o em suas atividades, mesmo após terem seus projetos com a unidade de iniciativas sociais da Consultoria A encerrados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALONSO-ALMEIDA, M. D. M.; MARIMON, F.; CASANI, F.; RODRIGUEZ-POMEDA, J. Diffusion of sustainability reporting in universities: Current situation and future perspectives. *Journal of Cleaner Production*, v. 106, p. 144-154. 2015.
- AMATO NETO, J.; ANJOS, L. C. d.; JUKEMURA, P. K.; CAVALCANTE, Y.; ESG Investing: Um novo paradigma de investimentos?. Brasil, 2022. Editora Blucher.
- ARAUJO, F. B.; KUBRUSLY, R. S. Avaliações de impactos: pensamento contrafactual e inferência causal, controles experimentais e estudos observacionais. 2013. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/13275>. Acesso em: 21 jun. 22.
- ARVIDSON, M.; LYON, F.; Social Impact Measurement and Non-profit Organisations: Compliance, Resistance, and Promotion. *Voluntas*, v. 25, p. 869-886, 2014.
- B LAB; PACTO GLOBAL DA ONU. SDG Action Manager – Guia Técnico v1.0. 2020. Disponível em: <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/sdg-action-manager>. Acesso em: 08 jul. 2022.
- Banke-Thomas, A.O.; Madaj, B.; Charles, A. et al. Social Return on Investment (SROI) methodology to account for value for money of public health interventions: a systematic review. *BMC Public Health*, v. 15, p. 582. 2015. <https://doi.org/10.1186/s12889-015-1935-7>. Acesso em 19 jun. 22.
- BARRETO, P. História – Rio-92. IPEA, ano 7, ed.56, 2009. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2303:catid=28&Itemid. Acesso em: 06 ago. 2022.
- BCORP. About B Corp Certification. Disponível em: <https://www.bcorporation.net/en-us/certification>. Acesso em: 07 jul. 2022.
- BCORP. B Impact Assessment. Disponível em: <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment>. Acesso em: 07 jul. 2022.
- BOCKEN, N. M. P.; SHORT, S. W.; RANA, P.; EVANS, S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, v. 65, p. 42-56, 2014.
- BRANDÃO, D.; CRUS, C.; ARIDA, A. Métricas em negócios de impacto social: fundamentos. Move. São Paulo, p. 15. 2015.

BRASIL. Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil. Brasil: Presidência da República, [2014]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm. Acesso em: 23 mai. 2022.

BRUGMANN, J.; PRAHALAD, C. K. Co-creating business' new social compact. Harvard Business Review, v. v.85, p. 80-90, 2007.

BRYMAN, A. Research methods and organization studies. Londres: Unwin Hyman, 1989.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. D. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. Revista de Administração, São Paulo, v. v.47 n.3, p. 385-397, 2012.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO: NOSSO FUTURO COMUM. Rio de Janeiro: FGV, 1988.

COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. Action research for operations management. International Journal of Operations & Production Management, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.

DELOITTE. Pesquisa de Intermediários do Ecossistema de Finanças Sociais e Negócios de Impacto. Força Tarefa de Finanças Sociais. [S.l.], p. 52. 2015.

DRUCKER, Peter F. Administração em Organizações sem fins lucrativos: Princípios e Práticas. São Paulo: Pioneira, 1997.

ELKINGTON, J. 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line”. Here’s Why It’s Time to Rethink It. Harvard Business Review, 2018.

ELKINGTON, J. Enter the Triple Bottom Line. [S.l.]: [s.n.], 2004.

EMERSON, J.; WACHOWICZ, J.; CHUN, S. Social return on investment: exploring aspects of value creation in the nonprofit sector. Social purpose enterprises and venture philanthropy in the new millennium, v. 2. Roberts Enterprise Development Fund, San Francisco, USA. 1999.

FABIANI, Paula; VICENTE, Francisco José; MOSANER, Marcelo; CAMELO, Rafael; REBEHY, Sofia. Avaliação de Impacto Social: metodologias e reflexões. São Paulo: IDIS, 2018.

FERNANDES, Rubem César. Privado porém público: o terceiro setor na América Latina. 2 ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará, f. 78, 1994. 156 p.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. GRI sustainability reporting standards. 2016. Disponível em <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>. Acesso em: 22 jun. 22.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. GRI sustainability reporting standards. 2021. Disponível em <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>. Acesso em: 22 jun. 22.

HAMELMANN, C.; TURATTO, F.; THEN, V.; DYAKOVA, M. Social return on investment: accounting for value in the context of implementing Health 2020 and the 2030 Agenda for Sustainable Development. Investment for Health and Development Discussion Paper. WHO Regional Office for Europe, Copenhagen. 2017.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil: 2016. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. (Estudos e Pesquisas: Informação Econômica, n. 32). Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101647.pdf>. Acesso em: 23 mai. 22.

IMPACTO. In: MICHAELIS, Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Melhoramentos, 2015. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/busca?id=yVK1l>>. Acesso em: 23 mai. 22.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Mapa das Organizações da Sociedade Civil, 2020. Disponível em: <<https://mapaosc.ipea.gov.br/>>. Acesso em: 23 mai. 22.

IRIS. Impact Report and Investment Standards. Disponível em: <https://iris.thegiin.org/>. Acesso em: 23 jun. 2022.

IRIS. IRIS+ Thematic Taxonomy. Disponível em: <https://iris.thegiin.org/document/iris-thematic-taxonomy/>. Acesso em: 23 jun. 2022.

LINGANE, A.; OLSEN, S. Guidelines for Social Return on Investment. California Management Review, v.46, p. 116-135. 2004. doi:10.2307/41166224. Acesso em 19 jun. 22.

MIGUEL, P. A. C.; Fleury, A.; Mello, C. H. P.; Nakano, D. N.; Turrioni, J. B.; Ho, L. L.; ... & Pureza, V. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elsevier. 2012.

MORIOKA, S. N.; BOLIS, I.; CARVALHO, M. M. From an ideal dream towards reality analysis: Proposing Sustainable Value Exchange Matrix (SVEM) from systematic literature review on sustainable business models and face validation. *Journal of Cleaner Production*, v. 178, p. 76-88, 2018.

MORIOKA, S. N.; BOLIS, I.; EVANS, S.; CARVALHO, M. M. Transforming sustainability challenges into competitive advantage: Multiple case studies kaleidoscope converging into sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, v.167, p. 723-738, 2017.

MORIOKA, S. N.; CARVALHO, M. M. A systematic literature review towards a conceptual framework for integrating sustainability performance into business. *Journal of Cleaner Production*, v. 136A, p. 134-146. 2016.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em 24 mai. 22.

NADERIFAR, M.; GOLI, H.; GHALJAIE, F. Snowball Sampling: A Purposeful Method of Sampling in Qualitative Research. *Strides in Development of Medical Education* Vol. 14 (3), 2017.

NICHOLLS, J.; LAWLOR, E.; NEITZERT, E.; GOOD SPEED, T. A Guide to Social Return on Investment. The SROI Network. Janeiro, 2012. Disponível em: <https://static1.squarespace.com/static/60dc51e3c58aef413ae5c975/t/60f7fa286b9c6a47815bc3b2/1626864196998/The-SROI-Guide-2012.pdf>. Acesso em 19 jun. 22.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). CLASSIFICATIONS of expenditure according to purpose: classification of the functions of government - Cofog; classification of individual consumption according to purpose - Coicop; classification of the purposes of non-profit institutions serving households - Copni; classification of the outlays of producers according to purpose - Copp. Nova Iorque: Organização das Nações Unidas, Divisão de Estatística, 2000. 144 p. (Statistical papers. Series M, n. 84). Disponível em: https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_84e.pdf. Acesso em: 23 mai. 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/>. Acesso em 24 mai. 22.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy + Business*, New York, v. v.1, n.26, p. 1-14, 2002.

QUILICE, T.; CEZARINO, L.; ALVES, M.; LIBONI, L.; CALDANA, A. Positive and negative aspects of GRI reporting as perceived by Brazilian organizations. *Environmental Quality Management*, v. 27. p. 19-30. 2018.

REISMAN, J.; OLAZABAL, V. Situating the next generation of impact measurement and evaluation for impact investing. The Rockefeller Foundation. New York, p. 28. 2016.

SALAMON, Lester M. The Rise of the Nonprofit Sector. Foreign Affairs, New York NY, v. 73, n. 4, p. 109-122, agosto 1994. Council on Foreign Relations.

SAWHILL, J. C.; WILLIANSON, D. Mission Impossible?: Measuring Success in Nonprofit Organizations. Nonprofit Management and Leadership, v. 11, p. 371-386, 2001.

SENADO FEDERAL. Agenda 21 - Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. 3.ed. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições, 2001. 598 p.

SISTEMA B BRASIL. Seja Empresa B. Disponível em: <https://www.sistemabbrasil.org/seja-empresa-b>. Acesso em: 07 jul. 2022.

SLAPER, T.; HALL, T. The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? [S.l.]. 2011.

SO, I.; STASKEVICIUS, A. Measuring the “impact” in impact investing. MBA Harvard Business School. Disponível em: <<https://www.hbs.edu/socialenterprise/Documents/MeasuringImpact.pdf>>. Acesso em: 26 mai. 22.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, v. 43(2-3), 172-194, 2010.

TRAVAGLINI, C.; BANDINI, F.; MANCINONE, K. Social enterprises in Europe: governance models. EMES International Conference on Social Enterprises. [S.l.]: [s.n.]. 2009. p-1-26.

YATES, B. T.; MARRA, M. Social Return On Investment (SROI): Problems, solutions ... and is SROI a good investment?. Evaluation and Program Planning, v. 64, p. 136-144. 2017. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.11.009>. Acesso em 20 jun. 22.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro para entrevistas de *benchmarking*

Metadados e orientações			
Nome do entrevistado:	_____		
Data da entrevista:	_____ / _____ / _____	Local da entrevista:	_____
Contato inicial:			
<input type="checkbox"/> Agradecer a disponibilidade em receber o pesquisador. <input type="checkbox"/> Apresentar, de forma breve, os objetivos da pesquisa. <input type="checkbox"/> Explicar as informações contidas <u>no termo de consentimento de entrevista</u> . <input type="checkbox"/> Solicitar a assinatura do <u>termo de consentimento de entrevista</u> . <input type="checkbox"/> Entregar uma via assinada pelo pesquisador para o entrevistado.			
Procedimentos iniciais:			
<input type="checkbox"/> Preparar a gravação da reunião. <input type="checkbox"/> Iniciar a gravação.			
Questões para entrevista			
Observação: Os textos em itálico se referem aos objetivos de cada questão.			
1. Há quanto tempo atua no terceiro setor/negócios com impacto social? <i>Explicar rapidamente quais são os objetivos desta pergunta.</i>			
2. Como tem sido sua experiência no setor até o momento? <i>Explicar rapidamente quais são os objetivos desta pergunta.</i>			
3. No seu dia a dia, quais os principais indicadores de desempenho que costuma acompanhar? <i>Explicar rapidamente quais são os objetivos desta pergunta.</i>			
4. Vocês avaliam e mensuram o impacto social de suas atividades? Se sim, quais são os principais métodos utilizados para essa análise. <i>Explicar rapidamente quais são os objetivos desta pergunta.</i>			
5. Além do impacto social, existem outros impactos de suas atividades que costumam monitorar? <i>Explicar rapidamente quais são os objetivos desta pergunta.</i>			
<hr/> <u>Perguntar se o entrevistado tem algo que gostaria de acrescentar.</u> <hr/>			
Características socioeconômicas dos entrevistados:			
<input type="checkbox"/> Idade? <input type="checkbox"/> Nível de educação? <input type="checkbox"/> Ocupação atual?			

Considerações finais:

- Perguntar ao entrevistado se há alguma informação adicional que gostaria de acrescentar em relação aos assuntos abordados durante a entrevista.
 - Perguntar se o entrevistado ficou com alguma dúvida.
 - Perguntar se o entrevistado possui a recomendação de outra pessoa que poderia contribuir com mais informações relevantes para a pesquisa.
-

Finalização e agradecimento:

- Agradecer a disponibilidade do entrevistado em fornecer as informações.
- Salientar que os resultados da pesquisa estarão à disposição dele e, se tiver interesse, deverá entrar em contato com o pesquisador.

APÊNDICE B – Roteiro para entrevistas internas na Consultoria A

Metadados e orientações	
Nome do entrevistado: _____	
Data da entrevista: _____ / _____ / _____	Local da entrevista: _____
Contato inicial: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Agradecer a disponibilidade em receber o pesquisador. <input type="checkbox"/> Apresentar, de forma breve, os objetivos da pesquisa. <input type="checkbox"/> Explicar as informações contidas <u>no termo de consentimento de entrevista</u>. <input type="checkbox"/> Solicitar a assinatura do <u>termo de consentimento de entrevista</u>. <input type="checkbox"/> Entregar uma via assinada pelo pesquisador para o entrevistado. 	
Procedimentos iniciais: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Preparar a gravação da reunião. <input type="checkbox"/> Iniciar a gravação. 	
Questões para entrevista	
Observação: Os textos em itálico se referem aos objetivos de cada questão.	
1. Há quanto tempo está atuando na Consultoria A? <i>Explicar rapidamente quais são os objetivos desta pergunta.</i>	
2. Como tem sido sua experiência em projetos com impacto social? <i>Explicar rapidamente quais são os objetivos desta pergunta.</i>	
3. Dentro da Consultoria A, quais foram as principais motivações para a criação de uma área de iniciativas sociais? <i>Explicar rapidamente quais são os objetivos desta pergunta.</i>	
4. Como tem sido sua participação na estruturação da área dentro da Consultoria A até o momento? <i>Explicar rapidamente quais são os objetivos desta pergunta.</i>	
5. Como tem sido sua participação na estruturação da frente dentro da Consultoria A até o momento? <i>Explicar rapidamente quais são os objetivos desta pergunta.</i>	
6. Quais os principais pontos que enxerga como necessários para a consolidação da frente? <i>Explicar rapidamente quais são os objetivos desta pergunta.</i>	
7. Como tem sido o monitoramento e avaliação do desempenho da frente até então? <i>Explicar rapidamente quais são os objetivos desta pergunta.</i>	
8. Como é monitorado o impacto social dentro da unidade de iniciativas sociais? <i>Explicar rapidamente quais são os objetivos desta pergunta.</i>	
9. Qual o seu conhecimento sobre metodologias de mensuração e avaliação de impacto social? Existem planos de utilizar alguma delas dentro da frente? <i>Explicar rapidamente quais são os objetivos desta pergunta.</i>	

10. Quais os principais *stakeholders* envolvidos nas atividades realizadas pela frente?
Explicar rapidamente quais são os objetivos desta pergunta.

11. Existem outras pessoas que você considera relevantes e que devam ser entrevistadas para a elaboração deste trabalho?
Explicar rapidamente quais são os objetivos desta pergunta.

Perguntar se o entrevistado tem algo que gostaria de acrescentar.

Características socioeconômicas dos entrevistados:

- Idade?
 - Nível de educação?
 - Ocupação atual?
-

Considerações finais:

- Perguntar ao entrevistado se há alguma informação adicional que gostaria de acrescentar em relação aos assuntos abordados durante a entrevista.
 - Perguntar se o entrevistado ficou com alguma dúvida.
-

Finalização e agradecimento:

- Agradecer a disponibilidade do entrevistado em fornecer as informações.
- Salientar que os resultados da pesquisa estarão à disposição dele e, se tiver interesse, deverá entrar em contato com o pesquisador.