

Métricas em negócios de impacto social

FUNDAMENTOS

ICE - Instituto de Cidadania Empresarial
MOVE - Avaliação e Estratégia

QUEM FEZ

move

avaliação e estratégia em desenvolvimento social

MISSÃO

Apoiar clientes a tomar as melhores decisões e desenhar as estratégias mais relevantes para aumentar o impacto social de seus investimentos.

VISÃO

Organizações públicas e privadas fazem investimentos sociais inteligentes, melhor compreendem e demonstram o impacto de suas ações e produzem resultados sociais relevantes para a sociedade brasileira.

MOVE

Rua Cardoso de Almeida, 2101
CEP 01251 001 | São Paulo - SP
Fone +55 (11) 3868-4093

move@movesocial.com.br
www.facebook.com/movesocial
www.movesocial.com.br



MISSÃO

Articular líderes transformadores para o desenvolvimento social.

CAUSA

Redução da pobreza compreendida como um problema multidimensional.

ICE - Instituto de Cidadania Empresarial
Rua Padre Manuel de Chaves, 78 - Jd. Europa
CEP 01448-050 | São Paulo -SP
Fone +55 (11) 3708-0491

ice@ice.org.br
www.ice.org.br



SUMÁRIO

- 04 Introdução
- 05 Impacto como categoria dos negócios sociais
- 06 Avaliação do impacto social: definições
- 07 Métricas no ciclo de vida de um negócio social
- 08 Perspectivas sobre as métricas de negócios de impacto social presentes na literatura
- 09 Teorias de mudança e modelos lógicos
- 11 Desenhos metodológicos para a avaliação
- 12 Das ferramentas do campo
- 14 Recomendações para o fortalecimento da avaliação de impacto de negócios sociais
- 15 Referências

Métricas em negócios de impacto social: FUNDAMENTOS

por:

Daniel Brandão; Célia Cruz; Anna Livia Arida

Palavras-chave:

Negócios sociais, avaliação, impacto, desenhos metodológicos, tese de mudança, RCT, IRIS, GIIRS, SROI.

Resumo

O artigo aborda as referências de avaliação presentes no emergente campo dos negócios sociais com ênfase na avaliação de impacto, na descrição dos principais desenhos metodológicos que podem ser utilizados e na exploração das ferramentas centrais existentes. Ao final, descreve-se um conjunto objetivo de recomendações para fortalecer a avaliação entre os negócios sociais.

Introdução

Num mundo onde as inovações sociais tem desafios para serem financiadas, os negócios sociais – empreendimentos que combinam retorno financeiro com geração de impacto social por meio de produtos e serviços que melhoram a qualidade de vida de comunidades de baixa renda – vêm atraindo atenção. Investidores privados, fundações familiares, *family funds* e mesmo organizações do terceiro setor encontraram no campo dos negócios sociais uma alternativa para o financiamento de soluções dos problemas públicos.

Este texto surgiu do debate entre diferentes atores que compõem o emergente ecossistema de finanças sociais e negócios sociais no Brasil. Reunidos para refletir sobre formas e abordagens de avaliação do *impacto* de seus investimentos, o Grupo de Estudos sobre Métricas de Impacto Social (GEMNS) foi articulado pelo Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), em parceria com a MOVE, e estabeleceu reuniões rotineiras entre 2012 e 2013 durante as quais se debruçou sobre artigos, experiências empíricas e troca de vivências com avaliadores internacionais. A reflexão gerada pelo grupo provocou análises e questões pelos quais percorrem as ideias deste artigo.

GRUPO DE ESTUDOS EM MÉTRICAS DE NEGÓCIOS SOCIAIS (GEMNS)

André Degenszajn (GIFE)

André Melman (Consultor Independente)

Anna Livia Arida (MOVE)

Beto Scretas (ICE)

Carolina Alves de Jongh (Instituto Votorantim)

Célia Cruz (ICE)

Daniel Brandão (MOVE)

Felipe Brito (ICE)

Felipe Soares (Instituto Camargo Corrêa)

Fernanda Bombardi (ICE)

Gilberto Ribeiro (VOX Capital)

Graziella Comini (CEATS)

Lilian Okada (Instituto Alana)

Luciana Aguiar (Plano CDE)

Marcus Regueira (First)

Marina Villas Boas (SITAWI)

Maure Pessanha (Artemisia)

Paulo Belloti (Pragma /Mov Investimentos)

Rafael Gioielli (Instituto Votorantim)

Rebeca Rocha (ANDE)

Renato Kiyama (Artemisia)

Rogério Arns (Instituto Camargo Corrêa)

Rogério Renato Silva (MOVE)

Tania Limeira (FGV)

Tháís Magalhães (Kalo Taxidi)

Vivianne Naigeborin (Potencia Ventures)

IMPACTO COMO CATEGORIA DOS NEGÓCIOS SOCIAIS

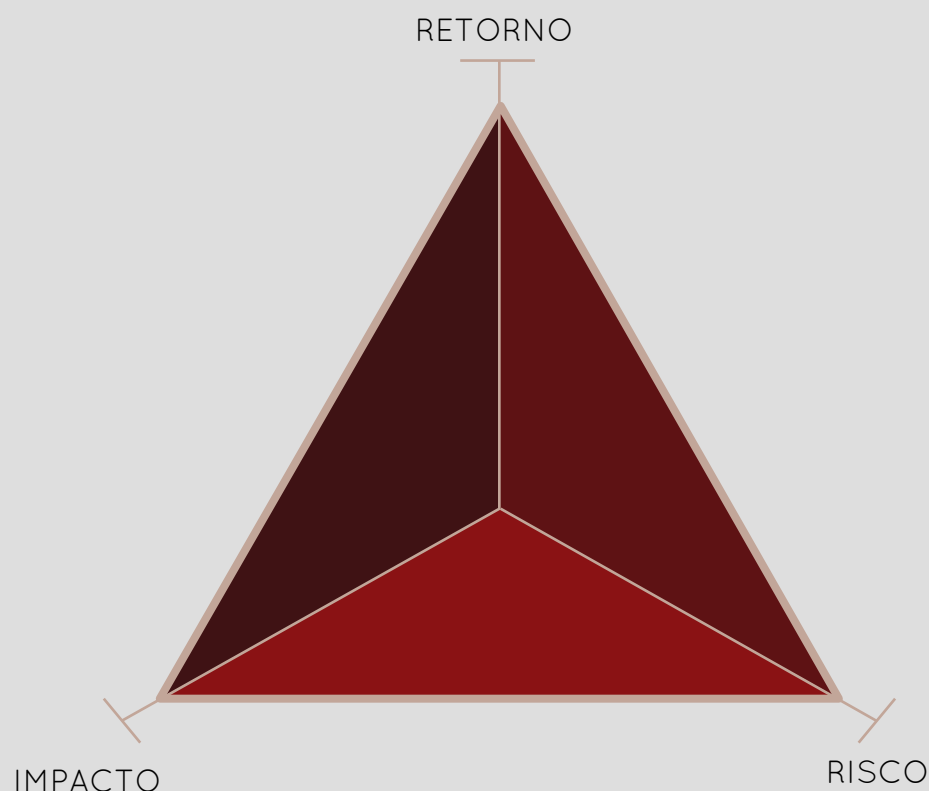
A razão central para elaborar mecanismos que permitam conhecer os retornos sociais de um “negócio social” está associada à própria identidade desse campo. A diferença entre os negócios tradicionais e os negócios sociais é justamente a associação entre retorno financeiro e impacto social positivo.

Dois grandes conceitos levam à definição de negócios sociais, marcados por uma distinção da distribuição dos dividendos. Primeiro: de acordo com a proposta de Muhamed Yunnus, prêmio Nobel da Paz e fundador do Grammen Bank, iniciativa pioneira de investimentos dessa natureza, os negócios sociais devem gerar impacto para populações de baixa renda, e excedentes financeiros (dividendos) reinvestidos na organização, sem possibilidade

de distribuição de lucros para os sócios. Segundo: outro segmento dos fundos de investimento de impacto defende que os dividendos podem ser remetidos para os responsáveis pela iniciativa. Entende-se que articular apenas uma definição para negócios sociais não se torna uma barreira para o desenvolvimento desse campo. Entretanto, é importante construir mecanismos capazes de informar o impacto social gerado.

Conhecer a capacidade de um negócio gerar impacto social é aspecto determinante para a constituição de sua identidade. Para além das tradicionais categorias de análise de um portfólio de um fundo, que se centram no “retorno” e no “risco”, os negócios sociais incorporam uma terceira dimensão que exige atenção e apresentação de resultados: impacto (Figura 1).

FIGURA 1 - CATEGORIAS DE ANÁLISE DE PORTFÓLIO DE NEGÓCIOS SOCIAIS.



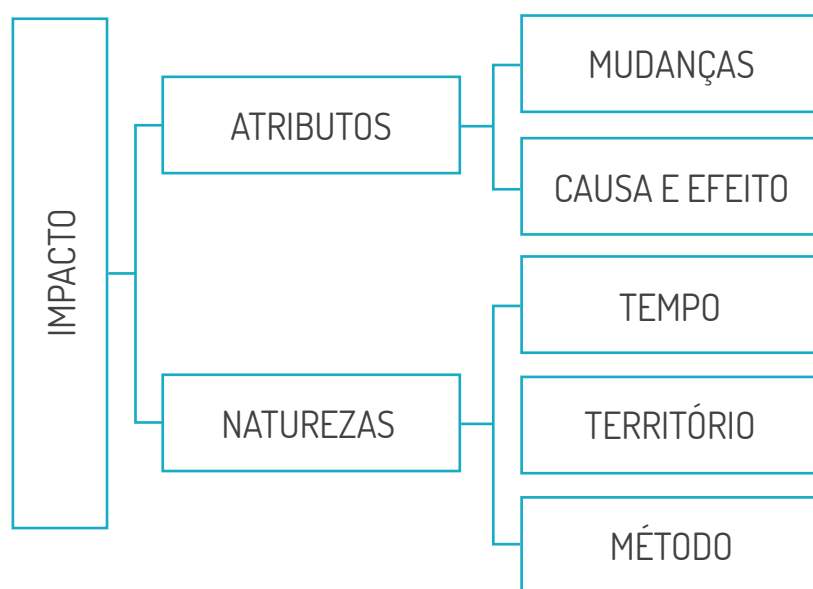
Fonte: J.PMORGAN, 2012

Nesse sentido, avaliar o impacto do negócio social deixa de ser uma opção para os investidores e empreendedores, impondo-se como imperativo para sustentar as propostas que afirmam ser capazes de gerar lucros e transformação social. Entretanto, para avançar nesse debate, é importante construir uma clara definição sobre o significado de impacto, termo amplamente utilizado, que pode expressar diferentes concepções de acordo com cada contexto em que foi empregado.

AValiação DO IMPACTO SOCIAL: DEFINIÇÕES

Avaliação do impacto social associa-se à ocorrência de mudanças em uma comunidade, população ou território a partir da inserção de uma variável conhecida no sistema (um projeto, programa ou negócio social) em uma relação causal observada entre a mudança e a variável. O conceito de impacto social guarda diferentes definições que se apoiam em atributos metodológicos, temporais ou de território (Figura 2).

FIGURA 2 - ATRIBUTOS E NATUREZAS DA AVALIAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL.



A seguir, são apresentadas algumas definições¹ de avaliação de impacto social para ilustrar as distinções.

“Avaliações de impacto procuram responder a questões de causa e efeito. Em outras palavras, buscam mudanças nos resultados (*outcomes*) que são diretamente atribuídas ao programa” (GERTLER ET AL., 2010, *World Bank Training Series*).

Avaliações de impacto comparam os *outcomes* de um programa contra um contrafactual que mostra o que teria acontecido com os beneficiários se o programa não tivesse existido. Distinto de outras formas de avaliação, o estudo de impacto permite atribuir as mudanças ao programa em avaliação por seguir desenhos experimentais e *quasi-experimentais* (WORLD BANK DIME INITIATIVE – *Development Impact Evaluation*).

A definição do Development Impact Evaluation (DIME) apresenta uma percepção hegemônica entre órgãos de natureza econômica e a avaliação de impacto por uma perspectiva metodológica, implicando a exigência de utilizar estudos com grupos controles aleatórios, conhecidos pela sigla em inglês RCTs (Randomized Control Trials). Dessa forma, somente com a utilização desses grupos controles é possível estabelecer uma relação causal probabilística e generalizada entre uma intervenção e uma mudança na realidade.

Por essa abordagem, atribui-se ao “padrão ouro” (Gold Standard) de uma avaliação. O assunto é controverso e motivo de debates metodológicos e epistemológicos em que chegar a um consenso é raro. Aprofundar essa questão não cabe nestas páginas. Mais adiante serão exploradas algumas questões relacionadas à definição e ao uso de RCTs em avaliações. Outras definições de avaliação de impacto, mencionadas a seguir, permitem novas explorações do conceito.

Análises que medem a mudança líquida (*net change*) nos *outcomes* de um grupo particular de pessoas que podem ser atribuídas a um programa específico usando as melhores metodologias disponíveis, viáveis e apropriadas para responder à pergunta avaliativa investigada e ao contexto específico (International Initiative for Impact Evaluation – 3ie, 2008).

Avaliação que considera todas as intervenções realizadas dentro de uma determinada área geográfica (WORLD BANK – *Independent Evaluation Group – IEG*).

A última passagem traz uma nova definição de impacto: a *área de abrangência* da intervenção, a ser entendida como território de alcance do projeto, programa ou negócio. Além de incluir aqui o *território* no glossário do impacto, o *tempo* é outra variável que se filia às composições do termo. Nessa perspectiva, o impacto pode ser concebido como um conjunto de resultados que se manifesta em determinado período de tempo após a intervenção ser encerrada, o que sugere que as avaliações de impacto devem ser realizadas em médio prazo *ex-post* na expectativa de capturar evidências presentes de maneira estável no sistema.

Este estudo não irá advogar uma definição específica. O essencial é estimular a compreensão de que concepções distintas convivem e se apresentam de diferentes maneiras em diversas audiências.

1 - Tradução realizada pelos autores deste artigo.

MÉTRICAS NO CICLO DE VIDA DE UM NEGÓCIO SOCIAL

A inserção de métricas para avaliar as transformações sociais geradas por um negócio convida a observar em que momentos a avaliação pode ser realizada no ciclo do investimento. Um estudo de Harji, K. (2013) define as fases do negócio na perspectiva do investidor e associa

as diferentes etapas deste processo aos dispositivos avaliativos que podem ser utilizados. O Quadro 1 apresenta essas fases sob o prisma da avaliação, descrevendo-as e apresentando perguntas-guia que devem orientar cada momento.

QUADRO 1 - MÉTRICAS NO CICLO DO NEGÓCIO NA PERSPECTIVA DO INVESTIDOR.

	Definição de Valores do Investidor	Due Diligence	Tese de Mudança	Plano de Avaliação de Impacto	Monitoramento de Resultados Parciais	Avaliação Final	Avaliação Ex-post
OBJETIVO	Identificar metas de impacto e parâmetros para o investimento. Definir resultados a serem alcançados.	Selecionar investimentos que articulem retorno – risco e impacto alinhados ao portfólio.	Com o investimento definido, desenhar sua tese de mudança com clara explicitação de outputs e outcomes.	Desenho de estratégias a serem utilizadas para conhecer o impacto do negócio.	Acompanhar e comunicar resultados	Avaliar o negócio ao final do ciclo de investimento e comunicar os resultados	Acompanhar o impacto após o encerramento do investimento.
PERGUNTAS	Que valores devem orientar meu portfólio? Que resultados pretendemos alcançar com este portfólio?	Que negócios melhor respondem ao desenho do meu portfólio?	Que resultados o negócio vai gerar? Como vai gerar estes resultados? Que premissas existem?	Quais desenhos metodológicos serão utilizados para conhecer o impacto? Que informações serão coletadas? Quando?	O que está acontecendo? Que resultados estão sendo produzidos?	Quais os resultados sociais gerados? O negócio é de fato capaz de gerar transformação social?	Qual a perenidade dos resultados? O que se sustenta depois de terminado o investimento?

Fonte: Adaptado do quadro "When Investors Use Social Metrics". In: *Final Report: Social Impact Measurement Use Among Canadian Impact Investors*. BEST, H. & HARJI, K., 2013.

Em boa medida, esse Quadro pode ser adaptado para empreendedores, ainda que com ajustes nas perguntas orientadoras, mudando-se portfólio por negócio. Considera-se que, à exceção da preocupação com a *due diligence*, todos os outros movimentos podem compor o ciclo de avaliação com os quais os empreendedores devem se preocupar. Entretanto, ainda que os ciclos sejam semelhantes, no cenário brasileiro, a questão central parece ser outra. A pergunta fundamental é: "Quem é o responsável pela avaliação: o investidor, o empreendedor ou os dois?".

A responsabilidade pela avaliação exige investimento tanto de tempo para modelar as opções mais adequadas, quanto de recursos financeiros. Ainda que os recursos alocados para a avaliação tenham consequências sobre a rentabilidade do investimento no curto prazo, somente por meio desse processo o negócio social será capaz de sustentar-se como iniciativa comprovadamente capaz de gerar resultados sociais.

Para empreendedores que lutam para viabilizar os produtos e serviços de sua *startups*, a exigência da avaliação é delicada por trazer

complexidade para um cenário já desafiador. O quanto cabe a um empreendedor investir financeiramente em uma avaliação é aspecto que ainda exige debate. Acredita-se que essa não é sua responsabilidade primária. Se for comparado, por exemplo, a dinâmica dos negócios sociais com o universo dos investimentos a fundos perdidos em que as organizações da sociedade civil (OSCs) realizam intervenções para transformação social, observa-se que os recursos para avaliações de impacto são majoritariamente aportados por investidores (fundações, institutos, cooperação internacional), sendo mais ocasionais e tímidos financiamentos realizados pelas OSCs para avaliação das ações empreendidas.

É fundamental que os investidores assumam essa responsabilidade e, ao elaborar seus portfólios, devem se preocupar com os estudos de impacto a serem realizados, compondo os recursos necessários para viabilizar economicamente essa empreitada.

PERSPECTIVAS SOBRE AS MÉTRICAS DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL PRESENTES NA LITERATURA

A literatura recente sobre métricas de negócios sociais tem sido profícua e já apresenta textos marcantes produzidos por atores importantes do campo, tal qual a Rockefeller Foundation (2008) e o J. P. Morgan (2012). A revisão das produções desses grupos permite observar a defesa de três perspectivas que devem guiar os estudos de impacto de negócios sociais.

A *primeira perspectiva* aponta que os negócios sociais devem construir *ex-ante* sua tese de mudança social (*Theory of Change*) para explicitar claramente quais são as mudanças pretendidas e como elas irão ocorrer. Por meio dessas teses, um negócio social (ou programa social) apresenta suas hipóteses de transformação social e permite a empreendedores, aceleradores e investidores uma visão concreta e objetiva da lógica e da viabilidade de gerar impacto.

A *segunda perspectiva* está associada à definição de impacto como método, tal qual já discutido anteriormente. Afirma-se que, para conhecer o impacto de um negócio social é imperativo o uso de RCTs. A premissa é dura ao enquadrar uma abordagem única como capaz de responder a essa questão e, com isso, ignora aspectos relacionados à viabilidade do uso dessas técnicas, bem como não explora as qualidades que outros desenhos metodológicos podem agregar a uma avaliação. Essa posição inflexível corre o risco de se tornar fundamentalista e perder a sensibilidade para outros argumentos em situações que impeçam sua aplicação, como elevado custo, implicação ética de excluir grupos da intervenção para que sirvam de controle, entre outros.

Um interessante estudo de White, H. e Bamberg, M. (2007) apresenta um exame das restrições práticas que a aplicação de RCTs encontra no mundo real e estima que, no campo da cooperação internacional para o desenvolvimento, apenas 5% dos investimentos preenchem os requisitos necessários para a adequada condução de grupos controles aleatórios. Cientes de que a aplicação dessa metodologia encontra problemas para

ser generalizada a todo e qualquer negócio, anuncia-se a *terceira premissa*. Galimi e Olsen (2008) observam que:

uma nova relação está emergindo entre pesquisadores e investidores, na qual os pesquisadores provam por meio de estudos experimentais quais ações causam impacto, e os investidores focam em iniciativas que realizam essas ações em larga escala².

Essa concepção deixa claro que os negócios não precisam, necessariamente, realizar seus próprios estudos com emprego de RCTs, mas sim buscar na literatura e em pesquisas as teses que comprovam o impacto de seu negócio. Essa perspectiva é adequada e convida a universidade e outros centros de pesquisas a realizar estudos que terão aplicações relevantes para esse setor. A viabilidade dessa proposta, no entanto, tem como desafios: (a) a atual inexistência de pesquisas para lastrar propostas sobre as soluções inovadoras elaboradas pelos negócios; (b) o dinâmico ambiente dos negócios de impacto social que buscam, a cada instante, soluções inovadoras para problemas crônicos da sociedade, desafiando o tempo de resposta de pesquisas que necessitam de tempo considerável para apresentar conclusões precisas; (c) a articulação política e técnica entre a indústria emergente dos negócios sociais e as universidades ou centros de pesquisa independentes.

Apesar de o cenário desenhado por Galimi e Olsen (2008) ter aroma de idealização e se apresentar pouco conectado com o ritmo e a realidade do mercado de negócios de impacto social, a possibilidade de estimular pesquisas sobre ações de transformação social que possam orientar negócios de impacto é uma proposta a ser analisada com cuidado. Com maior produção científica nesse campo, é possível ampliar as possibilidades de que os negócios sociais sejam eficientes e gerem verdadeiros benefícios à ampla população.

² - Tradução livre dos autores deste artigo.



TEORIAS DE MUDANÇA E MODELOS LÓGICOS

A teoria de mudança é uma abordagem metodológica presente principalmente no campo da avaliação e do planejamento de investimentos da cooperação internacional e ganha espaço entre os negócios sociais. Essa teoria busca articular o contexto no qual a iniciativa se insere, os resultados de longo prazo ou impacto, o processo que irá gerar as mudanças, as premissas que devem ser cumpridas ao longo do ciclo do projeto ou negócio tendo, por fim, uma síntese figurativa que represente a tese.

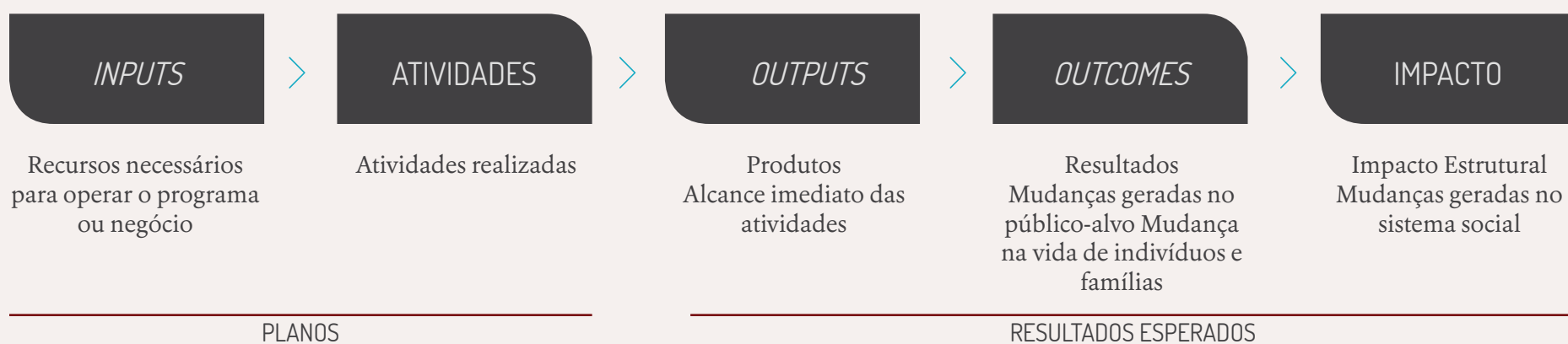
As teses de mudança dialogam com a “cadeia de valores” de um programa ou negócio social, sendo esse um conceito tributário dos modelos lógicos ou das teorias de mudança lineares. Essa cadeia está presente em textos de negócios sociais (GALIMI E OLSEN, 2008; HARJI, K., 2013) e merece atenção.

A seguir, a Figura 3 traz a imagem clássica dessa cadeia que se estrutura a partir da premissa que, se determinados recursos

estiverem disponíveis, então um conjunto de atividades pode ser realizada. Se as atividades forem adequadamente conduzidas, então serão gerados produtos (outputs).

Esses produtos podem gerar benefícios para o público-alvo, consolidando-se como resultados alcançados para um conjunto de organizações e comunidades.

FIGURA 3 - CADEIA DE VALORES DE IMPACTO OU TEORIA LINEAR DE MUDANÇA.



Fonte: Adaptado de *Catalog of Approachs to Impact Measurement*, THE ROCKEFELLER FOUNDATION, 2008.

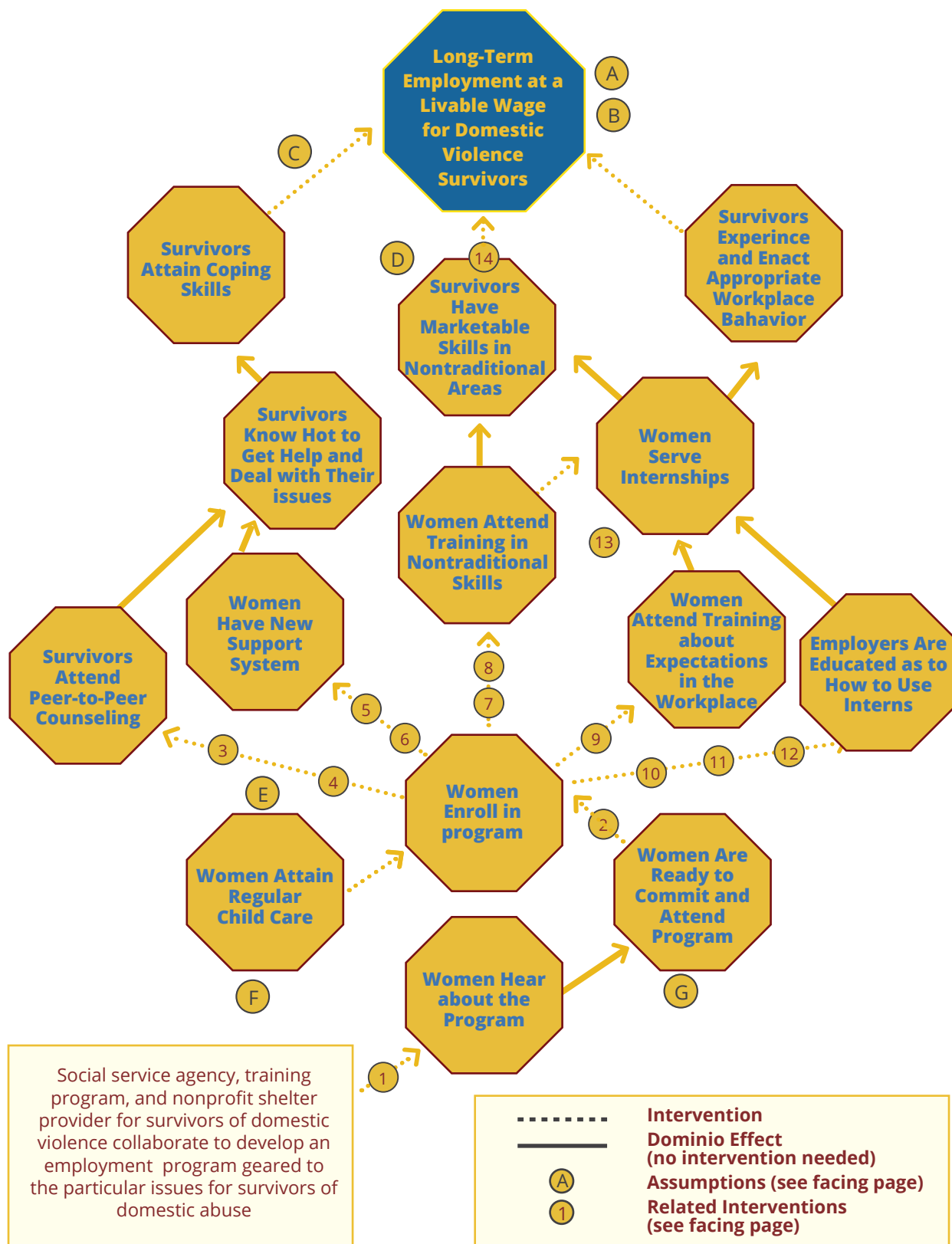


As teses de mudança social avançaram para modelos bem mais complexos e não lineares, em que as mesmas categorias presentes na Figura 3 se imbricam mutuamente em múltiplas dimensões. Diagramas mais ricos são desenhados idealmente em processos participativos que demandam tempo para construção.

Uma organização que tem estimulado e facilitado processos de produção de teses de mudança é a ActKnowledge (www.actknowledge.org), baseada em Nova York (EUA) e um exemplo de composição dessas teorias é exposto na Figura 4, ilustrada a seguir.

FIGURA 4 - EXEMPLO ESQUEMÁTICO DE TEORIA DE MUDANÇA EM ESTRUTURA COMPLEXA.

PROJECT SUPERWOMAN: A THEORY OF CHANGE



Fonte: GRAIG, E, 2010³

Instrumento de grande potência, inegavelmente, a tese de mudança social, quando elaborada no início do empreendimento, deve ser associada a outras estratégias de avaliação do negócio social. A tese em si não garante o impacto, ela elabora racionalmente uma lógica, explícita hipóteses que podem se tornar realidade caso as condições idealizadas sejam cumpridas. É pertinente observar que as análises sobre teorias de mudança encontram, frequentemente, a necessidade de esclarecer as distinções entre essa abordagem e o marco lógico, ferramenta amplamente conhecida e muito utilizada na gestão de investimentos de projetos de fundo não reembolsável. Vogel (2012) oferece dois argumentos para essa diferenciação. O primeiro tem natureza política e diz respeito ao enfraquecimento da proposta original do marco lógico, desenvolvido na década de 1960 para orientar análises participativas sobre o contexto e a lógica da intervenção social.

A ferramenta foi adotada por diversos fundos e agências de cooperação, mas gradativamente reduzida a um quadro para guiar a gestão por resultados dos investimentos. Dessa forma, seu potencial analítico foi enfraquecido. Ao mesmo tempo, as construções referenciadas nesse marco deixaram de realizar ponderações consistentes sobre a relação de resultados de curto prazo, ou produtos, e alcances de longo prazo. A teoria de mudança vem ocupar essas lacunas deixadas pelo marco lógico e se estabelece como um dispositivo preocupado em entender os aspectos das intervenções sociais num contexto de complexidade e relações de múltiplas causalidades.

3 - Usable Knowledge. Disponível em: <www.usablellc.net/on-logic-models-theories-of-change-and-evaluation>. Acesso em 4 out. 2013.



DESENHOS METODOLÓGICOS PARA A AVALIAÇÃO

Por meio da metodologia de pesquisa em ciências sociais, desenvolveu-se, ao longo dos anos, um enorme repertório de desenhos metodológicos que podem ser utilizados em avaliações de impacto, os quais podem ser categorizados em três famílias:

- Desenhos experimentais (nos quais se enquadram os RCTs)
- Desenhos quasi-experimentais
- Desenhos não experimentais

Os desenhos experimentais e *quasi-experimentais* são caracterizados pelo uso de grupos tratamento, aqueles que participam da intervenção, e contrafactuais, grupos de comparação que não participam da intervenção e guardam as mesmas características daqueles que participam e, no contexto do estudo, atuam “contra o fato”. A distinção entre desenhos experimentais e *quasi-experimentais* está no fato de que os primeiros exigem a designação aleatória das unidades (sorteio), tanto do grupo

tratamento quanto do grupo controle. Nos desenhos *quasi-experimentais*, essa aleatorização não é realizada. Com relação a modelos não experimentais, o dispositivo do contrafactual não está presente. Uma compilação dos desenhos metodológicos de base quantitativa mais utilizados em avaliações de impacto é apresentada por Bamberg, M. Rugh, J. e Mabry, L. (2012). O Quadro 2 traz uma adaptação da proposta dos sete desenhos mais utilizados, segundo os autores.

QUADRO 2 - DESENHOS QUANTITATIVOS MAIS UTILIZADOS EM AVALIAÇÃO.

Desenho	Antes do projeto	Durante o projeto	Final do projeto	Após o final do projeto
1	T1 C1	T2 C2	T3 C3	T4 C4
2	T1 C1		T2 C2	
3		T1 C1	T2 C2	
4			T2 C	
5			T2	
6			T1 C	
7			T1	

Fonte: BAMBERG, M. RUGH, J. E MABRY, L., 2012.

T = Grupo tratamento

C = Grupo controle

É interessante observar que o rigor dos desenhos é decrescente, sendo o primeiro o mais robusto e o último o menos. Ao mesmo tempo, no campo do investimento social privado brasileiro, a avaliação de resultados dos programas e projetos financiados por empresas é em geral demandada ao final do processo, sendo o desenho número 7 o mais utilizado no país. Trata-se de uma opção que depende das condições da avaliação (tempo e recursos disponíveis, por exemplo) e não necessariamente de uma escolha do avaliador.

Uma ponderação determinante para a análise do método de avaliação a ser adotada foi apresentada por Davidson, J. (2012) ao estabelecer a relação entre a precisão metodológica, a viabilidade do processo e

a pertinência do foco do estudo. A autora mostra preocupação com a imagem que o método tende a assumir, podendo-se tornar um fim em si mesmo e não mais um meio para alcançar respostas a uma pergunta relevante de investigação.

Segundo Davidson (2012)⁴, é essencial responder imperfeitamente a uma questão importante do que responder perfeitamente a uma pergunta pouco relevante. Com isso se estabelece o debate sobre a relação entre o grau de precisão dos dados com a viabilidade do processo e a relevância das informações produzidas.

4 - Seminário *Seminário A Relevância da Avaliação para o Investimento Social Privado*, 2012.

DAS FERRAMENTAS DO CAMPO

A construção de ferramentas para orientar a avaliação de impacto de negócios sociais configura-se por duas questões chave: a necessidade de ter um instrumento objetivo que auxilie o trabalho de investidores, aceleradores e empreendedores no acompanhamento da performance dos negócios associada ao interesse em ter parâmetros comuns que permitem comparar o desempenho das iniciativas. A comparabilidade é um aspecto crucial a esse campo por permitir observar o desempenho de negócios entre si, de carteiras de investimentos (portfólio), de setores ou de territórios geográficos. Equacionar a comparação não é, entretanto, uma tarefa simples.

O campo das métricas de impacto de negócios sociais já produziu um expressivo conjunto de ferramentas. A compilação realizada por Galimi e Olsen, (2008) traz 20 diferentes instrumentos utilizados para a medição do impacto de negócios. Diante dessa diversidade de ofertas, as referências predominantes entre investidores de impacto e empreendedores são restritas, com amplo

destaque para a taxonomia IRIS e as ferramentas GIIRS e SROI, ressaltando-se o estímulo para a adoção de teses de mudança. A condução de estudos de caso de natureza qualitativa é também considerada como mecanismo que permite entender a complexidade e as particularidades dos resultados de negócios sociais, mas essa estratégia não será aqui descrita. A seguir, as ferramentas IRIS, GIIRS e SROI serão apresentadas de maneira resumida, com exceção da teoria de mudança que já foi abordada anteriormente.

O IRIS nasceu da necessidade de criação de um conjunto de métricas comuns a serem compreendidas de forma alinhada e com potencial de adoção por diversos negócios. Está em desenvolvimento desde 2008, sendo atualmente liderado pelo Global Impact Investing Network (GIIN), uma organização sem fins lucrativos dedicada a aumentar a escala e efetividade dos investimentos de impacto.

IRIS (IMPACT REPORTING AND INVESTMENT STANDARDS)

Como catálogo de métricas, o IRIS opera tal qual uma taxonomia, com categorias específicas nas quais indicadores são apresentados e descritos. Constitui-se de cinco grupos de indicadores: descrição da organização, descrição do produto, performance financeira, impacto operacional e impacto do produto, os quais são também relacionados aos setores. Os indicadores presentes referem-se a *cross-sector* e podem ser aplicados a qualquer área, bem como os específicos ligados a educação, agricultura, energia, serviços financeiros, saúde, habitação, estrutura e água.

A versão 2.2 dessa taxonomia, disponível para *download* no site da organização, contabilizava 446 indicadores em agosto de 2013 e segue crescendo por meio do *feedback* realizado a partir a experiência concreta de sua aplicação por fundos e empreendedores espalhados pelo globo. Os indicadores relacionados pelo IRIS são quantificáveis e podem ser classificados como referentes a produtos (*outputs*) das intervenções, como, por exemplo, o número de alunos de escolas ou o de mulheres envolvidas no negócio. Com isso, esse glossário avança no alinhamento de conceitos e indicadores comuns e cria

condições para comparar negócios entre si. No entanto, ainda guarda limitação para orientar indicadores relacionados a resultados de médio prazo (*outcomes*) e ao impacto social dos negócios.

Cabe ressaltar que o IRIS não se configura como ferramenta, mas sim como referencial comum a ser adotado por distintos negócios. A resposta instrumental diretamente ligada a esse catálogo é o GIIRS.



GIIRS (GLOBAL IMPACT INVESTING RATING SYSTEM)

O GIIRS é uma ferramenta que operacionaliza o uso da taxonomia IRIS em uma plataforma *on-line* e pode ser utilizada por empreendedores ou fundos de investimentos. A plataforma vem amadurecendo ano a ano a partir dos retornos dados pelos usuários e começa a tornar-se uma peça útil especialmente para a gestão dos negócios sociais por fundos de investimento de impacto. O GIIRS opera com base em um conjunto de premissas, como observado por Ribeiro, G. (2012), que remete à mesma perspectiva com a qual o mercado financeiro vem regulando *standards* de performance de investimento. As premissas são:

- Longitudinalidade: capacidade de acompanhar o desempenho ao longo do tempo.
- Comparabilidade: permitir comparação.
- Verificação independente por terceiro.
- Publicação das memórias de cálculo, metodologias e definições utilizadas.
- Publicação de reports e atualização de dados com frequência definida.

Organização sem fins lucrativos, o GIIRS cobra uma taxa pelo uso de sua plataforma, com valor definido conforme a dimensão do negócio social. Por meio dessa ferramenta, é possível observar o desempenho do negócio e realizar o *benchmarking* com outros investimentos, razão pela qual vem ganhando hegemonia entre os negócios sociais. Como está relacionada à taxonomia IRIS, a força do GIIRS está em informar os avanços na performance operacional e consolidar os produtos (*outputs*) referentes à mudança social. Entretanto, sua capacidade de anunciar resultados (*outcomes*) e impacto é restrita.

SROI (SOCIAL RETURN ON INVESTMENT)

O SROI é um mecanismo que possibilita mensurar o impacto social de um negócio, processo que lança mão do uso de *proxys* para a conversão de resultados das atividades em dados financeiros.

Orienta-se pelos seguintes princípios⁵:

- Envolvimento dos *stakeholders*. Entender a mudança produzida pela organização a partir de diálogos com *stakeholders*.
- Entender as mudanças. Conhecer e articular os valores, objetivos e *stakeholders* da organização para a definição do que deve ser considerado no SROI.
- Valorar o que importa. Uso de *proxies* financeiras para os indicadores gerarem valores nos mesmos termos que os usados pelo mercado.
- Incluir apenas o que é material. Ter clara concepção e articulação sobre como as atividades geram mudanças e avaliar essa dinâmica por meio das evidências recolhidas.

e. Não sobrepor. Fazer comparações de *performance* e impacto usando *standards* externos apropriados.

f. Ser transparente. Demonstrar as bases que tornam as informações produzidas precisas e honestas. Tal demonstração deve ser reportada e discutida com *stakeholders*.

g. Verificar os resultados. Garantir a verificação independente.

O processo de aplicação do SROI compreende, de maneira geral, quatro etapas: (a) definição do escopo de análise; (b) identificação de indicadores; (c) atribuição de valor; (d) geração dos valores. Entretanto, ao contrário do GIIRS, o SROI exige um bom grau de investimento da organização em profissionais da área financeira de alta competência para realizar cálculos precisos.

5 - Tradução livre dos autores deste artigo. Fonte: *The SROI Network*. Disponível em: <www.thesroinetwork.org/what-is-sroi>. Acesso em 3 out. 2013.

RECOMENDAÇÕES PARA O FORTALECIMENTO DA AVALIAÇÃO DE IMPACTO DE NEGÓCIOS SOCIAIS

O fortalecimento do emergente campo dos negócios sociais é dependente de sua capacidade de demonstrar os impactos que gera e, com isso, afirmar sua identidade e seu diferencial em relação a outros tipos de negócios tradicionais.

A. ACOMPANHAR OS MOVIMENTOS INTERNACIONAIS E AS ABORDAGENS DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO

1A. Com o intuito de colaborar com o desenvolvimento de um amplo dicionário de definições claras e padronizadas de métricas de impacto social e/ou ambiental e financeiro, os atores do ecossistema de negócios sociais podem criar uma ponte com os representantes do IRIS e alimentar sua plataforma com informações adaptadas a realidade brasileira.

2A. De forma semelhante, estimula-se que seja acompanhado o desenvolvimento da plataforma GIIRS e as potenciais implicações para os negócios sociais brasileiros.

B. CONSTRUÇÃO DE TESES DE MUDANÇA SOCIAL

Líderes de fundos de investimento de impacto que atuam com negócios sociais devem elaborar claramente suas teses de mudança e estimular empreendedores a realizar esforços similares. As teses podem orientar, ainda que teoricamente, a lógica do negócio e as mudanças a serem realizadas. Nesse contexto, elas representam hipóteses que, em um primeiro momento, vão sustentar o negócio como “social”.

C. GERAÇÃO DE ESPAÇOS DE APRENDIZAGEM COLABORATIVA

Mesmo reconhecendo que os negócios estão em ambiente de competição, a possibilidade de produzir aprendizagens colaborativas por meio do intercâmbio de teses de mudança, pesquisas setoriais, grupos de estudos sobre métricas e similares é uma estratégia com grande capacidade de agregar conhecimento e experiência para a ação concreta de investidores, aceleradores e empreendedores.

Os esforços para desenvolver dispositivos adequados para avaliações desses negócios no Brasil estão em estágio inicial e, para que ganhem potência, recomenda-se atenção e esforço aos seguintes aspectos:

D. APRENDIZAGEM A PARTIR DA TECNOLOGIA DE AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO BRASILEIRO

Ao longo dos últimos anos, o investimento social brasileiro vem construindo um consistente repertório sobre avaliação de impacto. Essa tecnologia é produzida em ambientes empresariais, marcados por culturas corporativas, o que tende a se aproximar do contexto nos quais muitos negócios sociais estão inseridos. Entende-se que os negócios sociais perpassam por abordagens, metodologias, indicadores e outras questões de avaliação que poderiam se beneficiar de intercâmbio com experiências de investidores sociais privados.

E. UTILIZAÇÃO DA PRODUÇÃO ACADÊMICA PARA SUSTENTAR AS TESES DE MUDANÇAS

É quase impossível que estudos rigorosos sejam realizados por investidores ou empreendedores de negócios sociais. As teses de mudança dos negócios ganham força se forem lastradas em produções científicas que demonstrem as possibilidades de mudanças a partir de determinadas variáveis. Uma articulação cuidadosa entre as hipóteses dos negócios sociais sobre seu impacto e a produção acadêmica que respalde tais teses pode definir os negócios que são capazes efetivamente de gerar mudanças efetivas em prol do desenvolvimento da sociedade.

F. CONDUÇÃO DAS AVALIAÇÕES

Negócios sociais devem conduzir avaliações para estudar o real impacto que geram e, com isso, fortalecer sua identidade social, bem como gerar informações úteis para orientar ajustes em sua estratégia e seu posicionamento. Somente com a comprovação das mudanças sociais efetivas, o campo dos negócios sociais será capaz de sustentar sua diferenciação em relação a outros investimentos e alimentar sua reputação.



REFERÊNCIAS

- BAMBERGER, M. AND WHITE, H. *Using Strong Evaluation Designs in Developing Countries: Experience and Challenges*, *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*. 2007, Volume 4, Number 8, 58-73.
- BAMBERG, M., RUGH, J. & MABRY, L. *Real Word Evaluation: working under budget, time and data constraints*. Sage Publications, 2012.
- BEST, H. & HARJL, K. *Social Impact Measurement Use Among Canadian Impact Investors*. Venture Deli e Purpose Capital, 2013.
- DAVIDSON, J. *Tornar as avaliações estrategicamente práticas e relevantes. Notas produzidas sobre palestra conduzida no Seminário Internacional Relevância da Avaliação*. Anotações do Seminário. São Paulo, 2012.
- Global Impact Investing Network (GIIN)*. Disponível em: <www.thegiin.org>. Acesso em: 3 out. 2013.
- GIIRS Ratings & Analytics for impact investing*. Disponível em: <<http://giirs.org>>. Acesso em: 3 out. 2013.
- International Initiative for Impact Evaluation (3ie), Principles for Impact Evaluation*. Disponível em: <www.3ieimpact.org/media/filer/2012/04/20/principles-for-impact-evaluation.pdf>. Acesso em 3 out. 2013.
- IRIS*. Disponível em: <<http://iris.thegiin.org>>. Acesso em 3 out. 2013.
- THE WORD BANK. *Impact Evaluation: The Experience of the Independent Evaluation Group of the World Bank*, 2006. Disponível em: <[http://lnweb90.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/35BC420995BF58F8852571E00068C6BD/\\$file/impact_evaluation.pdf](http://lnweb90.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/35BC420995BF58F8852571E00068C6BD/$file/impact_evaluation.pdf)>. Acesso em: 3 out. 2013.
- GERTLER, P. *Final Report: The Impact of PROGRESA on Health*. International Food Policy Research Institute, Washington, D.C., 2000.
- GRAIG, E. *On Logic Models Theories of Change and Evaluation*. Usable Knowledge, 2010. Disponível em: <www.usablellc.net/on-logic-models-theories-of-change-and-evaluation>. Acesso em: 3 out. 2013.
- OLSEN, S. & GALIMIDI, B. *Catalog of Approaches to Impact Measurement: Assessing Social Impact in Private Ventures*. The Rockefeller Foundation, 2008.
- RIBEIRO, G. *Anotações de aula "Avaliação de Impacto de Negócios Sociais"*. MBA CEATS – IPÊ. Nazaré Paulista, 2012.
- SALTUK, T. *A Portfolio Approach to Impact Investment*. Global Social Finance Research, J. P. Morgan, 2012.
- VOGEL, I. UK. *Review of the use of "Theory of Change" in International Development*. Department for International Development (DFID), 2012.
- WORLD BANK (N.D.) *The Development Impact Evaluation (DIME) Initiative*, Project Document, World Bank, Washington, D. C.