



# REDE DE MENSURAÇÃO DE IMPACTO

2018

## REDE ASTA

Caso clínico de mensuração  
e avaliação de impacto

Iniciativa



**ALIANÇA**  
PELOS INVESTIMENTOS  
E NEGÓCIOS DE IMPACTO

**Insper** METRICIS

# REDE DE MENSURAÇÃO DE IMPACTO EM FINANÇAS SOCIAIS | 2018

Desde 2018, a Rede de Mensuração de Impacto tem como proposta compartilhar e discutir **casos clínicos e práticos de avaliação de impacto** a fim de gerar conhecimento útil para o campo dos Investimentos e Negócios de Impacto. Como este é um campo ainda em construção, o intuito é compartilhar diferentes experiências, em variados estágios de implementação, metodologias adotadas, e aprendizados para inspirar outros empreendimentos e iniciativas em seus mecanismos de avaliação, e metodologias adotadas.

Nesse sentido, o formato de “caso clínico”<sup>1</sup> busca ressaltar o processo de planejamento e/ou implementação da avaliação de impacto, com foco no mapeamento dos principais pontos de decisão, alavancadores e desafios. Mais do que estabelecer um jeito único de avaliar impacto, a intenção é.

A Rede de Mensuração de Impacto é um grupo permanente de discussão e ação em torno da temática, composto por indivíduos e organizações com repertórios e interesses diferentes. Criada em março de 2016, tem como objetivo promover um ciclo de aprendizado, troca e alinhamento de forma a contribuir para ampliar a cultura de avaliação de impacto no Brasil.

## SOBRE A ALIANÇA PELOS INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO

Iniciativa que mapeia, conecta e apoia organizações e agendas estratégicas para o fortalecimento de investimentos e empreendimentos que conciliam impacto social e/ou ambiental com retorno financeiro. Em 2015, liderou um processo de construção de 15 recomendações para o avanço dessa agenda, sendo uma das metas voltadas para o fortalecimento da cultura de avaliação de impacto no Brasil.

## SOBRE O INSPER METRICIS

O Insuper Metricis realiza estudos sobre investimentos e estratégias empresariais de alto impacto socioambiental. Com procedimentos de avaliação claros e objetivos é possível estimular não somente o crescimento dos investimentos e negócios de impacto, como também impulsionar novas formas de captação e financiamento destes projetos. O Insuper Metricis colidira a Rede de Medição de Impacto com o ICE como um fórum de discussão de conceitos, casos e experiências de medição de impacto aplicada a finanças sociais.

---

<sup>1</sup> Este caso foi elaborado e redigido pela pesquisadora Juliana Rodrigues com base nas informações apresentadas na reunião da Rede de Mensuração realizada no dia 19 de abril 2018, pesquisa de dados secundários complementares e entrevista complementar com a cofundadora em 17 de maio de 2018. A elaboração do caso contou com a colaboração e revisão da equipe de apoio e de coordenação da Rede: Diogo Quiterio (ICE), Adriana Mariano (ICE), Sergio Lazzarini (INSUPER), Pedro Machado de Godoy (INSUPER) e Vinicius Ahmar (Sitawi).

## CASO REDE ASTA



O caso da Rede Asta foi apresentado por Alice Freitas, cofundadora deste negócio de impacto social, em reunião da Rede de Mensuração de Impacto realizada no Insper em abril de 2018. A reunião foi transmitida on-line e o vídeo está disponível em: <https://livestream.com/insper/Metricis-2018>.

Este caso clínico compartilha os aprendizados da organização no tema de avaliação de impacto ao longo de mais de dez anos de história e destaca o modelo vigente de monitoramento e avaliação utilizado pela Rede Asta, caracterizado como Gestão de Indicadores conforme planejamento estratégico da organização.

### SOBRE A REDE ASTA

*“A Rede Asta é um negócio social que atua na economia do feito à mão desenvolvendo artesãs em empreendedoras que transformam resíduos em produtos bons, bonitos e do bem”.*

#### *Relatório Rede Asta*

A Rede Asta é um negócio social voltado ao suporte no desenvolvimento de produtos de design feitos à mão por mais de 60 grupos em todo o Brasil. Os produtos são criados e produzidos por artesãs a partir de reaproveitamento de resíduos, com suporte de designers e equipe da Rede Asta.

A Rede Asta foi fundada em 2005 por Alice Freitas e Rachel Schettino com a missão de empoderar artesãs de áreas vulneráveis do Rio de Janeiro. Ao longo dos mais de 10 anos de história o modelo de negócios da Rede Asta foi passando por transformações, principalmente como resultado da reflexão sobre o real impacto social que deseja gerar. “O impacto social é a nossa alma, nossa razão principal de existir, e a principal diretriz de toda nossa atuação”, reforça Alice. Como declara em seu website, a Rede Asta “transforma artesãs em empreendedoras e resíduos em produtos”.

Atualmente o modelo de negócios da Rede Asta está estruturado em duas grandes frentes: **Impacto** (voltado para o desenvolvimento de grupos produtivos artesanais) e **Negócios** (voltado a soluções de *upcycling* para grandes compradores em vendas corporativas B2B).

Trata-se de uma transformação importante, em curso na organização desde 2017, e que foi fruto de uma avaliação de impacto, realizada no ano anterior. Entre as principais mudanças no modelo de negócios estão: na área de negócios, a saída do ramo de varejo e vendas online com a intermediação entre grupos produtivos e consumidores finais; na área de impacto, a criação de uma escola de negócios online exclusiva para artesãs.

A frente de impacto se concentra na **plataforma EntusiAsta**, uma plataforma online de potencialização de negócios produtivos artesanais, lançada em 2017. A escolha pela palavra “potencialização” enfatiza a intenção da organização de estimular um processo que vem de dentro para fora e que busca viabilizar a atitude empreendedora de cada artesã. Esta ideia está em oposição ao conceito trazido pelo

“empoderamento”, visto como algo de fora para dentro, uma concessão que alguém faz a outro. A própria palavra *Entusiasmo* vem do grego e significa o Deus em mim.

A plataforma foi construída com base no conhecimento adquirido ao longo dos 12 anos, tanto sobre os grupos produtivos em comunidades quanto sobre o mercado de produtos artesanais. O objetivo central é mitigar três grandes desafios da economia do feito à mão no Brasil: Falta de atitude empreendedora; Falta de acesso direto ao Mercado B2B, incluindo uma reflexão crítica sobre o papel dos intermediários; e Falta de rede de apoio para e entre elas. A plataforma funcionará com um *fee* social, ou seja, pela primeira vez a artesã pagará um valor (pequeno) para fazer parte da Rede Asta.

Para promover escala, autonomia e cobertura geográfica, a Plataforma EntusiAsta se transforma em uma plataforma digital online, capaz de atender a toda e qualquer artesã brasileira com internet. “Temos o desafio de apoiar essa artesã a ficar online, ou o negócio dela vai desaparecer”, reflete Alice. Para simplificar a adoção dessa tecnologia pelas artesãs, o formato da plataforma se assemelha ao Facebook e está conectada a esta rede social, que já é amplamente utilizada.

Em linhas gerais, a plataforma é composta por quatro pilares: escola, rede, mercado e aplicativos úteis. Ao entrar na plataforma, a artesã passa por um diagnóstico chamado Raio X, baseado em uma Tecnologia Social doada pelo Instituto Coca-Cola. O questionário busca mapear o conhecimento da artesã nas áreas comercial, administração, gestão financeira, produtiva, entre outras. Como resultado, a plataforma gera uma representação visual simples sobre o estágio do negócio e indica a trilha empreendedora de cursos na escola de negócios da plataforma EntusiAsta.



Após a aprovação das artesãs no primeiro ciclo da escola EntusiAsta, ela tem direito ao acesso ao mercado B2B da plataforma EntusiAsta – formado por lojistas, arquitetos, designers, vitrinistas etc. - com curadoria de produtos e divulgação na plataforma. O modelo conecta compradores e produtores, mas não realiza as transações comerciais.

A ideia é também implementar aplicativos adicionais na plataforma, como o primeiro voltado para a precificação de produtos artesanais, desenvolvido em parceria com Instituto C&A. O aplicativo calcula automaticamente o preço a partir da inserção dos dados específicos de cada artesã, com os materiais

utilizados e os respectivos custos. O aplicativo ainda calcula a análise de viabilidade, isto é, quantos produtos precisam ser vendidos para cobrir os custos fixos da operação da artesã.

## TRAJETÓRIA DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO DA REDE ASTA

“A avaliação de impacto não foi uma trajetória fácil, e continua não sendo, mas agora a gente chegou num modelo mais robusto, que também tem relação com a própria maturidade da organização.”  
Alice Freitas.

Nas palavras de sua fundadora, o desenvolvimento da organização na realização da avaliação de impacto está conectado ao próprio desenvolvimento do negócio e maturidade da organização. A construção e acúmulo de conhecimento sobre diferentes métodos de avaliação de impacto ao longo da trajetória da organização ajudam a construir essa maturidade. O aprendizado das fases anteriores de avaliação influenciou a capacidade e a compreensão dos métodos a serem adotados.

Além disso, a experiência na atividade e o maior conhecimento sobre o impacto gerado também ajudam na avaliação, pois a organização ganha maior entendimento sobre a realidade social, os desafios e as barreiras. Alice resalta ainda o desafio de incluir a avaliação na operação, estabelecer um processo que seja incorporado no dia a dia e criar capacidade interna para o monitoramento.

Conheça um pouco da trajetória da Rede Asta na temática de avaliação ao longo dos anos:

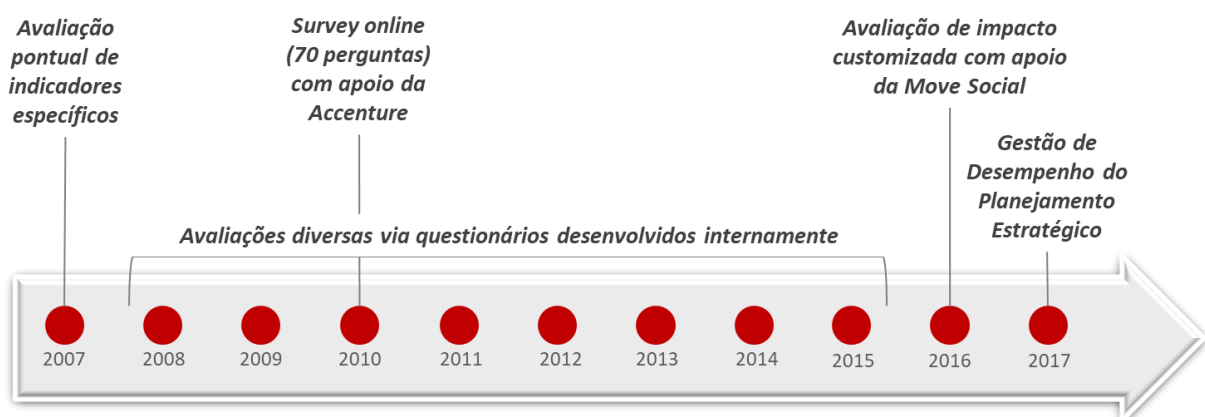


Figura 1: Trajetória da Rede Asta na temática de Avaliação de Impacto

**Os primeiros passos na avaliação.** Como o empreendimento surgiu com a ideia de gerar impacto social, a necessidade de avaliação sempre esteve presente, mas esbarrava na dificuldade de alocar recursos para colocar a avaliação como prioridade. “[Logo no início] ou fazíamos o impacto acontecer, ou medíamos ele. A gente não tinha condições, tempo, dinheiro ou inteligência para fazer as duas coisas ao mesmo tempo. Estávamos focados em causar o impacto, até mesmo para entender qual era esse impacto”, desabafa Alice.

O desenvolvimento da Rede Asta na temática de avaliação foi, desde o princípio, impulsionada pelos parceiros que apoiaram a ideia. O primeiro apoio financeiro que a Rede Asta recebeu foi da Fundação Avina, em 2006. “Esse financiamento mudou a história da Rede Asta, e possibilitou que a gente continuasse. Foram os primeiros R\$ 187 mil da nossa história e que possibilitaram a gente continuar existindo, e hoje já captamos mais de doze milhões de reais”. Porém, ao conceder o financiamento, a Fundação Avina exigiu uma avaliação de impacto, que foi realizada em 2007 por meio da contratação de uma consultoria externa que estabeleceu um **conjunto de indicadores específicos**. Porém, como não foi estabelecido um processo de avaliação contínua, os indicadores deixaram de ser acompanhados, visto como custosos tanto em termos financeiros quanto em tempo. “Foi o cumprimento de uma exigência do financiador, e ponto (...) se a consultoria não te entrega um processo de avaliação contínua, o que eu faço com essa avaliação depois?”, reflete Alice.

Nos anos seguintes, como forma de avaliar minimamente seu impacto, a própria organização criava **questionários** que eram respondidos em campo pelas artesãs. Foram criados mais de 20 questionários ao longo de quase uma década. Frequentes mudanças na ferramenta, descontinuidade, ausência de conhecimento técnico e custo do trabalho de campo aparecem como alguns dos desafios da condução da avaliação pelo próprio empreendedor. “Fazer perguntas é algo muito difícil”, avalia a empreendedora. Além disso, há o impacto da imparcialidade. “Era uma loucura porque a pessoa que estava comprando o produto dela [artesã] ia lá perguntar ‘você está gostando disso’? Como ela iria dizer não, era óbvio que ia responder sim.”, reflete Alice.

**Em contato com outras ferramentas.** Em 2010, em função de uma parceria com a Accenture, receberam o apoio da consultoria para avaliação de seus resultados. Uma das recomendações da consultoria foi a substituição da aplicação em campo dos questionários pela realização de uma **survey online**. O questionário aplicado envolvia 70 perguntas sobre as atividades da Rede Asta e benefícios gerados. “Foi muito legal porque conhecemos o que era uma *survey*, mas não funcionou muito bem com as artesãs”, contou Alice. Pela complexidade e extensão do questionário, a taxa de resposta foi baixa e decrescente. “Na primeira avaliação foram 60 respondentes, na segunda avaliação foram 23, na terceira, a gente ligava, mas a pessoa nem atendia ao telefone”, conta.

**Uma reflexão sobre o impacto.** Em 2016, ao receberem o apoio da Fundação Chanel, intermediado pela Womanity, novamente começaram a surgir questionamentos sobre o impacto. “A gente tateava como responder, porque sabíamos que nosso negócio era de impacto, mas a gente não sabia como avaliar e comprovar”. Houve então a reflexão de que a avaliação também precisava de continuidade e constância. Foi quando realizaram uma **avaliação customizada robusta** com o apoio da Move Social. A avaliação contou com um mergulho mais profundo na realidade dos grupos produtivos beneficiados, incluindo abordagem quantitativa e qualitativa.

A finalização do processo contou com um relatório com o resultado da avaliação e a proposição de um processo de monitoramento composto por uma planilha com um conjunto de indicadores (26 KPIs), orientações de implementação e apontamento de ferramentas para cada indicador. Porém, entre os principais resultados da avaliação de impacto realizada pela Move Social estava a constatação de que o modelo de negócios precisava ser revisto.

No modelo original no qual a Rede Asta operava, ela também atuava como intermediária entre grupos produtivos e compradores. Afinal, uma das principais dificuldades dos grupos artesanais é ter acesso aos canais de vendas e de distribuição. Esse foi o modelo encontrado pelo empreendimento para viabilizar a inclusão dos grupos produtivos, formados, em sua imensa maioria (cerca de 90%), por mulheres de baixa renda em regiões de alta vulnerabilidade social. Para isso, apoiava a criação da coleção com os grupos, comprava os produtos produzidos, pagava antecipado e promovia a venda por meio dos seus canais no atacado (vendas corporativas) e no varejo (lojas físicas próprias e e-commerce). As vendas corporativas eram contratos maiores e geravam retorno. Já o varejo nunca foi autossustentável financeiramente, embora gerasse renda aos grupos e visibilidades para novos produtos. “Os ganhos das vendas corporativas compensavam o déficit do varejo, e ainda geravam dependência dos grupos produtivos”, afirmou Alice.

Isso porque uma das principais descobertas da avaliação de impacto mostrou que quanto mais a Rede Asta comprava dos grupos que estavam próximos de seus canais de vendas, mais dependentes eles ficavam e, conseqüentemente, menos eles desenvolviam suas atitudes empreendedoras. Por outro lado, os grupos mais distantes tinham mais atitudes empreendedoras e maior autonomia e independência. Esta reflexão deu início à reformulação do modelo de negócios da Rede Asta e culminou na saída do varejo e na criação da Plataforma EntusiAsta com foco na potencialização das artesãs e desenvolvimento da atitude empreendedora.

“Isso nos levantou um questionamento muito profundo: será que fizemos errado nesses 12 anos? Foi errado, mas foi o caminho que nos possibilitou chegar até onde chegamos hoje. E foi certo porque a gente conseguiu gerar ao longo desse tempo mais de R\$ 4 milhões em renda para 1.200 artesãs que passaram pela nossa rede durante todos esses anos. Só quando chegamos nesse estágio é que pudemos refletir sobre o modelo que estávamos criando e o que precisava ser feito para mudar isso”, complementa Alice Freitas.

**A implementação de um modelo próprio de avaliação de impacto.** Ao mesmo tempo em que viviam o desafio de implementar o modelo de avaliação sugerido pela Move Social, precisavam revisar todo o conjunto de indicadores em função da transformação do modelo de negócio (potencialização e independência). “Redefinir o modelo estratégico exige que a gente também redefina a forma como a gente monitora e avalia”, declara Alice.

O processo de avaliação de impacto começou a tomar outra perspectiva em 2017, mais interna e apropriada pela organização, com o apoio de uma consultora independente. Trata-se, na visão da empreendedora, a primeira grande experiência da organização em um processo constante de avaliação de impacto e de performance da operação.

## Análise da Evolução das ferramentas de avaliação de impacto adotadas pela Rede Asta

ANO	MÉTODO DE AVALIAÇÃO	FORÇAS	APRENDIZADOS
2007	Monitoramento pontual de conjunto de indicadores para Fundação Avina	Primeiro contato com avaliação Despertar para a importância de avaliação do impacto	Avaliação como exigência do investidor Pontual: não foi estabelecido processo para continuidade
2008 a 2015	Questionários desenvolvidos internamente	Desenvolvimento de conhecimento sobre o campo	Falta de conhecimento especializado; Demanda de recursos (tempo, dinheiro e conhecimento); Falta de imparcialidade na aplicação; Descontinuidade e mudanças nos questionários (comparabilidade)
2010	Medição online por meio de uma survey online.  Processo realizada com apoio da Accenture	Contato com o método Survey online.	Survey longa  Linguagem e formato pouco adaptados à realidade dos grupos de artesãos envolvidos  Baixa adesão
2016	Avaliação customizada desenvolvida em parceria com a Move Social	Aprofundamento da avaliação Reflexão sobre real impacto gerado e desejado. Estabelecimento de um processo	Dificuldade de implementação por conta de recursos: equipe, conhecimento, recursos financeiros.
2017	KPIs de acordo com planejamento estratégico e macroprocessos	Monitoramento contínuo Conexão das atividades diárias com a estratégia e com impacto  Poucos e relevantes indicadores	Em processo de aprendizado  Insuficiência para mensurar aspectos qualitativos e intangíveis



## MODELO DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO ADOTADO PELA REDE ASTA

### Como surgiu a necessidade de avaliação?

A necessidade de avaliação de impacto nasceu, num primeiro momento, da demanda dos investidores. Como parte do processo de amadurecimento da organização, maior conhecimento da sua própria atuação e desenvolvimento de negócios, a necessidade passa a ser interna e pode gerar valor para a tomada de decisão e reflexão do próprio modelo da organização. O atual modelo surgiu num contexto de continuidade e maturação do processo de avaliação de impacto num momento de transformação organizacional e de escopo de atuação da Rede Asta. O modelo foi desenvolvido em 2017 e está em processo de acompanhamento e refinamento pela organização.

### Qual o método de Avaliação de Impacto adotado?

O modelo de avaliação adotado pela Rede Asta pode ser caracterizado como **Gestão de Desempenho Organizacional por KPIs** (KPI = *Key Performance Indicator*, em português Indicador-chave de desempenho), de acordo com planejamento estratégico e macroprocessos da organização. Buscou-se, assim, incorporar o monitoramento e avaliação como parte do processo de gestão da empresa e da cultura interna.

Os indicadores são organizados de acordo com os principais objetivos estratégicos da organização nas duas frentes: Impacto e Negócios. A partir desses objetivos estratégicos, são definidos os projetos de cada área e seus objetivos táticos. Esses objetivos se desdobram nas atividades operacionais. Para um dos três níveis – estratégico, tático e operacional –, são definidos os indicadores mais relevantes e que, de certa forma, “contam a história” da estratégia de impacto.



Figura 2: Níveis estratégicos dos indicadores de desempenho | Fonte: Apresentação Rede Asta

Como explica Alice, “é a base [as atividades operacionais e táticas] que faz o impacto acontecer, fazer um sem o outro não faz sentido”. Os **indicadores de desempenho** (táticos e operacionais) são acompanhados regularmente em reuniões internas, e que apoiam o processo de gestão em busca do resultado proposto, enquanto os **KPIs** são consequência dos indicadores de desempenho e demonstram os resultados e são incluídos no reporte externo.

A Rede Asta não conta com uma Teoria de Mudança formalmente constituída. Todo o planejamento e as atividades são guiados pelo impacto que deseja causar seguindo a lógica própria de concepção, planejamento e acompanhamento do planejamento estratégico da organização.

### Quais são os indicadores adotados?

No nível estratégico estão os principais indicadores de performance (KPIs), normalmente registrando os resultados alcançados aplicando um olhar integrado da estratégia (impacto + negócio). Com a revisão dos KPIs, dos 26 indicadores mapeados no modelo original, número considerado elevado pela empreendedora para uma organização do porte da Rede Asta, foram transformados em 13 KPIs.

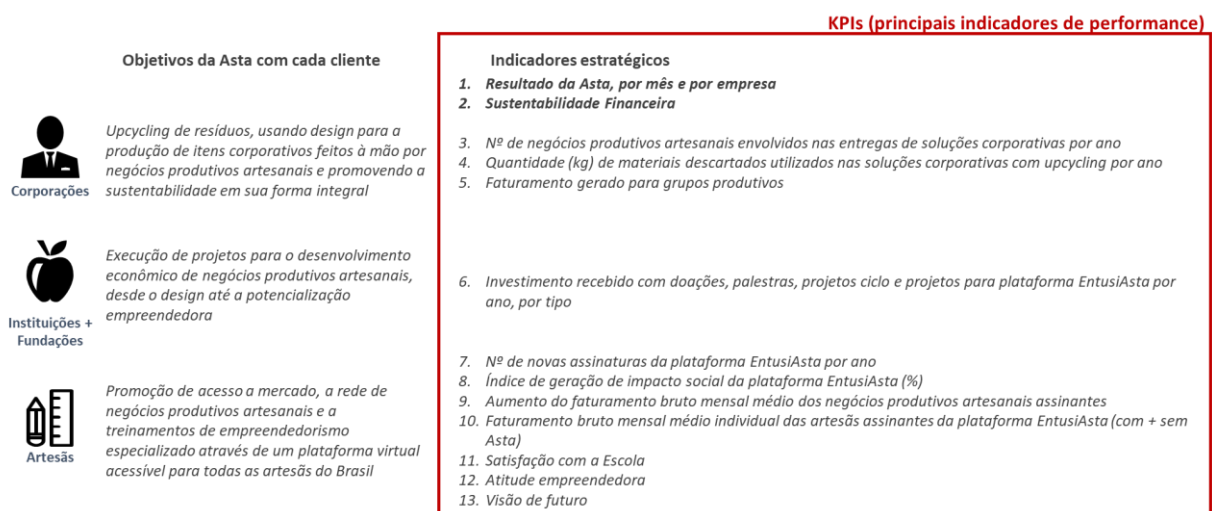


Figura 3: Indicadores do nível estratégico | Fonte: Apresentação Rede Asta

No nível tático, os indicadores monitoram as duas principais áreas da Rede Asta – Negócio e Impacto – e buscam verificar se as micro estratégias estão caminhando na direção desejada. Os indicadores no nível tático são monitorados com maior regularidade. De acordo com os macroprocessos mapeados, ajudam a organização a caminhar para seus resultados desejados.

	Objetivos da área	Indicadores táticos
Negócio	Vender projetos corporativos	11. Taxa de conversão do pipeline de vendas de soluções corporativas
	Envolver os negócios produtivos artesanais nos projetos corporativos	11. Faturamento bruto dos negócios produtivos artesanais provenientes da entrega de soluções corporativas
	Executar projetos de impacto	11. Nº de negócios produtivos artesanais participantes de projetos ciclo por ano 12. Nº de negócios produtivos artesanais participantes da escola offline por ano 13. Nº de artesãs participantes de projetos ciclo por ano 14. Nº de artesãs participantes da escola off-line por ano 15. Índice de evasão de assinantes da escola offline
Impacto	Promover a plataforma EntusiAsta	11. Índice de conversão de assinaturas da plataforma EntusiAsta (acesso x assinatura) 12. Tempo médio que as assinaturas permanecem ativas na plataforma EntusiAsta 13. Índice de evasão de assinantes da plataforma EntusiAsta 14. Perfil das assinantes da plataforma EntusiAsta, por formato de trabalho
	Promover o impacto direto para as artesãs da rede	11. Índice de dependência do Programa Bolsa Família das assinantes da plataforma EntusiAsta 12. Nível de maturidade dos negócios produtivos artesanais assinantes da plataforma EntusiAsta 13. Nível de empoderamento das assinantes da plataforma EntusiAsta 14. Nível de engajamento das assinantes da plataforma EntusiAsta com o artesanato 15. Destinação da renda individual das assinantes da plataforma EntusiAsta, por tipo 16. Ranking trimestral dos negócios produtivos artesanais por advertências recebidas

Figura 4: Indicadores do nível tático | Fonte: Apresentação Rede Asta

No nível operacional, os indicadores são mais simples, monitorados com maior regularidade para garantir a execução das atividades das áreas, ou seja, que levam ao alcance dos indicadores táticos, que por sua vez, levam ao alcance dos indicadores estratégicos. Os indicadores do nível operacional foram definidos seguindo os processos internos da Asta, para checar se estes processos estão caminhando de acordo com o esperado. Foram listadas as principais atividades de cada processo\* e, em seguida, definidas quais são os indicadores operacionais que medem o sucesso das mesmas. Veja o exemplo relacionado a nova Plataforma EntusiAsta:

### Atividade-Fim: Plataforma EntusiAsta

#### Atividades deste processo:

- Gerir a plataforma
- Gerir aulas online
- Gerir rede de demanda / oferta entre artesãs
- Gerir conexão entre negócios produtivos artesanais e comprador

#### Indicadores relacionados:

- Nº de núcleos formados entre artesãs através da plataforma EntusiAsta
- Valor total das vendas geradas através da plataforma EntusiAsta
- Nº de artesãs que concluíram a 1ª trilha de aprendizagem da plataforma EntusiAsta
- Nº de artesãs que concluíram 2 ou mais trilhas de aprendizagem da plataforma EntusiAsta
- Nº de horas/aula realizadas através da plataforma EntusiAsta
- Nº de chamados de helpdesk da plataforma, por categoria
- Índice de satisfação das artesãs com aula online

Figura 5: Indicadores do nível operacional | Fonte: Apresentação Rede Asta

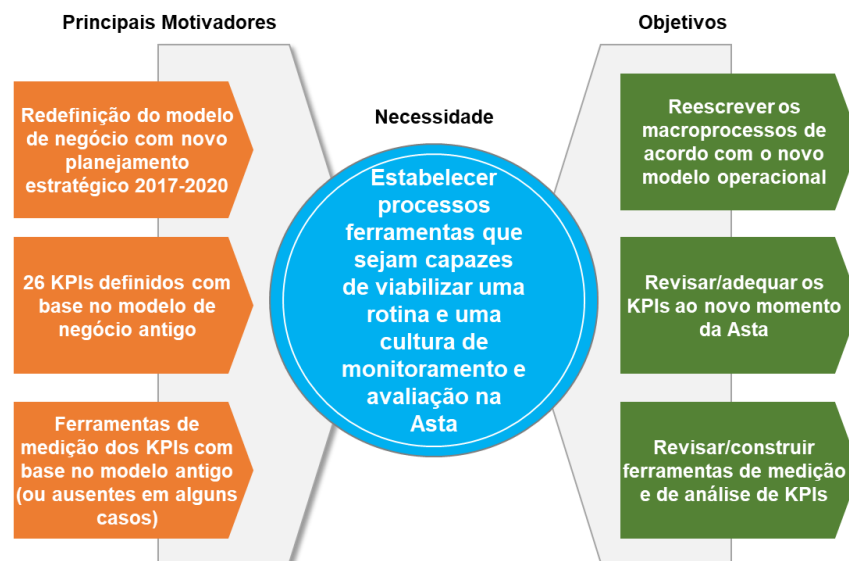
Vale destacar que, o olhar integrado para o sistema de monitoramento e avaliação da performance como um todo (impacto + negócio) levou a inclusão de avaliação de outras perspectivas até então negligenciadas. Por exemplo, enquanto durante anos foram realizadas avaliações com as artesãs, a organização nunca tinha realizado uma avaliação de satisfação com o cliente, que também passaram a fazer parte do sistema de monitoramento. Ao incluírem o monitoramento dessa relação,

descobriram novos aspectos fundamentais para o negócio, como, por exemplo, a necessidade de melhoria do sistema financeiro para clientes e investidores. Por outro lado, a área de produto foi destacada como uma grande força da organização e importante fonte de satisfação dos clientes. Ou seja, a organização também começa a compreender melhor a percepção da Rede Asta por outros stakeholders que são fundamentais para sua tese de impacto.

### Como o modelo de avaliação de impacto foi desenvolvido e implementado?

A construção do modelo de avaliação de impacto estava atrelada ao entendimento da estratégia e macroprocessos da organização no novo modelo de negócios. A fim de garantir sua implementação, a avaliação de impacto foi associada ao monitoramento da performance organizacional e às metas das pessoas da organização. O projeto de desenho do modelo levou cerca de seis meses.

A primeira etapa envolveu o mapeamento e revisão dos macroprocessos para cada uma das áreas e o estabelecimento de indicadores para cada um deles no nível estratégico, tático e operacional. Para isso, a consultora fez entrevistas individuais com todas as pessoas do time, tanto para explicar o modelo de avaliação quanto para conhecer as atividades de cada área e de forma participativa selecionar os indicadores. “Não foi um processo *top-down* [de cima para baixo, hierárquico], mas sim um processo *super horizontal*”, avalia Alice. Os indicadores vieram da experiência das pessoas nos processos e atividades das suas áreas.



Após a definição dos indicadores, também foram definidas as ferramentas de coleta e processamento dos dados de forma que fosse factível para a organização, incluindo os responsáveis para a execução de cada uma delas. Os indicadores gerados por essas ferramentas são consolidados em painel de indicadores acompanhado regularmente:

Ferramenta
Painel de monitoramento dos grupos.xlsx
Pesquisa de satisfação das artesãs com encontros de projeto ciclo
Pesquisa de satisfação das artesãs com produção para empresas
Pesquisa de satisfação dos apoiadores com projetos ciclo
Pesquisa de satisfação dos clientes com produção para empresas
Pesquisa de satisfação da plataforma - para plataforma
Planilha de Projetos de Impacto.xlsx
Planilha de treinamentos da equipe.xlsx
Planilha do helpdesk da plataforma.xlsx
Avaliações de Impacto Anual - para plataforma
Avaliações de Impacto Trimestral - para plataforma
Planilha de controle de qualidade.xlsx
Planilha de pesagem de materiais descartados.xlsx
Planilha de Vendas de Soluções Corporativas.xlsx
Planilha de indicadores do LAB.xlsx
Painel de Indicadores Asta 2017-2018 - Completo.xlsx
Painel de Indicadores Asta 2017-2018 – Reunião.xlsx

Figura 6: Ferramentas para o monitoramento dos indicadores | Fonte: Apresentação Rede Asta

Dessa forma, são ferramentas de monitoramento de indicadores internos (atividades) e externos (de consulta a stakeholders), mas construídos de forma simples e objetiva. Por exemplo, ainda é realizada a consulta para as artesãs, mas o questionário é composto por apenas quatro perguntas.

### Como os indicadores são acompanhados?

Os indicadores de desempenho e de resultados são acompanhados regularmente, seguindo um cronograma mensal e anual:

- Todo **ÚLTIMO DIA ÚTIL** de cada mês, todos os indicadores são inseridos por todo time no painel geral de indicadores. Inclui indicadores financeiros e de impacto. Os resultados são abertos para todo o time, com transparência inclusive sobre resultados financeiros.
- Toda **PRIMEIRA SEGUNDA-FEIRA DO MÊS** ocorre a **REUNIÃO MENSAL DE MONITORAMENTO & AVALIAÇÃO (M&A)**, onde cada área apresenta a evolução dos seus 5 principais indicadores
- No final do ano todos os indicadores devem ser inseridos na planilha **Painel de Indicadores Asta 2017-2018 – Análise Anual**. Eles são apresentados na primeira reunião de equipe do ano seguinte.

## APRENDIZADOS E REFLEXÕES

### Quais os principais aprendizados da organização no processo de avaliação de impacto?

- **Envolvimento das pessoas:** A empreendedora destaca a importância da criação de uma cultura interna e do engajamento das pessoas como um dos principais aprendizados do processo de avaliação. “Se você não cria a cultura de avaliação e monitoramento na organização, a chance que você tem de conseguir fazer isso com constância é nula, porque não é você [o empreendedor] que tem que fazer, é o time que tem que fazer, então o time tem que entender a importância disso”, reflete. O envolvimento do time, portanto, foi desde o início do processo. Por isso, o envolvimento direto das pessoas da organização desde o início da avaliação facilita sua incorporação como parte do processo organizacional.
- **Olhar integrado da estratégia (impacto + negócio):** a incorporação do monitoramento e avaliação como parte do processo de gestão das duas frentes em conjunto integra a avaliação de impacto ao negócio.
- **Imparcialidade:** Importância da realização da avaliação de impacto por um agente externo, e não a própria organização, tanto pela capacidade técnica quanto pela neutralidade.
- **Maturidade da organização:** Construção e acúmulo de conhecimento sobre diferentes de métodos de avaliação de impacto ajudam a construir a capacidade de monitoramento e avaliação. A experiência na atividade e o maior conhecimento sobre o impacto gerado também ajudam na avaliação, pois ganham maior entendimento sobre a dinâmica social na qual está inserida, desafios e barreiras do negócio e do mercado.

### Quais os principais riscos e limitações mapeadas ao longo do planejamento da avaliação de impacto deste projeto?

Não fazer parte da rotina e não ser incorporado como parte da gestão do empreendimento é apontado pela Alice como uma das principais barreiras e riscos para a implementação de um processo contínuo de avaliação de impacto.

A falta de conhecimento sobre métodos de avaliação é outra limitação, que inclusive gera resistência para o reconhecimento de sua importância. Alice conta que no começo era muito crítica sobre a demanda e a pressão sentida para ter uma avaliação de impacto. “Eu era muito crítica muito por uma incapacidade nossa, eu não conseguia fazer, eu não tinha gente, não tinha método, não sabia onde buscar (...) Ao mesmo tempo, tinha tanta coisa para fazer e avaliar não era minha expertise. Melhor não fazer do que fazer mal feito. Quando temos a avaliação, mas também o processo, aí conseguimos fazer, porque eu vejo que não é tão caro, eu tenho time agora, com gestão horizontal na qual as pessoas se ambientaram da necessidade e do ‘legal’ de medir”, conta Alice.

A empreendedora também levanta o questionamento sobre a dificuldade de mensurar aspectos intangíveis e qualitativos, bem como o impacto de longo prazo, como aumento de qualidade de vida e de autoestima. “São histórias de transformação das artesãs e suas famílias que eu mesma acho que não dá para medir, mas que efetivamente mudam uma vida” desabafou Alice.

### Quais as melhorias previstas no modelo de avaliação?

O processo está instalado na organização há apenas cinco meses. Por isso, embora seja bem avaliado como processo, ainda espera-se realizar aprimoramentos. Algumas atividades previstas são:

- Reduzir o número de indicadores – manter apenas os relevantes: É natural que no momento de desenhar o processo sejam inseridos mais indicadores do que efetivamente é necessário. Conforme as reuniões acontecem começa a ficar mais claro a pertinência e relevância de cada indicador.
- Construir as metas para cada indicador: diferenciar o indicador da meta, ou seja, qual resultado se quer alcançar para cada indicador que seja relevante, gerando ação na organização. Porém, alguns indicadores não terão uma meta esperada, mas ainda assim devem ser acompanhados para gestão, embora esses indicadores ainda não tenham um nome para identifica-los.
- Criar programa de avaliação/feedback do time com base nas metas: (não explorado na apresentação)
- Treinamento é estímulo contínuo para aculturação do time: busca por uma gestão mais horizontal. “Só o fato de falar que queremos uma gestão mais horizontal, as pessoas automaticamente se imbuem de uma responsabilidade que não tinham antes”. Empoderamento e envolvimento do time criaram sentimento de propriedade e responsabilidade pela avaliação.

### Quais as inspirações do caso para outros negócios de impacto social?

- Entenda o momento da organização para a construção de uma avaliação de impacto factível.
- Envolve as pessoas na construção do modelo de avaliação.
- Tenha o impacto social como principal direcionador, mas integre negócios e impacto no mesmo modelo de monitoramento e avaliação.
- Conecte os indicadores de resultados às áreas, projetos e atividades da organização (indicadores estratégicos, táticos e operacionais)
- Selecione poucos indicadores relevantes.
- Estabeleça um processo contínuo de avaliação, que possa ser incorporado no dia a dia.