



Medindo o impacto socioeconómico

Um guia para as empresas

Sumário

Apresentação

página 3

Sobre o guia

página 4

Seção 1

**A visão
empresarial**

página 7

Seção 2

O básico

página 10

Seção 3

**As
ferramentas**

página 20

Seção 4

**A estrada
à frente**

página 36

Agradecimentos

página 39

Faz-se urgente enfrentar os desafios de sustentabilidade do mundo, inclusive a pobreza, revolta social, mudança do clima e a degradação ambiental. Dispondo de tecnologias, capacidade de inovação, recursos e conhecimentos, o empresariado tem um papel-chave na provisão de soluções radicais, das quais o mundo precisa desesperadamente.

Empresas em todo o mundo já oferecem uma vasta gama de soluções inovadoras para enfrentar desafios ambientais e sociais cruciais– e já lucram ao fazê-lo. Infelizmente, todas essas iniciativas valiosas juntas não representam sequer um passo da tarefa de nos colocar num caminho verdadeiramente sustentável.

Encontramo-nos num ponto de inflexão dos limites planetários e desafios sociais e precisamos aumentar radicalmente a escala das ações a fim de evitar consequências devastadoras para a sociedade e o nosso planeta – e, em última análise, também para as empresas, pois os negócios não podem prosperar em sociedades que enfraquecem.

Sou um capitalista. Um capitalista é aquele que põe o capital para trabalhar e quer algo de volta - chamamos isso de retorno sobre o capital. O erro atualmente é apenas esperar (e administrar) um retorno sobre o capital financeiro. O capitalismo requer um novo sistema operacional e precisa de uma reinicialização para que possamos esperar e administrar os retornos sobre o capital financeiro, o natural e o social de forma equilibrada, com vistas a blindar nossas economias.

Medir e informar o desempenho empresarial são componentes essenciais dessa transformação. Todos sabem que só o que é medido é administrado. Com este guia pretendemos abordar uma área que até agora tem sido ignorada por um grande número de empresas: a medição e a gestão do seu impacto socioeconômico.

O WBCSD está empenhado em acelerar os esforços corporativos nesse sentido. Aumentar a escala das soluções não acontecerá sem uma compreensão profunda daquilo que funciona e do que não funciona - e ter sistemas de medição implementados é fundamental para obter essa visão.

O “*business as usual*” não é uma opção para uma economia preparada para um futuro em que nove bilhões de pessoas vivam bem dentro dos limites do planeta até 2050. Para tanto, é necessário redefinir as medidas do sucesso. Este guia é um bom ponto de partida e quero muito galvanizar as lideranças empresariais para que mudem as regras do jogo. Vamos trabalhar!



Peter Bakker
Presidente, WBCSD



As empresas estão cada vez mais interessadas em medir o impacto socioeconômico, para manter sua licença de operação, melhorar o ambiente favorável aos negócios, reforçar suas cadeias de valor e fomentar a inovação de produtos e serviços.

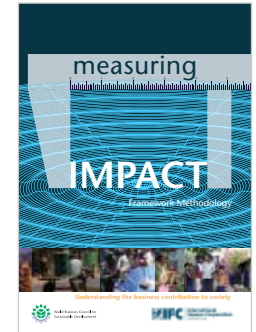
Mas embora haja cada vez mais ferramentas sendo desenvolvidas para ajudar as empresas medirem o impacto socioeconômico, pode ser difícil compará-las e escolher a mais adequada. As ferramentas disponíveis hoje são incrivelmente diversas. Têm por base hipóteses diferentes, oferecem funcionalidades diversas, enfocam tipos variados de impacto e têm diferentes finalidades

Este guia pretende ajudar as empresas a navegarem um complexo panorama de ferramentas de medição do impacto socioeconômico e identificar as que melhor atendem às suas necessidades. Nas seguintes páginas, buscaremos:

- introduzir a terminologia e a teoria básica usadas nesse campo para um público empresarial;
- proporcionar uma visão geral das ferramentas existentes de medição do impacto socioeconômico para fins empresariais;
- identificar os benefícios e as limitações das diferentes ferramentas e as formas como se complementam;
- ajudar as empresas a selecionar a ferramenta ou combinação de ferramentas adequadas para seus propósitos;
- capacitar as empresas para que contribuam para um maior desenvolvimento das ferramentas; e
- acelerar os esforços empresariais de medir o impacto socioeconômico

O Measuring Impact Framework do WBCSD

O WBCSD publicou uma metodologia para medição do impacto socioeconômico em 2008. O Measuring Impact Framework foi desenvolvido ao longo de dois anos em colaboração com mais de 20 empresas associadas que reconheciam que a medição é um fator-chave para obter e manter suas licenças de operação, melhorar a qualidade do engajamento das partes interessadas, gerenciar o risco de forma mais eficaz e identificar formas de fortalecer a contribuição das empresas à sociedade. A metodologia, em co-brand com a International Finance Corporation, conduz o usuário ao longo de um processo com quatro fases para identificar, medir, avaliar e gerenciar o impacto do desenvolvimento de uma empresa. Tem por base a atividade da empresa, vai além do cumprimento e é flexível e projetada para ser adaptada para atender às necessidades individuais da empresa. Ao longo dos últimos anos, o WBCSD tem documentado estudos de caso das lições aprendidas da aplicação a prática dessa metodologia pelas empresas. Ao mesmo tempo, a metodologia é uma de cada vez mais ferramentas disponíveis e as empresas escolheram usá-la sozinha ou em combinação com outras.



Mais informações disponíveis em
www.wbcsd.org/impact.aspx

As ferramentas de avaliação de impacto ambiental do WBCSD

O WBCSD desenvolveu uma série de ferramentas de avaliação de impacto ambiental, particularmente a Global Water Tool (Ferramenta Global da Água), o Corporate Ecosystem Service Review (Revisão Corporativa dos Serviços Ecosistêmicos), o Guide to Corporate Ecosystem Valuation (Guia para a Valoração Corporativa do Ecossistema) e o Greenhouse Gas Protocol (Protocolo de Gases de Efeito Estufa). O Conselho também publicou o guia Water for Business (Água para as Empresas) para ajudar as empresas a navegar a diversidade de ferramentas e iniciativas que existem apenas na área de gestão de recursos hídricos. Um esforço semelhante está sendo realizado para as ferramentas para os ecossistemas e a biodiversidade.

Veja todos esses recursos em
www.wbcsd.org/publications-and-tools/tools.aspx



As ferramentas descritas neste guia foram selecionadas com base nos seguintes critérios:

- Primeiramente, focamos exclusivamente no impacto socioeconômico. A sustentabilidade ambiental tem um papel crucial no impacto socioeconômico, especialmente ao longo do tempo. As ferramentas para medir o impacto ambiental já estão bem estabelecidas. Essas ferramentas podem ser utilizadas juntamente com as descritas aqui, onde quer que indicadores ambientais estejam ligados a metas de impacto socioeconômico.
- Em segundo lugar, focamos nas ferramentas que tenham sido desenvolvidas para empresas e, de acordo com a experiência do WBCSD, nas quais as empresas estão cada vez mais interessadas. Existem muitas ferramentas disponíveis para ajudar as organizações internacionais de desenvolvimento, como agências multilaterais e bilaterais e grupos da sociedade civil, a medirem seus impactos socioeconômicos. Embora possa se aproveitar muito dessas ferramentas e adaptá-las para empresas, não as incluímos aqui porque o esforço necessário para adaptação é significativo.

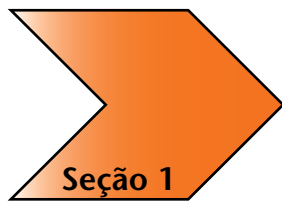
As dez ferramentas descritas na [Seção 3](#) deste guia estão relacionadas abaixo:

Nome da ferramenta		Valor para os negócios
1	Metodologia de Avaliação de Impacto na Base da Pirâmide	Entender e medir como seus negócios influenciam diferentes dimensões da pobreza nos seus clientes, distribuidores locais e comunidades do entorno
2	Navegador de Métricas GEMI	Identificar indicadores de desempenho ambiental e social para medir e priorizar temas para resposta da empresa
3	Metodologia para Medir Impacto	Identificar indicadores socioeconômicos relevantes para medir o impacto em quatro setores específicos: agronegócios, energia, serviços financeiros e tecnologia da informação e da comunicação
4	Informes de Impacto e Normas de Investimento	Selecionar indicadores-padrão para usar no âmbito de sua estrutura abrangente de medição de impacto
5	Perspectiva dos ODM	Estimar o número de pessoas afetadas pela sua empresa em áreas relacionadas aos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
6	Metodologia de Medição de Impacto	Definir a abrangência da sua avaliação, identificar indicadores de impacto socioeconômico para medição, avaliar os resultados e priorizar temas passíveis de resposta da empresa
7	Pegada da Pobreza	Compreender o impacto da sua empresa sobre a pobreza, trabalhando junto com uma ONG de desenvolvimento
8	Índice de Evolução da Saída da Pobreza	Calcular a porcentagem de clientes, fornecedores e outros públicos-alvo que vivam abaixo da linha da pobreza
9	Caixa de Ferramentas para Avaliação Socioeconômica	Medir e administrar os impactos locais das operações na área de atuação
10	Modelagem Insumo-Produto	Calcular o número total de empregos apoiados e o valor econômico agregado pela sua empresa e sua cadeia de fornecimento numa determinada economia nacional



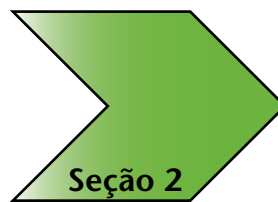
Observe que a inclusão de uma ferramenta não significa seu endosso. Nosso objetivo é ajudar as empresas a avaliarem que ferramenta ou combinação de ferramentas melhor atende suas necessidades de medição de impacto socioeconômico – propiciando e acelerando, assim, as ações empresariais para alinhar empreendimentos lucrativos com as necessidades da sociedade, bem como para contribuir para um mundo mais sustentável.

O restante deste guia está dividido em quatro partes:



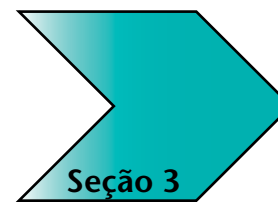
O visão empresarial

Proporciona uma visão geral da justificativa empresarial para medir o impacto socioeconômico de uma empresa.



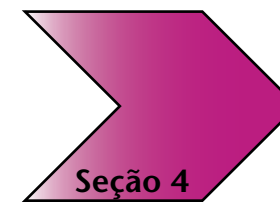
O básico

Explica a terminologia e teoria básica por trás da medição do impacto socioeconômico, ajudando a cobrir a lacuna entre as origens dessa prática na comunidade de desenvolvimento e sua aplicação no mundo corporativo.



As ferramentas

Descreve uma série de ferramentas disponíveis às empresas interessadas em medir seu impacto socioeconômico, com ênfase em funcionalidade, adequação para os fins e custo e complexidade de implementação. É importante observar que como muitas das ferramentas são por natureza flexíveis, esses aspectos dependerão, em última instância, das escolhas feitas pelos usuários.

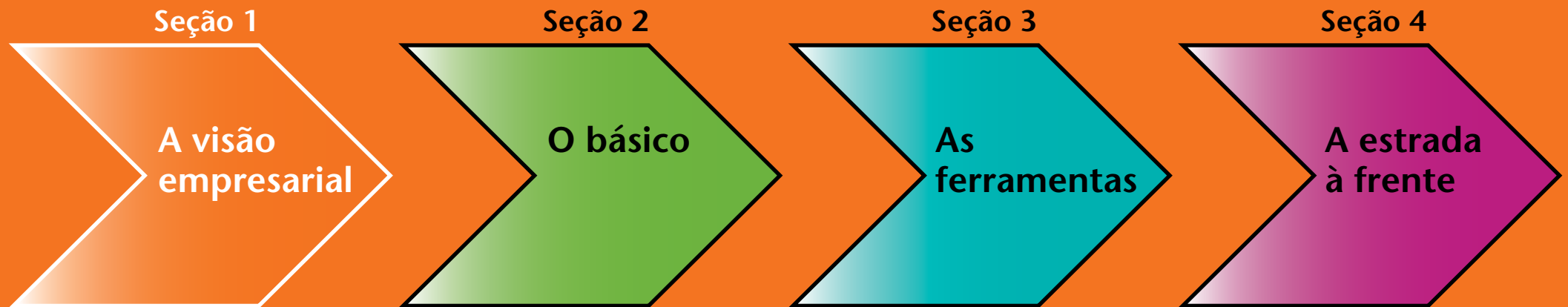


A estrada à frente

Reflete sobre o panorama de ferramentas disponíveis e sugere duas áreas de concentração de esforços para fazer avançar a prática de medição de impacto socioeconômico.

Seção 1:

A visão empresarial





Os negócios são um fator significativo do impacto socioeconômico - e o impacto socioeconômico é um sinal importante do sucesso dos negócios, especialmente no longo prazo. Ao criar empregos, treinar trabalhadores, construir infraestrutura física, adquirir matérias primas, transferir tecnologias, pagar impostos e aumentar o acesso a produtos e serviços desde alimentos até energia e tecnologia da informação, as empresas afetam os bens, capacidades, oportunidades e padrão de vida das pessoas - algumas vezes de forma positiva, outras, negativa. E como essas pessoas são seus empregados, clientes, fornecedores, distribuidores, varejistas e vizinhos, seu crescimento e bem-estar são importantes para sucesso financeiro da empresa. Faz diferença se uma empresa tem clientes satisfeitos, cadeias de valor saudáveis, comunidades locais contentes e apoio dos governos e outros *stakeholders* tanto agora como no futuro.

Em consequência, as empresas estão cada vez mais interessadas em medir seu impacto socioeconômico por uma série de motivos, desde a redução dos custos até a criação e aproveitamento das oportunidades. Esses motivos incluem:

» **Obter ou manter a licença de operação.**

Medir o impacto socioeconômico pode ajudar as empresas a mostrar às comunidades, autoridades governamentais e outros stakeholders, como doadores e grupos da sociedade civil, que suas atividades podem resultar em ganhos líquidos para as economias e as sociedades nas quais operam, e também mitigar os riscos da propaganda negativa, protestos e redução de apoio governamental para as atuais e futuras operações. Poderá ajudar as empresas a responderem perguntas como:

- Estamos cumprindo nossos compromissos e correspondendo às expectativas?
- Existe uma lacuna entre os nossos impactos e as percepções dos nossos *stakeholders*?
- Em que medida nossas atividades geram risco ou conflito social?
- Onde devemos investir nosso orçamento de responsabilidade corporativa?
- Onde precisamos da ajuda de *stakeholders* externos - como governos, doadores e grupos da sociedade civil?

» **Melhorar o ambiente favorável aos negócios.**

Medir o impacto socioeconômico pode ajudar as empresas mostrarem aos formuladores de políticas como contribuem para as metas de políticas públicas por meio da atividade empresarial lucrativa - auxiliando esses formuladores a elaborar uma mistura ideal de regras, incentivos e serviços públicos necessários para maximizar a contribuição das empresas. Poderá ajudar as empresas a responderem perguntas como:

- Em que medida nossas atividades contribuem para as metas de políticas públicas locais, nacionais ou internacionais? Quais são os impactos negativos que devemos ter em mente?
- De que forma contribuem nossas atividades empresariais? Quais são as alavancas essenciais do impacto (por exemplo, aquisição, treinamento ou consumo de nossos produtos e serviços)?
- Existem limitações externas a essas alavancas que os formuladores de políticas podem ajudar a mudar?

» **Fortalecer as cadeias de valor.**

Medir o impacto socioeconômico poderá ajudar as empresas a preverem a lealdade, desempenho, estabilidade e capacidade de crescimento dos fornecedores, distribuidores e parceiros varejistas - ao identificar vulnerabilidades e oportunidades para tomar providências. Poderá ajudar as empresas a responderem perguntas como:

- Corremos o risco de vendas paralelas por parte dos pequenos agricultores?
- Será que nossos fornecedores conseguem atrair outros grandes clientes, aumentar a capacidade de produção e alcançar as economias de escala?
- Os nossos parceiros varejistas conseguem investir em espaços de armazenagem e inventário adicional?
- Onde precisamos a ajuda de stakeholders externos - como governos, doadores e grupos da sociedade civil?



➤ Fomentar a inovação de produtos e serviços

Medir o impacto socioeconômico pode ajudar as empresas a entenderem as necessidades, aspirações, recursos e incentivos de seus clientes – capacitando-os para desenvolver novos produtos e serviços bem-sucedidos e melhorar as ofertas existentes. Poderá ajudar as empresas a responderem perguntas como:

- Por que nossas vendas não cresceram como esperávamos?
- Qual é a melhor maneira de segmentar os novos mercados da “base da pirâmide”?

- Como podemos criar demanda por um produto ou serviço, que sabemos irá agregar valor?
- Onde precisamos a ajuda de stakeholders externos - como governos, doadores e grupos da sociedade civil?

A figura abaixo ilustra os vários motivos que estão levando as empresas a medir seu impacto socioeconômico.

Figure 1: Porque medir o impacto socioeconômico?

Reduzir custos e riscos

Aproveitar Oportunidades



Seção 2:

O básico





Embora haja muitas razões para as empresas medirem o impacto socioeconômico das suas atividades, fazê-lo é um fenômeno relativamente recente. Muitas abordagens têm suas raízes na comunidade de desenvolvimento, onde agências bilaterais e multilaterais, como o Departamento de Desenvolvimento Internacional do Reino Unido (DFID) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), instituições financeiras internacionais como o Banco Mundial, e organizações não governamentais e da sociedade civil como a CARE, o realizam há anos.¹ O negócio dessas organizações é o impacto socioeconômico.

A comunidade de desenvolvimento tem sua própria linguagem e modelos mentais, que estão refletidos em muitas das metodologias de medição do impacto socioeconômico disponíveis hoje - e que os usuários corporativos podem não conhecer. Ademais, como as organizações de desenvolvimento muitas vezes são os principais stakeholders e consumidores das informações de impacto socioeconômico das empresas, é importante saber como pensam e qual o significado específico que palavras-chave da medição de impacto têm para elas. O “impacto” em si, por exemplo, pode ser um termo técnico - nem sempre apenas uma abreviatura de “resultados”.

Uma cartilha rápida é, portanto, útil, com cinco lições-chave:

Lição 1

Um primeiro passo essencial é entender como as atividades empresariais se traduzem em impactos socioeconômicos.

Lição 2

A medição pode ocorrer em qualquer ponto da cadeia de resultados.

Lição 3

Na comunidade de desenvolvimento, o padrão-ouro é chegar àquele último elo da cadeia de resultados; aquele último elo é o que se chama de “impacto”.

Lição 4

A medição do “impacto”, no sentido técnico da palavra, é um desafio.

Lição 5

A priorização e o uso criterioso de substitutos (proxies) podem ser essenciais.

1 - Para mais informações sobre a grande variedade de instrumentos disponíveis, o Donor Committee for Enterprise Development (DCEd) proporciona uma visão geral das políticas de agências doadoras e das metodologias para medição de resultados em <http://www.enterprise-development.org/page/rm#agencies> enquanto que o Foundation Centre relaciona mais de 150 ferramentas, métodos e normas para avaliação do impacto social usadas por organizações sem fins lucrativos, fundações e outras organizações no banco de dados TRASl em <http://trasi.foundationcenter.org/browse.php>.

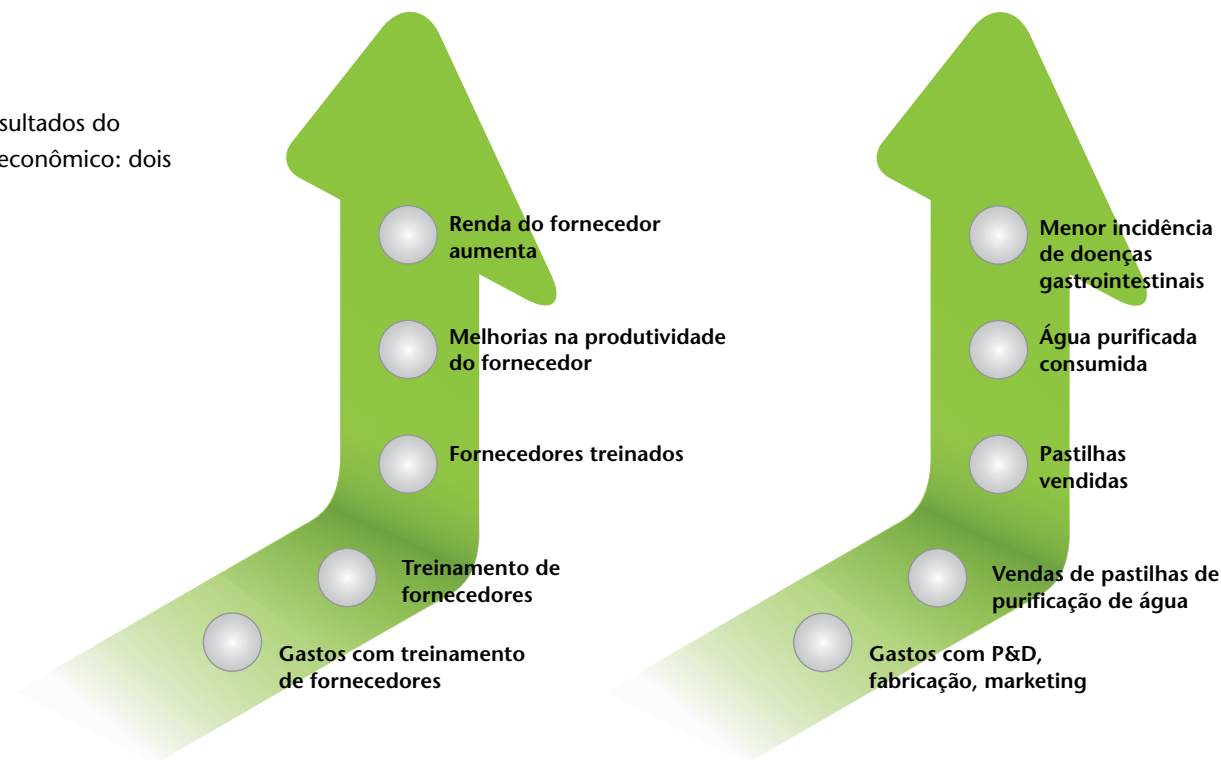


Lição 1: Um primeiro passo essencial é entender como as atividades empresariais se traduzem em impactos socioeconômicos

Esta relação tem sido chamada de “cadeia de resultados” numa analogia aproximada com a cadeia de valores nos negócios. Assim como o valor de um produto cresce com cada elo da cadeia de produção, o impacto socioeconômico aumenta com cada elo da cadeia de resultados. Esse caminho também tem sido chamado de “marco lógico” ou “quadro lógico” e “caminho para o impacto”. Em essência, é uma hipótese sobre como as atividades empresariais são traduzidas em impactos socioeconômicos - que podem ser verificados pela medição. Muitas vezes é útil desenvolver cadeias de resultados juntamente com os stakeholders, incluindo aqueles afetados.

A Figura 2 mostra dois exemplos hipotéticos. No primeiro, uma empresa investe no treinamento de seus fornecedores, que resulta em um determinado número de fornecedores treinados. A empresa esperaria, então, que esses fornecedores melhorassem sua produtividade, que se traduziria em um maior volume de vendas e renda. No segundo exemplo, uma empresa investe no desenvolvimento, fabricação e marketing de pastilhas de purificação de água. A empresa esperaria, então, que os consumidores bebessem mais água purificada, que ajudaria reduzir a incidência de doenças gastrointestinais transmitidas pela água.

Figura 2:
A cadeia de resultados do
impacto socioeconômico: dois
exemplos

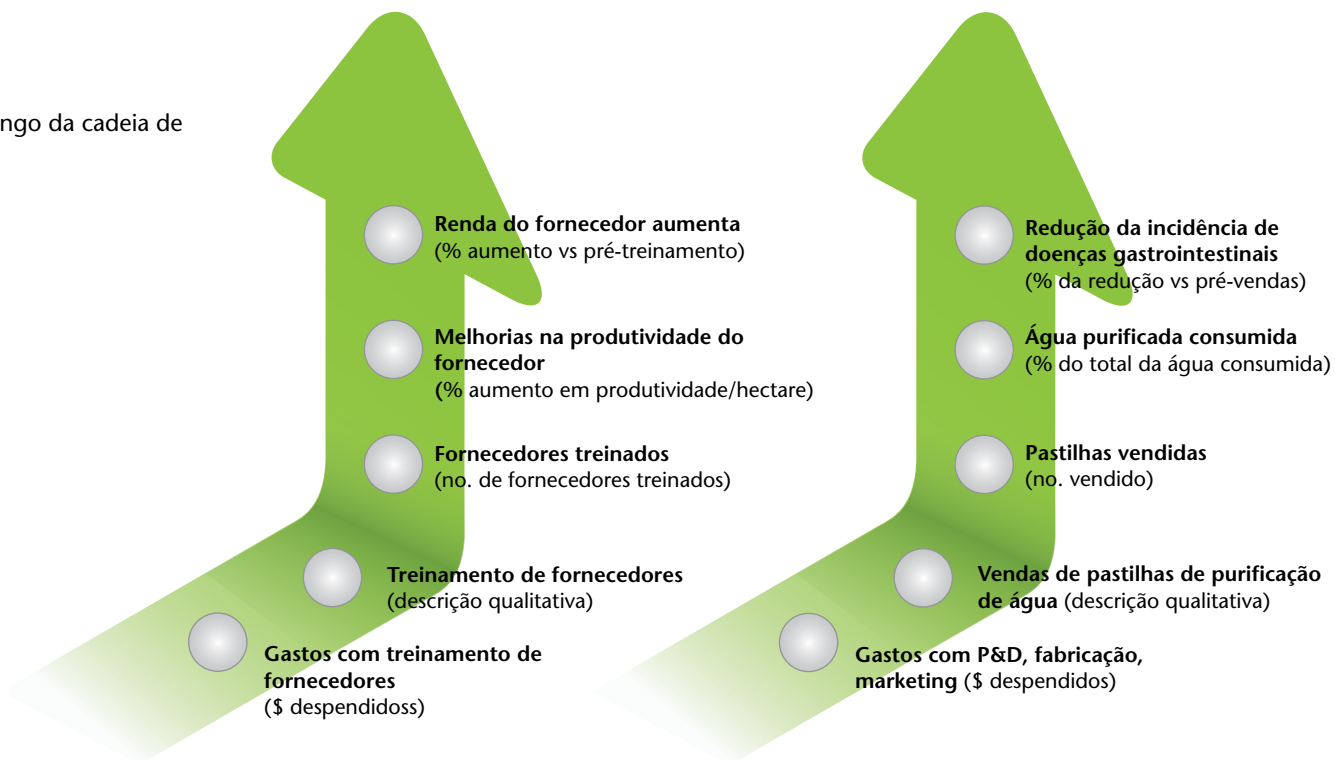




Lição 2: A medição pode ocorrer em qualquer ponto da cadeia de resultados

A cadeia de resultados é composta de indicadores, que podem ser medidos em termos de métricas específicas. A Figura 3 acrescenta uma amostra de métricas às cadeias de resultado da Figura 2.

Figura 3:
Métricas ao longo da cadeia de resultados



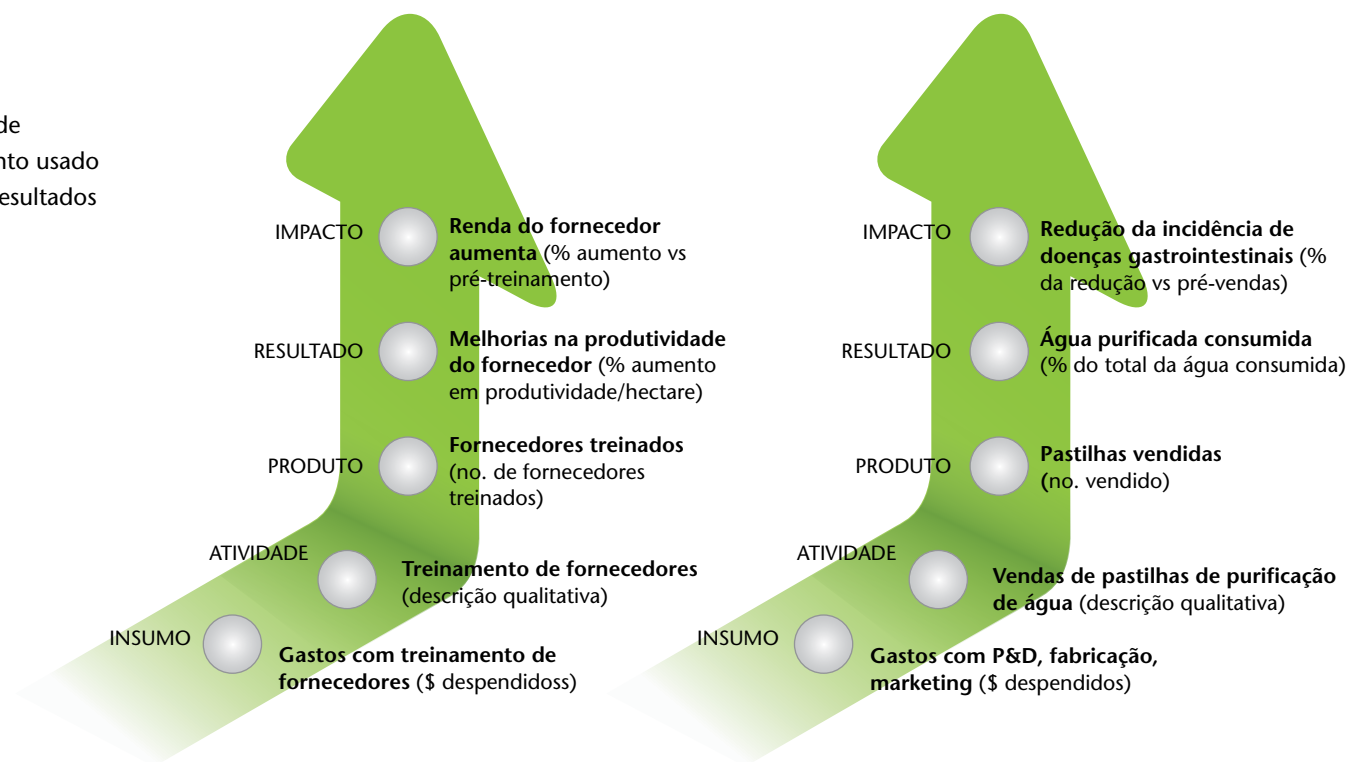


Lição 3: Na comunidade de desenvolvimento, o padrão-ouro é chegar àquele último elo da cadeia de resultados; aquele último elo é o que se chama de “impacto”

O “impacto socioeconômico”, no sentido técnico da palavra, é a mudança nas metas dos bens, capacidades, oportunidades e padrão de vida das pessoas. Aumentos nos níveis de escolaridade e renda ou diminuição da fome e da incidência de doenças são exemplos de “impacto”. O impacto socioeconômico pode ser positivo ou negativo, intencional ou não, temporário ou sustentável ao longo do tempo. O “impacto” sustentável e o positivo representam para a comunidade de desenvolvimento o mesmo que o lucro sustentável representa para a comunidade empresarial. É a meta final e a maior medida de sucesso.

Na comunidade de desenvolvimento, os outros elos da cadeia de resultados também têm nomes. Estes estão ilustrados na Figura 4.

Figura 4:
Terminologia de desenvolvimento usado na cadeia de resultados





Introdução à terminologia

“Impactos”: Mudanças nas metas das vidas da população-alvo (e até das gerações futuras). Indicadores comuns de “impacto” incluem mudanças no nível de escolaridade, estado de saúde e nível de renda.

“Resultados”: Mudanças nas vidas da população-alvo. Indicadores comuns de “resultados” incluem números e porcentagens de pessoas que estão adotando certos comportamentos, fazendo uso de certas oportunidades e tendo acesso a determinados produtos e serviços.

“Produtos”: Os resultados da atividade em questão. Indicadores comuns de “produtos” incluem volume de vendas e número de pessoas alcançadas.

“Atividades”: As atividades cujos efeitos devem ser analisados e medidos. Indicadores de “atividades” são geralmente qualitativos e vão desde vendas de produtos ou serviços, fornecimento de treinamento até cumprimento de determinadas normas ou políticas.

“Insumos”: Os recursos necessários para realizar uma atividade. Como a maioria dos recursos é, em última análise, valorada em termos financeiros, o indicador mais comum de “insumos” é o dinheiro despendido.



É importante observar que as cadeias de resultados não precisam ser mapeadas em cinco passos. Pode haver mais elos na cadeia, especialmente entre “produtos” e “impactos”. Da mesma forma, as cadeias de resultados não precisam ser lineares. As “atividades” podem levar a múltiplos “produtos”, cada um tendo múltiplos “resultados” e assim por diante.



Lição 4: A medição do “impacto”, no sentido técnico da palavra, é um desafio.

Há uma série de desafios para medir as métricas relacionadas aos impactos.

Um desses desafios é o tempo. A mudança nos “impactos” pode demorar a se materializar. Por exemplo, poderão ser necessários anos de consumo de alimentos enriquecidos com micronutrientes até que haja efeitos mensuráveis na saúde das pessoas. Isso é um problema para as organizações que não dispõem dos recursos para estudos longitudinais.

Um segundo desafio é a influência. Quanto mais se aproxima do final da cadeia de resultados, mais variáveis externas entram em jogo. As atividades e as realizações de uma organização são apenas um dos conjuntos de influências entre muitos outros fora de seu controle, como ilustra a Figura 6. Esses incluem políticas públicas, tendências sociais e culturais, condições ambientais e as atividades de outros atores.

A diminuição da influência ao longo da cadeia de resultados faz com que seja difícil para uma única organização se dizer responsável pela mudança no “impacto”. Imagine que a Figura 5 diga respeito a um fabricante de alimentos e bebidas que forneça treinamento para os produtores de commodities. Talvez esses agricultores tenham tido ganhos de produtividade porque as condições estavam particularmente favoráveis durante o período de medição. Talvez as rendas tenham aumentado porque o governo decidiu aumentar os impostos de importação, aumentando assim a demanda por abastecimento local. É impossível atribuir qualquer mudança especial – neste exemplo, os esforços da empresa de treinar os fornecedores – sem saber o que teria acontecido na ausência desses esforços. Esse conhecimento é denominado caso contrafactual. Na ausência do caso contrafactual, o melhor que uma empresa pode fazer é falar de sua contribuição para uma determinada área de impacto, sabendo que não poderá atribuir aquele impacto apenas às suas ações.

Um terceiro desafio na medição do “impacto” é no sentido técnico da palavra, é a falta de dados de referência. As métricas dos “impactos” sinalizam as mudanças ao longo do tempo; tanto as medições antes quanto depois são usadas no cálculo.

Enquanto algumas organizações têm a oportunidade e a visão de coletar os dados antes da atividade (dados de referência ou de linha de base), por exemplo, ao lançar um novo produto ou aquisição ou modelo de distribuição, muitas outras carecem do tempo ou dos recursos ou simplesmente não estão conscientes da necessidade de medir o impacto socioeconômico no princípio.

Existem técnicas para enfrentar os desafios de medir o “impacto”, menos para o fato de que o “impacto” demora a se efetivar. Por exemplo, situações contrafatuais podem ser criadas medindo a mudança numa população comparável ou num grupo de controle. As linhas de base ou de referência podem ser reconstituídas. No entanto, essas técnicas podem aumentar o tempo e os custos necessários para medição, que nos traz à última lição de nossa cartilha.

Figura 5: Diminuir a influência ao longo da cadeia de resultados





Lição 5: A priorização e o uso criterioso de substitutos (proxies) podem ser essenciais

Os recursos são limitados, tanto na comunidade de desenvolvimento quanto nos negócios. O custo e a complexidade da medição deverão ser proporcionais ao valor que essa medição poderá criar. Consequentemente, é fundamental estabelecer prioridades.

As empresas têm uma gama variada de impactos socioeconômicos advindo do consumo dos produtos e serviços que oferecem, das políticas e práticas das suas próprias operações e ao longo da cadeia de valor, de seus investimentos no desenvolvimento de infraestrutura e do pagamento de impostos, iniciativas filantrópicas e outros. Seria fascinante medir todos, mas as empresas precisam investir seu tempo e recursos de medição conforme suas estratégias de criação de valor. É importante que essas incluam as estratégias empresariais básicas. As operações empresariais essenciais são impulsores maiores e mais sustentáveis do impacto socioeconômico, quer positivos ou negativos, do que a filantropia. A filantropia pura está fora de moda, até mesmo na comunidade de desenvolvimento, onde “aproveitar as competências essenciais dos negócios” tem se tornado um bordão conhecido.

O desafio, portanto, é encontrar e concentrar-se nos impactos socioeconômicos relacionados ao desempenho empresarial. O engajamento dos stakeholders internos e externos pode ajudar a empresa a identificar e priorizar os impactos materiais.

Um desafio associado é a seleção desses indicadores. O custo e a complexidade da medição do impacto socioeconômico devem ser proporcionais ao valor que a medição permite a empresa criar.

Os “impactos”, acima definidos, são mudanças de metas nos bens, capacidades, oportunidades e padrão de vida das pessoas. Os “impactos” são o que mais interessa à sociedade e também, da perspectiva da sustentabilidade de longo prazo, às empresas. No entanto, esses podem

levar anos a materializar-se e são difíceis de quantificar e atribuir a uma organização específica. Poderá ser importante fazê-lo, por exemplo, para pesquisas de mercado, comunicações ou para fins de cumprimento de normas. Ao mesmo tempo, para gerenciar seu desempenho, as organizações necessitam de informações em tempo real que lhes indiquem o que pode ser feito agora para melhorar.

Em consequência, muitas organizações preferem medir “resultados” e até “produtos” como substitutos de “impactos”. Erik Simanis e Mark Milstein da Universidade de Cornell dão um exemplo.² S.C. Johnson, um importante fabricante de produtos de uso doméstico, comercializa uma loção repelente e um spray inseticida em áreas rurais de baixa renda em Gana. A empresa espera que seus produtos diminuam a incidência de malária lá (“impacto”), mas existem tantos outros fatores da incidência da doença que determinar com certeza seria muito dispendioso. Além disso, teria pouco efeito no resultado líquido da empresa. O que afeta o resultado líquido é o número de unidades vendidas (“produto”).

Nesse caso, a empresa considera o número de unidades vendidas um bom substituto para a redução da incidência de malária porque há comprovação científica de que o produto mata mosquitos, que causam malária. Contanto que os consumidores estejam comprando os produtos, é razoável presumir que eles estejam matando mosquitos (se não o estivessem, os consumidores não voltariam a comprar o produto) e, portanto, estão ajudando a reduzir a incidência de malária.

2 - Simanis, Erik and Mark Milstein (2012). “Back to Business Fundamentals: Making “Bottom of the Pyramid” Relevant to Core Business.” Field Action Science Reports Special Issue No. 4, online em <http://factsreports.revues.org/1581> (acessado em 1o. de setembro de 2012). Página 88.



Lição 5: ... continuação

As organizações devem ser criteriosas na substituição de indicadores. “Resultados” são substitutos mais fortes para “impactos” porque estão um elo mais perto na cadeia de resultados, mas nem os substitutos “produto” nem “resultado” são garantidos. As empresas podem fortalecer o argumento em favor dos substitutos ao engajar os stakeholders no desenvolvimento de sua cadeia de resultados, assegurando que sua lógica seja sólida e que fatores de confusão não tenham sido esquecidos.

Também podem testar suas hipóteses ao fazer uso de pesquisas científicas ou amostragem em pequena escala para gerar indícios – mas não provas – de que os “produtos” e “resultados” estão levando aos “impactos” esperados.

Figura 6: “Produto” como substituto de impacto socioeconômico





A comunicação com os stakeholders sobre o impacto socioeconômico da atividade

Os governos, organizações intergovernamentais, grupos da sociedade civil, investidores sociais, consumidores éticos, acionistas e empregados estão cada vez mais interessados nos impactos socioeconômicos das atividades empresariais. Alguns são céticos e querem provas de que as empresas, no mínimo, não estão causando danos. Alguns são conscienciosos e querem estar associados a organizações que fazem uma contribuição positiva à sociedade. Outros acreditam fortemente que as atividades empresariais prometem impactos de larga escala, mais sustentáveis que as tradicionais intervenções caritativas. Esses stakeholders querem provas para justificar o uso dos recursos do contribuinte, de doadores e pessoais para trabalhar com empresas. Quer céticos ou defensores, os stakeholders geralmente querem informações muito detalhadas e estão especialmente interessados em informações sobre os “impactos” no sentido técnico da palavra. Hoje em dia, uma crítica comum aos esforços de medir o impacto socioeconômico dos negócios é que estes se limitam aos “insumos”, “atividades” e “produtos” em vez de “resultados” e “impactos”. Essas sugestões podem ajudar as empresas a se comunicarem com os stakeholders, tanto os internos quanto externos, sobre seus impactos socioeconômicos.

- Descubra o que “impacto” significa para seus interlocutores.
- Se os stakeholders usarem “impacto” no sentido técnico, seja claro sobre se os resultados que você tem a compartilhar dizem respeito a “impactos” ou se eles se referem a “produtos” ou “resultados” que estão substituindo “impactos”. Saiba que ser capaz de medir “resultados” é realmente muito bom, até mesmo na comunidade de desenvolvimento (a International Finance Corporation, por exemplo, rastreia os “resultados”).
- Seja aberto sobre o que e por que decidiu medir. Explique a relação entre suas métricas e os tipos de valor que sua empresa pretende criar. Ajude os stakeholders entender seu raciocínio, a fim de que possam lhe dar um retorno mais útil.
- Converse com os stakeholders sobre como os “produtos” e os “resultados” estão relacionados aos “impactos” que lhes sejam importantes. Por que são bons substitutos? Explique seu raciocínio e identifique as hipóteses o embasaram.
- Apresente aos stakeholders informações que sejam pertinentes, confiáveis e claras. Na medida do possível, utilize metodologias estabelecidas e contextualize suas conclusões, por exemplo, fazendo uso de dados sobre tendências e dados de referência. Não deixe de reconhecer os impactos negativos.
- Aproveite a oportunidade para ouvir a reação deles. Serão seu raciocínio e suas hipóteses razoáveis? Na experiência deles, é assim mesmo que acontece? Existem outras variáveis que passaram despercebidas? Escute a perspectiva deles. Diga-lhes o que está levando consigo da conversa.
- Reconheça que os substitutos são medidas imprecisas e não garantem mostrar o impacto. Descubra o que os stakeholders recomendam - e o que podem fazer - para que haja mais probabilidade de suas atividades contribuírem para os impactos que ambos desejam.

Seção 3:

As ferramentas





Existe um número crescente de ferramentas para ajudar as empresas medirem seus impactos socioeconômicos. “Medir o impacto socioeconômico” acaba sendo um guarda-chuva surpreendentemente grande. Há, no entanto, uma grande variedade entre as ferramentas, inclusive em relação ao que pretendem medir (nem todas representam o “impacto” no sentido técnico da palavra, por exemplo). Embora sejam muitas vezes discutidas como se fossem uma única categoria, essas ferramentas têm diferentes finalidades e são mais adequadas a alguns propósitos que outros. Isso pode tornar a tarefa das empresas de comparar e escolhê-las mais difícil. Esta seção pretende facilitar esta tarefa.

Abaixo a lista das ferramentas descritas:

Nome da ferramenta		Valor para os negócios
1	Metodologia de Avaliação de Impacto na Base da Pirâmide	Entender e medir como seus negócios influenciam diferentes dimensões da pobreza nos seus clientes, distribuidores locais e comunidades do entorno
2	Navegador de Métricas GEMI	Identificar indicadores de desempenho ambiental e social para medir e priorizar temas para resposta da empresa
3	Metodologia para Medir Impacto	Identificar indicadores socioeconômicos relevantes para medir o impacto em quatro setores específicos: agronegócios, energia, serviços financeiros e tecnologia da informação e da comunicação
4	Informes de Impacto e Normas de Investimento	Selecionar indicadores-padrão para usar no âmbito de sua estrutura abrangente de medição de impacto
5	Perspectiva dos ODM	Estimar o número de pessoas afetadas pela sua empresa em áreas relacionadas aos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
6	Metodologia de Medição de Impacto	Definir a abrangência da sua avaliação, identificar indicadores de impacto socioeconômico para medição, avaliar os resultados e priorizar temas passíveis de resposta da empresa
7	Pegada da Pobreza	Compreender o impacto da sua empresa sobre a pobreza, trabalhando junto com uma ONG de desenvolvimento
8	Índice de Evolução da Saída da Pobreza	Calcular a porcentagem de clientes, fornecedores e outros públicos-alvo que vivam abaixo da linha da pobreza
9	Caixa de Ferramentas para Avaliação Socioeconômica	Medir e administrar os impactos locais das operações na área de atuação
10	Modelagem Insumo-Produto	Calcular o número total de empregos apoiados e o valor econômico agregado pela sua empresa e sua cadeia de fornecimento numa determinada economia nacional



Como usar este guia

As seguintes páginas descrevem dez ferramentas para medir o impacto socioeconômico desenvolvidas para empresas e que, na experiência do WBCSD, têm suscitado crescente interesse por parte das empresas. Apresentaremos um breve resumo de cada ferramenta e seu desenvolvedor e depois avaliaremos nove dimensões que uma empresa deve considerar para escolher a melhor ferramenta - ou conjunto de ferramentas - para atender suas necessidades:

1. Adequação estratégica

Muitas ferramentas para medir o impacto socioeconômico são flexíveis e podem ser usadas para apoiar os esforços da empresa de obter ou manter uma licença de operação, engajar os formuladores de políticas a fim de melhorar o ambiente favorável aos negócios, fortalecer suas cadeias de valor ou estimular o desenvolvimento de produtos e serviços para conquistar novos mercados e aumentar a receita - dependendo das escolhas específicas de elaboração e implementação feitas pelo usuário. Exemplos incluem o Base of the Pyramid (BOP) Impact Assessment Framework, o Impact Measurement Framework da Initiative for Global Development (IGD), o Metrics Navigator da Global Environmental Management Initiative (GEMI) e o Measuring Impact Framework do WBCSD. Outras ferramentas são mais específicas. Por exemplo, a Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT) da Anglo-American foi elaborada pensando na licença social de operação e num ambiente favorável aos negócios e ela poderá ajudar a fortalecer as cadeias de valor se a aquisição local for parte da estratégia empresarial. Um fator importante na adequação estratégica é o quanto uma ferramenta gera informações confiáveis para aqueles que as necessitam - sejam eles gerentes da empresa, membros da comunidade local, governos ou ONGs. Essa é uma função da abrangência, das métricas específicas selecionadas, da credibilidade do processo de medição e da rapidez com a qual este pode ser realizado e se tanto os impactos positivos quanto os negativos serão contemplados.

Objetivos estratégicos incluem:

- Assegurar licença de operação
- Melhorar o ambiente favorável para negócios
- Fortalecer cadeias de valor
- Fomentar a inovação de produtos e serviços

2. Nível(is) aplicável(is) de análise

A maioria das metodologias foi concebida para ser flexível e estas podem ser aplicadas em diversos níveis. Por exemplo, o GEMI Metrics Navigator e o Measuring Impact Framework do WBCSD podem ser aplicados no local, na cadeia de valor, na linha empresarial ou no plano da empresa, dependendo das necessidades da empresa. Todavia, diversas metodologias são desenhadas para serem usadas em níveis específicos e produzem resultados melhores, ou mais significativos, nesses níveis. Por exemplo, o SEAT da Anglo American foi elaborado para ser usado no local e o MDG Scan funciona melhor no plano empresarial.

Níveis de análise incluem:

- Local
- Cadeia de valor
- Linha empresarial
- Operações da empresa no plano nacional
- Empresa

3. Orientação incluída

As metodologias podem variar quanto ao tipo de orientação que oferecem. Algumas são muito detalhadas, auxiliando o usuário a definir o escopo do exercício de medição do impacto socioeconômico, a selecionar os indicadores/métricas, a coletar e/ou gerar dados e a interpretar os resultados. Outras são muito específicas. Por exemplo, o Impact Reporting and Investment Standards (IRIS) só ajuda a selecionar os indicadores/métricas e o Progress out of Poverty Index (PPI) gera uma única, embora importante, métrica. Por este motivo, mais uma vez, pode ser útil a combinação de metodologias. Por exemplo, uma empresa poderia usar os indicadores IRIS no âmbito do processo estabelecido pelo Measuring Impact Framework do WBCSD.



Orientação disponíveis incluem

- Definir o escopo
- Selecionar indicadores/métricas
- Coletar e/ou gerar dados
- Interpretar resultados

4. Métricas

Algumas metodologias são agnósticas em relação às métricas específicas que as empresas devem selecionar; focam, portanto, no processo de seleção de métricas significativas (por exemplo, o GEMI Metrics Navigator e o Measuring Impact Framework do WBCSD). Outras propõem métricas específicas - alguns para os “insumos”, “atividades” e “produtos” (como o IGD e o IRIS) e outros para “resultados” e “impactos” (como o BOP Impact Assessment Framework e o Poverty Footprint). Ainda outras metodologias enfocam a geração de um pequeno conjunto de métricas (como o MDG Scan, que estima o número de pessoas atingidas nas oito áreas do ODM, e o Progress out of Poverty Index, que calcula a porcentagem de pessoas abaixo da linha da pobreza).

Tipos de métricas cobertas incluem:

- Métricas de insumo, atividade e produto
- Métricas de resultado e impacto
- Flexível - pode ser adaptada às necessidades da empresa

5. Dados necessários

Os dados necessários variam de acordo com a métrica sob consideração. Em consequência, é impossível generalizar sobre os dados necessários para as metodologias que são agnósticas em relação às métricas. As metodologias que enfocam métricas de “insumo”, “atividade” e “produto” tendem a depender mais dos dados que a empresa já possui ou pode facilmente adquirir. Aquelas que estão direcionadas a métricas de “resultado” e “impacto” exigem maior coleta de dados externos, inclusive dos stakeholders no local.

Os dados necessários incluem:

- Dados internos da empresa
- Coleta externa de dados
- Flexível - pode ser adaptada às necessidades da empresa

6. Públicos-chave

Saber qual o público que acredita que a medição do impacto socioeconômico é relevante depende do tipo de informações que a medição gera e da natureza do processo (inclusive se, a seus olhos, é confiável ou não). As empresas devem assegurar que os públicos para os quais estão dirigidos seus esforços de medição do impacto socioeconômico devem estar alinhados com a adequação estratégica que almejam alcançar. Por exemplo, uma empresa que esteja realizando medições para apoiar seus esforços de melhorar o ambiente favorável aos negócios deve assegurar que os dados sejam relevantes e confiáveis aos olhos dos formuladores de políticas ambientais.

Públicos-alvo incluem

- Gerentes da empresa
- Grupos da sociedade civil
- Doadores
- Investidores de Impacto
- Governos

7. Nível dos esforços

As metodologias variam no que tange ao nível de esforço necessário para sua implementação. Requerem diferentes conjuntos de tarefas e têm implicações de tempo e custos diversas. Enquanto os dados relativos a tempo e custos são imprecisos, os fatores incluem o escopo do exercício e as métricas específicas selecionadas; se os dados externos precisam ser coletados dos stakeholders do local; o nível alcançado de engajamento dos stakeholders; a necessidade, ou não, de elaborar um relatório público; o custo dos serviços terceirizados; e o tempo exigido dos funcionários da empresa. É necessário construir uma base de conhecimentos a respeito do nível de esforço exigido para implementar



essas metodologias ao passo que aumenta a experiência do usuário. É importante salientar que não se deve comparar essas metodologias apenas com base no esforço exigido, já que oferecem valores diferenciados de retorno.

O nível de esforços pode variar em função de:

- Tarefas exigidas
- Custo
- Tempo exigido

8. Serviços de desenvolvedores

Embora as metodologias de medição do impacto socioeconômico já contenham orientações, muitos desenvolvedores oferecem serviços que ampliam ou aprofundam as orientações disponíveis. Podem também oferecer para implementar as metodologias em nome da empresa, ou com sua colaboração, e para redigir os relatórios públicos sobre os resultados.

9. Uso até agora

Algumas metodologias são muito novas (como o Impact Measurement Framework do IGD). Outras já foram usadas dezenas ou até centenas de vezes (como SEAT e IRIS).

Para cada metodologia, apresentamos um estudo de caso e um link para mais informações

O que este guia não cobre:

“Medir o impacto socioeconômico” acaba sendo um guarda-chuva surpreendentemente amplo e há uma grande variedade de recursos descritos neste Guia. Temos consciência de que não incluímos todas as ferramentas que tratam de impactos, em especial as ferramentas abaixo, que já estão bem estabelecidas e têm orientações publicadas:

Avaliações de Impacto Ambiental e Social (AIA e AIAS) A AIA e a AIAS são concebidas para ajudar as empresas antecipar os impactos ambientais e sociais dos projetos propostos, para que estes possam ser mitigados ou reforçados. Embora algumas ferramentas de AIA e AIAS tenham sido elaboradas para serem usadas antes, durante e após a realização dos projetos, essas avaliações são normalmente realizadas antes - muitas vezes exigências de governos e alguns investidores. A prática da avaliação de impacto ambiental e social está bem estabelecida, sendo que a AIA é dos anos 60.

Avaliação do Impacto nos Direitos Humanos (AIDH)

Assim como a AIA e a AIAS são concebidas para ajudar as empresas anteciparem os impactos ambientais e sociais dos projetos propostos, a fim de que estes possam ser mitigados ou fortalecidos, o AIDH é concebido para ajudar as empresas anteciparem seus impactos sobre os direitos humanos de todos os *stakeholders*, a fim de que estes possam ser mitigados ou fortalecidos. Embora não haja exigência legal ou da parte da maioria dos investidores, a AIDH reflete uma norma global emergente, segundo a qual as empresas devem respeitar os direitos humanos nas suas esferas de influência. A AIDH tem sido descrita como “o irmão mais novo das avaliações de impacto social e ambiental.”³ No entanto, existem inúmeras ferramentas e recursos, sobre os quais foi publicado um guia abrangente em 2009.

Ferramentas de Relatórios de Impacto

As ferramentas de relatórios de impacto, em particular as Diretrizes G3.1 da *Global Reporting Initiative* destinam-se a ajudar as empresas a identificar e apresentar informações sobre impactos materiais a uma gama de *stakeholders*. Para obter ou gerar essas informações de impacto seriam necessários processos e conjuntos de ferramentas distintos.

3 - Aim for Human Rights. 2009. “Guide to Corporate Human Rights Impact Assessment Tools” Online em http://www.humanrightsimpact.org/fileadmin/hria_resources/Business_centre/HRB_Booklet_2009.pdf (acessado em 4 de novembro de 2012).

Ferramentas		Adequação estratégica				Nível(is) aplicável(is) de análise				Orientação incluída				Métricas			Dados necessários			Serviços de desenvolvimento	
		Assegurar de licença de operação	Melhorar o ambiente favorável aos negócios	Fortalecer as cadeias de valor	Fomentat a inovação de produtos e serviços	Local	Cadeia de valor	Linha empresarial	Operações de empresa no plano	Empresa	Denir o escopo	Selecionar indicadores/métricas	Coletar e/ou gerar dados	Interpretar resultados	Insumo, atividade e produto	Resultado e impacto	Flexível	Dados internos da empresa	Coleta de dados externos	Flexível	Sim
1	Metodologia de Avaliação de Impacto na Base da Pirâmide																				
2	Navegador de Métricas GEMI																				
3	Metodologia para Medir Impacto																				
4	Informes de Impacto e Normas de Investimento																				
5	Perspectiva dos ODM																				
6	Metodologia de Medição de Impacto																				
7	Pegada da Pobreza																				
8	Índice de Evolução da Saída da Pobreza																				
9	Caixa de Ferramentas para Avaliação Socioeconômica																				
10	Modelagem Insumo-Produto																				

Ferramenta 1: Metodologia de Avaliação de Impacto na Base da Pirâmide

Resumo

Metodologia analítica para identificar e medir os “resultados” e “impactos” dos negócios nos clientes, distribuidores locais e comunidades vizinhas; poderá ser aplicado qualitativamente para adquirir uma maior compreensão dos impactos ou quantitativamente para avaliar o desempenho.

Desenvolvedor

Prof. Ted London, Instituto William Davidson, Universidade de Michigan, EUA.

Adequação estratégica (Metodologia flexível; adequação estratégica depende das escolhas específicas de desenho e de implementação feitas pelo usuário)

Assegurar licença de operação	Melhorar o ambiente favorável aos negócios	Fortalecer as cadeias de valor	Fomentar a inovação de produtos e serviços
-------------------------------	--------------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------------

Nível(is) aplicável(is) de análise:

Local	Cadeia de valor	Linha empresarial	Operações da empresa no plano nacional	Empresa
-------	-----------------	-------------------	----------------------------------------	---------

Orientação incluída

Definir o escopo	Selecionar indicadores/métricas	Coletar e/ou gerar dados	Interpretar resultados
------------------	---------------------------------	--------------------------	------------------------

coberto por essa ferramenta não coberto por essa ferramenta, mas poderá ser tratado por meio de serviços de desenvolvedores

Métricas	Quase todas as métricas de “resultado” e “impacto”. A metodologia inclui uma matriz 3x3 de possíveis indicadores abrangendo impactos em três áreas (bem-estar econômico, capacidades e relacionamentos) para três grupos de <i>stakeholders</i> (clientes, distribuidores locais e comunidades vizinhas).
Dados necessários	É necessária a coleta de dados externos. Como os indicadores sugeridos são, em sua maioria, “resultados” e “impactos” que assinalam mudanças, é necessário coletar dados antes e depois dos <i>stakeholders</i> afetados. Recomenda-se a coleta de dados de um grupo de controle, para ajudar poder atribuir os “resultados” e “impactos” à empresa.
Público-alvo	Gerentes de empresa; grupos da sociedade civil, doadores e investidores sociais ou de “impacto” também estarão interessados, pois os dados gerados dizem respeito ao nível de “impacto” e incluem tanto os impactos positivos quanto os negativos (implementação pelo desenvolvedor - uma instituição acadêmica respeitável - também poderia aumentar a credibilidade).

Nível dos esforços

Tarefas: Definir escopo e objetivos; desenvolver uma compreensão qualitativa dos impactos; escolher as métricas mais relevantes; selecionar técnicas adequadas de coleta de dados; coletar os dados; e interpretar os resultados. Recomenda-se o engajamento dos *stakeholders* durante todo o processo.

Custo: A metodologia é disponibilizada ao público gratuitamente; o custo de implementação pode variar muito dependendo do escopo e dos objetivos definidos pelo usuário, as métricas e os indicadores específicos escolhidos, o nível alcançado de engajamento dos *stakeholders* e os serviços de desenvolvedores e/ou terceiros necessários.

Tempo: 2-4 meses para desenvolver uma compreensão qualitativa dos impactos, incluindo o engajamento dos *stakeholders*; até 21 meses adicionais para quantificar os impactos, dada a necessidade de deixar passar um período de tempo entre a coleta de dados inicial e a final.

Serviços de desenvolvedor disponíveis

Workshops que deixam um plano de ação para o participante desenvolver (aproximadamente US\$1.000 por 2,5 dias); serviços abrangentes de implementação, inclusive interpretação de resultados e orientação da resposta empresarial.

Uso até agora

Já implementado uma dezena de vezes pelo desenvolvedor; desenvolvedor não rastreia o número de organizações que implementaram a metodologia por si próprias.

Estudo de caso

A Digital Divide Data (DDD) cria empregos e desenvolve talento na indústria de terceirização de processos empresariais, por meio de um modelo que chama de Aquisição de Impacto: contratam jovens, proporcionando auxílio de educação pós-secundária e promovendo-os a empregos mais bem remunerados dentro ou fora da empresa, ao completarem seus estudos. A DDD trabalhou com o Instituto William Davidson para desenvolver um processo para medir o impacto nos empregados a fim de aumentar o impacto no futuro e o compartilhar com financiadores e clientes. A partir de um conjunto de 10 objetivos de impacto, desenvolveram uma ferramenta de pesquisa usada para avaliar os empregados e ex-alunos do programa de trabalho/estudo todos os anos. Cada ano um grupo independente avalia os estagiários antes de chegarem à DDD, os participantes do programa na DDD e os que concluíram o programa da DDD. Esses dados são analisados por meio de comparação com um grupo de controle tirado dos dados do censo nacional. A DDD implementou o levantamento detalhado pela primeira vez com métricas adicionais de impacto nos seus escritórios no Camboja, depois em Laos e finalmente no Quênia. A DDD descobriu que os empregados que concluíram a escola pós-secundária ganhavam em média \$304 por mês, mais do que quatro vezes o que ganhavam alunos que concluíram o ensino secundário. Ademais, a qualidade de vida melhorara significativamente. Perguntas do *Progress out of Poverty Index* da empresa Grameen incorporadas à pesquisa, revelam que os formandos da DDD têm melhor acesso à água, saneamento e moradias de melhor qualidade. Desde que começou a medir o impacto, a DDD dobrou a renda auferida com os clientes e ampliou o apoio de doadores para poder expandir seu programa no Quênia de 600 para mais de 1000 empregados.

Ferramenta 2: Navegador de Métricas GEMI

Resumo

Metodologia e diretrizes, incluindo planilhas, para identificar, medir, avaliar e priorizar os impactos ambientais e socioeconômicos para a resposta empresarial.

Desenvolvedor

A *Global Environmental Management Initiative* (GEMI) é um líder global no desenvolvimento de conhecimentos e criação de soluções de sustentabilidade ambiental para empresas. Desde 1990, a GEMI tem capturado a visão e a experiência de lideranças corporativas globais nas áreas de meio ambiente, saúde, segurança e sustentabilidade de diversos setores empresariais por meio do desenvolvimento de uma ampla gama de mais de 30 ferramentas, disponíveis ao público, com base em soluções, para auxiliar empresas a melhorar o meio ambiente, suas operações e agregar valor empresarial.

Adequação estratégica (A metodologia é muito flexível; a adequação estratégica depende das escolhas de desenho específico e de implementação feitas pelo usuário)


Assegurar licença de operação	Melhorar o ambiente favorável aos negócios	Fortalecer as cadeias de valor	Fomentar a inovação de produtos e serviços
-------------------------------	--------------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------------

Nível(is) aplicável(is) de análise:

Local	Cadeia de valor	Linha empresarial	Operações da empresa no plano nacional	Empresa
-------	-----------------	-------------------	----------------------------------------	---------

Orientação incluída

Definir o escopo	Selecionar indicadores/métricas	Coletar e/ou gerar dados	Interpretar resultados
------------------	---------------------------------	--------------------------	------------------------

 coberto por essa ferramenta

 não coberto por essa ferramenta, mas poderá ser tratado por meio de serviços de desenvolvedores

Métricas

A metodologia é agnóstica quanto a métricas específicas, com ênfase na compreensão da adequação e eficácia das métricas escolhidas.

Dados necessários

Depende das métricas específicas escolhidas.

Público-alvo

Gestores da empresa; outros públicos externos dependendo das métricas específicas e técnicas de implementação escolhidas.

Nível dos esforços

Tarefas: Definir objetivos; selecionar o(s) nível(is) adequado(s) de análise; pesquisar e selecionar os indicadores e métricas mais relevantes; selecionar técnicas de coleta de dados adequadas; desenvolver ferramentas de coleta de dados apropriadas (se for o caso); interpretar resultados. Recomenda-se o engajamento dos *stakeholders* durante todo o processo.

Custo: A metodologia é disponibilizada ao público gratuitamente; o custo de implementação varia muito de acordo com o escopo e os objetivos definidos pelo usuário, as métricas e os indicadores específicos escolhidos, o nível alcançado de engajamento dos *stakeholders* e os serviços de terceiros necessários.

Tempo: Varia de acordo com o escopo, as métricas escolhidas e o nível alcançado de engajamento dos *stakeholders*.

Serviços de desenvolvedor disponíveis

Nenhum.

Uso até agora

O desenvolvedor não rastreia seu uso; a metodologia é baixada aproximadamente 200 vezes por mês e há mais de meia dúzia de implementações conhecidas.

Estudo de caso

Não há.

Ferramenta 3: Metodologia para Medir Impacto

Resumo

Metodologia para setores específicos que identificam relevantes impactos socioeconômicos, indicadores e métricas para cada um dos quatro indutores estratégicos dos negócios: crescimento; eficiência operacional e maior produtividade por meio da cadeia de valores; negócios responsáveis; melhoria do ambiente operacional. Existem metodologias para agronegócios, energia, informações e serviços financeiros e tecnologia das comunicações.

Desenvolvedor

Initiative for Global Development (IGD), uma organização que fomenta o engajamento de lideranças corporativas na redução global da pobreza por meio de investimentos empresariais estratégicos e bem sucedidos. A IGD possui 64 empresas-associadas e tem um Conselho de Liderança, co-presidido pelos ex-ministros de relações exteriores dos EUA, Madeleine Albright e Colin Powell.

Adequação estratégica



Assegurar licença de operação	Melhorar o ambiente favorável aos negócios	Fortalecer as cadeias de valor	Fomentar a inovação de produtos e serviços
-------------------------------	--------------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------------

Nível(is) aplicável(is) de análise:

Local	Cadeia de valor	Linha empresarial	Operações da empresa no plano nacional	Empresa
-------	-----------------	-------------------	----------------------------------------	---------

Orientação incluída

Definir o escopo	Selecionar indicadores/métricas	Coletar e/ou gerar dados	Interpretar resultados
------------------	---------------------------------	--------------------------	------------------------

 coberto por essa ferramenta  não coberto por essa ferramenta, mas poderá ser tratado por meio de serviços de desenvolvedores

Métricas	Principalmente métricas de “insumo”, “atividade”, “produto” e algumas de “resultado” e “impacto”. O desenvolvedor proporciona outras métricas de resultado e impacto nas análises detalhadas dirigidas à empresa.
Dados necessários	Principalmente dados internos; pode ser necessária alguma coleta externa de dados para os indicadores de “resultados”.
Públicos-chave	Gerentes da empresa; as informações geradas também podem fornecer importantes subsídios para os diálogos com stakeholders externos, embora alguns - por exemplo, doadores e grupos da sociedade civil - podem desejar mais informações sobre “resultados” e “impactos”, que o desenvolvedor pretende acrescentar à metodologia no futuro.

Nível dos esforços

Tarefas: Para os quatro setores da indústria abrangidos, definir objetivos, selecionar o(s) nível(is) adequado(s) de análise, adaptar indicadores e métricas para os subsetores da indústria, conforme necessário, desenvolver sistemas de coleta de dados internos da empresa, caso necessário; e interpretar os resultados. Para outros setores da indústria, é necessário realizar pesquisa para identificar as métricas e indicadores relevantes.

Custo: A metodologia está disponibilizada ao público gratuitamente; o custo de implementação consiste principalmente em horas de trabalho dos funcionários. Custos limitados de coleta de dados externos.

Tempo: De 2 a 3 semanas para a análise inicial estratégica de alto nível; até 18 meses para implementação plena, incluindo capacitação interna.

Serviços de desenvolvedor disponíveis

Adaptação da metodologia para usuários específicos, inclusive personalização da seleção dos indicadores; coleta de dados; interpretação dos resultados; orientação da resposta empresarial; e elaboração dos relatórios públicos. A IGD também oferece capacitação interna para medir o impacto bem como a integração da medição do impacto socioeconômico a sistemas de medição existentes.

Uso até agora

A metodologia foi lançada no final de 2012; cinco implementações-piloto foram realizadas até hoje. A IDG está trabalhando com uma série de empresas em base contínua.

Estudo de caso

Sediada no Zimbábue, a AICO Africa Limited é uma empresa agroindustrial diversificada que atua na produção de sementes e beneficiamento do algodão por meio de suas subsidiárias Seed Co e Cottco. A Cottco é o maior beneficiador e comerciante de algodão na África subsaariana. A estratégia da AICO centra-se nos pequenos agricultores, responsáveis pelo grosso da produção agrícola na África. Em 2012, a AICO fez uso do *Impact Measurement Framework* da IGD para começar avaliar seu impacto nesses pequenos agricultores, que são consumidores cruciais de suas sementes e fornecedores de seu algodão. Por exemplo, pequenos agricultores que plantaram milho da Seed Co no Malawi produziram duas vezes mais em 2010 do que nos anos anteriores, um bom indicador de maior demanda, ampliação da produção e subsequentes lucros. Em 2012 as vendas haviam aumentado em 22%. Ao mesmo tempo, os produtores de algodão no Zimbábue que aproveitaram o treinamento agrônomico e o *Inputs Credit Scheme* (Esquema de Crédito para Insumos) da Cottco puderam vender sua colheita de volta para a empresa por \$0,90/kg, bem acima do preço médio decenal de \$0,30/kg - um reflexo da maior qualidade, que também beneficia a empresa, pois esta vende a fibra de algodão nos mercados internacionais. Para mais informações, ver o link abaixo.

Ferramenta 4: Informes de Impacto e Normas de Investimento

Resumo

Bibliotecas genéricas e específicas de métricas e indicadores socioeconômicos de “atividades” e “produtos”, com definições-padrão.

Desenvolvedor

Fundação Rockefeller; Fundo Acumen, um fundo de capital de risco sem fins lucrativos que investe em empresas que trabalham no combate à pobreza global; e B-Lab, uma organização sem fins lucrativos que constrói infraestrutura de mercado para apoiar essas empresas. Esses parceiros fundadores são apoiados pela Deloitte e pela PricewaterhouseCoopers.

Adequação estratégica

Assegurar licença de operação	Melhorar o ambiente favorável aos negócios	Fortalecer as cadeias de valor	Fomentar a inovação de produtos e serviços
-------------------------------	--------------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------------

Nível(is) aplicável(is) de análise:

Local	Cadeia de valor	Linha empresarial	Operações da empresa no plano nacional	Empresa
-------	-----------------	-------------------	----------------------------------------	---------

Orientação incluída

Definir o escopo	Selecionar indicadores/métricas	Coletar e/ou gerar dados	Interpretar resultados
------------------	---------------------------------	--------------------------	------------------------

■ coberto por essa ferramenta

■ não coberto por essa ferramenta, mas poderá ser tratado por meio de serviços de desenvolvedores

Métricas	Quase todas as métricas de “atividade” e “produto”. A metodologia consiste em uma biblioteca de possíveis indicadores com definições-padrão em cinco categorias: perfil da organização, perfil do produto, desempenho financeiro, impacto operacional e impacto do produto. Estão incluídos indicadores gerais transsetoriais e indicadores específicos para determinados setores da indústria como agricultura, educação, energia, serviços financeiros, saúde, moradia/instalações comunitárias e recursos hídricos. Contém também um glossário dos termos usados nas definições dos indicadores.
Dados necessários	Dados internos da empresa.
Públicos-chave	Gerentes da empresa; <i>stakeholders</i> externos também terão interesse, embora a metodologia tenha sido desenvolvida por organizações confiáveis orientadas pelo impacto, os indicadores de “atividade” e de “produto” podem não ser considerados suficientemente detalhados.

Nível dos esforços	<p>Tarefas: O IRIS é um conjunto de indicadores-padrão e deve ser utilizado no contexto de um processo abrangente de medição do impacto socioeconômico, com todas suas tarefas associadas.</p> <p>Custo: A metodologia está disponibilizada ao público gratuitamente; o custo de implementação depende do processo de medição do impacto no qual forem utilizados os indicadores IRIS.</p> <p>Tempo: O tempo vai depender do processo de medição do impacto no qual forem utilizados indicadores IRIS.</p>
Serviços de desenvolvedor disponíveis	Nenhum.
Uso até agora	Pelo ao menos 2.394 organizações, incluindo 1.931 instituições de microfinanciamento e 463 outras empresas “orientadas pelos objetivos”; o desenvolvedor não rastreia seu uso.
Estudo de caso	Amostras de relatórios fictícios disponíveis em http://iris.thegiin.org/sample-reports

Ferramenta 5: Perspectiva dos ODM

Resumo
Uma ferramenta online que utiliza dados de “produtos” fornecidos pela empresa e dados públicos do país e do setor industrial para estimar o número de pessoas afetadas de forma positiva pela empresa para cada uma das oito áreas dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). Os ODM são metas estabelecidas pelas Nações Unidas para a comunidade internacional atingir até 2015.

Desenvolvedor
O *National Committee for International Cooperation and Sustainable Development - NCDO* (Comitê Nacional para a Cooperação Internacional e o Desenvolvimento Sustentável), uma divisão do *Department of Development Cooperation* (Departamento de Cooperação para o Desenvolvimento) holandês que trabalha na área de fomento e assistência ao setor privado holandês para realizar desenvolvimento sustentável nos países em desenvolvimento, e *Sustainalytics*, um centro de pesquisa independente sobre sustentabilidade para a indústria financeira.

Adequação estratégica (o modelo funciona melhor para as empresas com mais de 30 empregados locais e faturamento local de mais de US\$ 3 milhões)

Assegurar licença de operação	Melhorar o ambiente favorável aos negócios	Fortalecer as cadeias de valor	Fomentar a inovação de produtos e serviços
-------------------------------	--------------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------------

Nível(is) aplicável(is) de análise:

Local	Cadeia de valor	Linha empresarial	Operações da empresa no plano nacional	Empresa
-------	-----------------	-------------------	----------------------------------------	---------

Orientação incluída

Definir o escopo	Selecionar indicadores/métricas	Coletar e/ou gerar dados	Interpretar resultados
------------------	---------------------------------	--------------------------	------------------------

■ coberto por essa ferramenta

■ não coberto por essa ferramenta, mas poderá ser tratado por meio de serviços de desenvolvedores

Métricas	O número de pessoas afetadas de forma positiva por uma empresa para cada uma das oito áreas dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM).
Dados necessários	Dados internos da empresa. Os cálculos requerem um número relativamente pequeno de métricas de “produto” associadas às operações, produtos e serviços e investimentos comunitários da empresa (bem com os dados externos nacionais e do setor industrial que fazem parte do modelo).
Públicos-chave	Embora as métricas resultantes sejam demasiadas agregadas para subsidiar as ações empresariais por si só, a estrutura subjacente do modelo pode ajudar os gerentes da empresa a organizar seu pensamento, prioridades e planejamento estratégico. Externamente, as métricas podem ser de forte interesse dos <i>stakeholders</i> de desenvolvimento, especialmente os órgãos da ONU, pois são relacionadas aos ODM; entretanto o número de pessoas afetadas de forma

positiva poderá não prover informações suficientes para muitos dos *stakeholders* de desenvolvimento e os cálculos podem ser difíceis de explicar. Os efeitos negativos, incluindo efeitos colaterais e reações em cadeia são omitidos. Ademais, num esforço de ser fácil e rápido, o modelo usa de simplificações e hipóteses importantes. Vale lembrar que os dados gerados são estimativas aproximadas. As análises preliminares de sensibilidade de empregos e efeitos econômicos, por exemplo, tiveram uma margem de erro de 25%.

Tarefas: Coletar e introduzir os dados necessários

Custo: A metodologia é disponibilizada online ao público, gratuitamente; o custo de implementação consiste no tempo dos funcionários necessário para coletar e introduzir os dados. Os dados necessários são dados nacionais, portanto, pode ser necessário agregar os dados (por exemplo, do plano das unidades empresariais).

Tempo: Uma vez que os dados tenham sido coletados, as estimativas podem ser geradas em 10 minutos.

Nível dos esforços

Serviços de desenvolvedor disponíveis

Enquanto ambos os desenvolvedores oferecem uma série de serviços, o *MDG Scan* é uma ferramenta *self-service*.

Uso até agora

Pelo menos 20 empresas; resultados de 14 empresas encontram-se online.

Estudo de caso

Com sede nos Países Baixos, a AkzoNobel é a maior empresa global de tintas e revestimentos e um dos maiores produtores de substâncias químicas especializadas, inclusive produtos para enriquecimento de alimentos. Em 2008, a empresa resolveu ir além de demonstrar cumprimento para tentar entender seus impactos positivos na sociedade por meio do *MDG Scan*. Utilizando os dados introduzidos pelos funcionários da empresa, a ferramenta estimou que a AkzoNobel havia trazido benefícios para 77.000 pessoas na área do Objetivo 1, erradicação da pobreza extrema e da fome. Ao mesmo tempo, a estrutura subjacente da ferramenta, que solicitava à empresa dados de três áreas - impactos das operações, impactos de produtos específicos e impactos dos projetos comunitários - inspirou e possibilitou à empresa a realizar pela primeira vez uma avaliação mais abrangente de suas contribuições socioeconômicas aos mercados emergentes. A avaliação mais abrangente permitiu à AkzoNobel estabelecer prioridades e metas e concentrar seus esforços em áreas de grande potencial como a venda de produtos nutritivos. O produto da AkzoNobel para enriquecimento de alimentos, Ferrazone, por exemplo, era consumido por 35 milhões de pessoas em 4 mercados emergentes e ajudava a combater a deficiência de ferro e promover o desenvolvimento cognitivo em cerca de 1,5 milhão de crianças com menos de 5 anos. Para mais informações veja: <http://www.mdgscan.com/#page=Textpage&ite m=recommendations>

Ferramenta 6: Metodologia de Medição de Impacto

Resumo

Metodologia e diretrizes, incluindo planilhas, para identificar, medir, avaliar e priorizar os impactos socioeconômicos para resposta empresarial, incluindo amostra de indicadores e métricas.

Desenvolvedor

O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD) é uma organização liderada por presidentes de empresas com visão do futuro que galvaniza a comunidade empresarial global para criar um futuro sustentável para os negócios, a sociedade e o meio ambiente. O *Measuring Impact Framework* foi desenvolvido no período de 2006 a 2008, em colaboração com mais de 20 associados do WBCSD, revisada por mais de 15 peritos externos, em co-brand com a International Finance Corporation.

Adequação estratégica (A metodologia é muito flexível; a adequação estratégica depende das escolhas de desenho específico e de implementação feitas pelo usuário)



Assegurar licença de operação	Melhorar o ambiente favorável aos negócios	Fortalecer as cadeias de valor	Fomentar a inovação de produtos e serviços
-------------------------------	--------------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------------

Nível(is) aplicável(is) de análise:

Local	Cadeia de valor	Linha empresarial	Operações da empresa no plano nacional	Empresa
-------	-----------------	-------------------	----------------------------------------	---------

Orientação incluída

Definir o escopo	Selecionar indicadores/métricas	Coletar e/ou gerar dados	Interpretar resultados
------------------	---------------------------------	--------------------------	------------------------

 coberto por essa ferramenta  não coberto por essa ferramenta, mas poderá ser tratado por meio de serviços de desenvolvedores

Métricas	A metodologia é agnóstica quanto a métricas específicas, realçando o processo de desenvolver cadeias de resultados e de selecionar métricas e indicadores apropriados. Inclui uma biblioteca de possíveis indicadores e métricas, agrupadas por atividade empresarial, nas áreas de “insumo”, “atividade”, “produto”, “resultado” e “impacto”.
Dados necessários	Depende das métricas específicas escolhidas.
Públicos-chave	Gestores da empresa; outros públicos externos dependendo das métricas específicas e técnicas de implementação escolhidas.

Nível dos esforços

Tarefas: Definir objetivos; selecionar o(s) nível(is) adequado(s) de análise; pesquisar e selecionar os indicadores e métricas mais relevantes; selecionar técnicas de coleta de dados adequadas; desenvolver ferramentas de coleta de dados apropriadas (se for o caso); e interpretar resultados (inclusive a avaliação da contribuição às metas de desenvolvimento, se desejado). Recomenda-se o engajamento dos *stakeholders* durante todo o processo.

Custo: A metodologia é disponibilizada ao público gratuitamente; o custo de implementação varia muito de acordo com o escopo e os objetivos definidos pelo usuário, as métricas e os indicadores específicos escolhidos, o nível alcançado de engajamento dos *stakeholders* e os serviços de terceiros que forem necessários.

Tempo: Varia de acordo com o escopo, as métricas específicas escolhidas e o nível alcançado de engajamento dos *stakeholders*.

Serviços de desenvolvedor disponíveis

O *Measuring Impact Framework* é uma ferramenta *self-service*

Uso até agora

Pelo menos uma dezena de empresas, inclusive cinco casos documentados disponíveis online; o desenvolvedor não rastreia seu uso.

Estudo de caso

A Eskom é uma empresa estatal de energia elétrica que gera, transmite e distribui 95% da energia usada na África do Sul. De acordo com o seu convênio de acionista com o Departamento de Empresas Públicas, a Eskom deve integrar sua atuação comercial, ambiental e socioeconômica em sua estratégia central. Para este fim, fez uso do *Measuring Impact Framework* do WBCSD para identificar, medir e analisar dados de cerca de 150 indicadores quantitativos e qualitativos de impactos associados a construção, operação e uso final da energia elétrica entre seus clientes. A Eskom também convidou os *stakeholders* para avaliar e interpretar os resultados. Uma questão crítica levantada foi a diferença entre a demanda e a oferta da energia elétrica - uma lacuna estimada a custar mais de US\$11,7 bilhões à economia da África do Sul no exercício de 2011. A atividade da Eskom de medir o impacto socioeconômico revelou que os consumidores não conheciam métodos de economizar energia, que poderiam contribuir para diminuir essa diferença. Em consequência, a empresa está mudando seu marketing e material de comunicação para educar as comunidades sul-africanas sobre como podem reduzir seu uso de energia. Para mais informações, veja:
<http://www.wbcd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=14837&NoSearchContextKey=true>



Ferramenta 7: Pegada da Pobreza

Resumo

Metodologia e indicadores para identificar, medir, avaliar e priorizar os impactos socioeconômicos ao longo da cadeia de valor para o engajamento dos *stakeholders* e para as respostas empresariais; concebida para ser implementada pela empresa em colaboração com uma ONG de desenvolvimento, como a Oxfam.

Desenvolvedor

Oxfam International, uma confederação de 17 organizações de desenvolvimento, atua em 90 países do mundo. O *Poverty Footprint* da Oxfam é um esforço conjunto da Oxfam America e Oxfam Great Britain.

Adequação estratégica (A metodologia é muito flexível; a adequação estratégica depende das escolhas de desenho específico e de implementação feitas pelo usuário)



Assegurar licença de operação	Melhorar o ambiente favorável aos negócios	Fortalecer as cadeias de valor	Fomentar a inovação de produtos e serviços
-------------------------------	--------------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------------

Nível(is) aplicável(is) de análise:

Local	Cadeia de valor	Linha empresarial	Operações da empresa no plano nacional	Empresa
-------	-----------------	-------------------	----------------------------------------	---------

Orientação incluída

Definir o escopo	Selecionar indicadores/métricas	Coletar e/ou gerar dados	Interpretar resultados
------------------	---------------------------------	--------------------------	------------------------

 coberto por essa ferramenta  não coberto por essa ferramenta, mas poderá ser tratado por meio de serviços de desenvolvedores

Métricas	A metodologia inclui métricas detalhadas sobre uma vasta gama de assuntos relacionados ao impacto corporativo na pobreza.
Dados necessários	É necessária a coleta de dados internos e externos. Como a ênfase está nos “resultados” e “impactos”, faz-se necessária a coleta de dados junto aos <i>stakeholders</i> afetados.
Públicos-chave	Gerentes da empresa; as informações geradas também deverão ser de grande interesse aos <i>stakeholders</i> , em particular à sociedade civil, por exemplo, porque trata dos “resultados” e “impactos”, incluindo tanto os positivos como os negativos. O desenvolvimento (e muitas vezes a implementação) da metodologia por uma ONG respeitável agrega confiabilidade.

Nível dos esforços

Tarefas: Definir escopo e objetivos em colaboração com uma ONG de desenvolvimento parceira, como a Oxfam; selecionar métricas e indicadores; elaborar protocolos de pesquisa; coletar dados; interpretar resultados; priorizar respostas empresariais; e desenvolver e produzir um relatório público em colaboração com a ONG parceira. É necessário que haja participação dos *stakeholders* ao longo de todo o processo.

Custo: Exige contratação de um pesquisador experiente, apoiado pela empresa e por uma ONG, com conhecimentos especializados na área de desenvolvimento socioeconômico, como a Oxfam; o custo de implementação vai depender do escopo e dos objetivos definidos bem como das métricas e indicadores específicos selecionados. A decisão de produzir um relatório público pode aumentar significativamente o tempo e os custos, necessitando que a empresa e a ONG cheguem a um acordo sobre como interpretar e apresentar os resultados. Serão necessárias horas de trabalho dos funcionários da empresa em nível gerencial (1 pessoa, meio período, com maior intensidade no início e no final) e no plano operacional (até diversas semanas para poder responder perguntas e coordenar a coleta de dados no local com os *stakeholders*).

Tempo: Dependendo do escopo de 3 meses até 2 anos.

Serviços de desenvolvedor disponíveis

Apoio para e/ou implementação de todas as tarefas; elaboração e produção de um relatório público; seguimento com os *stakeholders*.

Uso até agora

3 empresas; outra nos estágios finais, prestes a publicar relatório.

Estudo de caso

A Coca-Cola Company é a maior empresa de bebidas do mundo e a SABMiller é um fabricante de cervejas internacional bem como um dos maiores engarrafadores dos produtos da Coca-Cola do mundo. Juntas, as duas empresas estabeleceram uma parceria com a Oxfam para compreender o impacto da cadeia de valor do refrigerante na pobreza, por meio dos olhos de uma organização de desenvolvimento, inclusive o que estavam acertando e onde poderiam melhorar. O processo de pesquisa plurianual, gerenciado pela Oxfam, incluiu três meses de pesquisa no local em El Salvador e na Zâmbia com engajamento dos *stakeholders* para dar perspectiva aos resultados. Um resultado-chave foi que as mulheres tem um papel relevante na cadeia de valor como varejistas dos produtos da Coca-Cola: 76% de cerca de 64.000 estabelecimentos de varejo em El Salvador são de propriedade de mulheres, enquanto que na Zâmbia, 33% de aproximadamente 25.000 estabelecimentos o são. A SABMiller ofereceu a essas mulheres capacitação empresarial, mas o acesso limitado ao crédito restringiu seu crescimento. Esses resultados sublinharam o que a Coca-Cola havia encontrado em outras áreas de seus negócios e em 2010 a empresa lançou sua iniciativa 5by20 com vistas a fortalecer economicamente 5 milhões de mulheres em sua cadeia global de valores até o ano 2020 por meio de capacitação empresarial, acesso a serviços financeiros e contato com pares e mentores. Para mais informações, veja: <http://www.oxfamamerica.org/files/coca-cola-sab-miller-poverty-footprint-dec-2011.pdf>



A metodologia está sob revisão e estará disponível ao público novamente em meados de 2013.

Ferramenta 8: Índice de Evolução da Saída da Pobreza

Resumo

Metodologia, incluindo diretrizes detalhadas, instrumentos de pesquisa e planilhas para calcular a porcentagem da população pesquisada (por exemplo, clientes) que está abaixo da linha nacional da pobreza e das referências internacionais de pobreza de US\$ 1/dia e US\$ 2/dia.

Desenvolvedor

A Fundação Grameen, uma organização sem fins lucrativos, estabelecida para apoiar os serviços microfinanceiros e para disseminar a filosofia do Banco Grameen no mundo, junto com o Consultative Group to Assist the Poor (Grupo Consultivo para Ajudar os Pobres), um centro independente de pesquisa e políticas dedicado a promover o acesso financeiro para os pobres do mundo, e a Fundação Ford, uma filantropia (separada da Ford Motor Company) que promove mudanças sociais por meio de doações e empréstimos que constroem conhecimentos e fortalecem organizações e redes.

Adequação estratégica (A metodologia é muito flexível; a adequação estratégica depende das escolhas de desenho específico e de implementação feitas pelo usuário)

Assegurar licença de operação	Melhorar o ambiente favorável aos negócios	Fortalecer as cadeias de valor	Fomentar a inovação de produtos e serviços
-------------------------------	--------------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------------

Nível(is) aplicável(is) de análise:

Local	Cadeia de valor	Linha empresarial	Operações da empresa no plano nacional	Empresa
-------	-----------------	-------------------	----------------------------------------	---------

Orientação incluída

Definir o escopo	Selecionar indicadores/métricas	Coletar e/ou gerar dados	Interpretar resultados
------------------	---------------------------------	--------------------------	------------------------

■ coberto por essa ferramenta

■ não coberto por essa ferramenta, mas poderá ser tratado por meio de serviços de desenvolvedores

Métricas	A porcentagem da população pesquisada que está abaixo da linha nacional da pobreza e das referências internacionais de pobreza de \$1/dia e \$2/dia pode ser usada regularmente para acompanhar a mudança na taxa da pobreza, como indicadores de "impacto".
-----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Dados necessários	É necessária a coleta de dados externos. A metodologia inclui questionários com 10 perguntas dirigidas ao país, existente para 45 países em desenvolvimento e emergentes. As pesquisas precisam ser implementadas por meio de visitas ao domicílio. As perguntas são simples e as respostas podem ser verificadas por observação. As perguntas foram selecionadas pela correlação estatística com a pobreza.
--------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Públicos-chave

Gerentes da empresa para os quais os dados de renda ou de segmentação são úteis, por exemplo, para gerenciar a cadeia de fornecimento, desenvolvimento de canais de distribuição, desenvolvimento de produtos ou serviços e/ou marketing aos consumidores. Externamente, os dados relativos à renda são de grande interesse aos *stakeholders*, inclusive ONGs, agências de desenvolvimento bilaterais e multilaterais, instituições financeiras internacionais, "investidores de impacto" e governos.

Nível dos esforços

Tarefas: Identificar a população-alvo, selecionar o tamanho da amostragem e identificar os domicílios; realizar entrevistas nos domicílios; consolidar os dados da pesquisa; utilizar a metodologia PPI para calcular as taxas de pobreza.

Custo: A metodologia está disponibilizada ao público gratuitamente. O custo de implementação depende do tamanho da amostragem e da distribuição geográfica e se os funcionários da empresa podem implementar a pesquisa como parte de suas operações diárias (por exemplo, um agente de crédito em visita as casas dos mutuários) ou se terceiros precisam ser contratados.

Tempo: Varia de acordo com o tamanho da amostragem e distribuição geográfica, bem como do pessoal disponível para pesquisa e da estratégia de execução.

Serviços de desenvolvedor disponíveis

Certificação de terceiros no processo de medição do PPI segundo as normas da Fundação Grameen.

Uso até agora

Mais de 70 usuários até 2010.

Estudo de caso

A CARD Bank Inc. é uma instituição financeira licenciada de captação que atende mais de 580.000 clientes, principalmente de baixa renda, nas Filipinas. Em 2009 a CARD quis diversificar indo além do enfoque no crédito para oferecer uma gama de serviços financeiros. Informações mais detalhadas e precisas sobre seus clientes eram essenciais para essa transformação. Para tanto, a CARD atualizou seus sistemas de informação gerencial para incluir um formulário especial para a coleta de dados de PPI cada vez que um novo cliente se associasse ao banco, iniciasse um novo ciclo de empréstimos, abrisse uma conta ou saísse da instituição. Isso ampliou o volume de dados disponíveis para a análise de negócios e permitiu ao banco segmentar seus clientes de maneira mais eficaz, preparando o terreno para desenvolvimento e marketing de produtos mais dirigidos. Por exemplo, a análise dos dados de pobreza e poupança mostrou que o estado de pobreza de um cliente não tinha tanta influência sobre sua capacidade de poupar tanto quanto o seu acesso a um produto de poupança adequado. A CARD está usando essa informação para conceber produtos adicionais e aumentar o acesso aos produtos existentes de poupança e empréstimos - como, por exemplo, por meio de saldos mínimos mais baixos e coleta de depósitos na casa ou trabalho do cliente. A CARD também está usando essa informação para aproveitar oportunidades para realizar vendas cruzadas para o cliente de produtos que talvez não considerasse que fizessem parte do público-alvo. Para mais informações, veja: <http://www.progressoutofpoverty.org/sites/default/files/CARD%20PPI%20Mini%20Case%20Study.pdf>

Ferramenta 9: Caixa de Ferramentas para Avaliação Socioeconômica

Resumo

Metodologia e diretrizes, incluindo planilhas, para identificar, medir, avaliar e priorizar os impactos socioeconômicos das operações empresariais locais para resposta empresarial, inclusive amostra de indicadores e métricas; também inclui uma série de ferramentas de gestão de projetos de impacto socioeconômico.

Desenvolvedor

A Anglo American, uma das maiores mineradoras do mundo, com ênfase nos metais do grupo da platina, diamantes, cobre, níquel, minério de ferro e carvão térmico e metalúrgico.

Adequação estratégica

Assegurar licença de operação	Melhorar o ambiente favorável aos negócios	Fortalecer as cadeias de valor	Fomentar a inovação de produtos e serviços
-------------------------------	--------------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------------

Nível(is) aplicável(is) de análise: (a SEAT foi desenvolvida para ser usada pelas operações da Anglo American; embora a metodologia tenha sido elaborada para mineração e metalurgia, a maioria das diretrizes pode ser facilmente aplicada a outros setores com grandes áreas operacionais. A SEAT já foi usada em plantações de açúcar, plantações de florestas e instalações industriais).

Local	Cadeia de valor	Linha empresarial	Operações da empresa no plano nacional	Empresa
-------	-----------------	-------------------	----------------------------------------	---------

Orientação incluída

Definir o escopo	Selecionar indicadores/métricas	Coletar e/ou gerar dados	Interpretar resultados
------------------	---------------------------------	--------------------------	------------------------

■ coberto por essa ferramenta

■ não coberto por essa ferramenta, mas poderá ser tratado por meio de serviços de desenvolvedores

Métricas	Métricas de “produto” e “resultado”; métricas podem ser acrescentadas ou substituídas pelo usuário, conforme o caso.
Dados necessários	É necessária a coleta de dados internos e externos. Diversos questionários são fornecidos.
Públicos-chave	Gerentes da empresa. Externamente as informações geradas podem ser de grande interesse aos <i>stakeholders</i> nas áreas das operações, pois os dados foram coletados em resposta às suas necessidades e aspirações. Governos do país sede e do país de origem e ONGs também terão interesse. A metodologia inclui orientações sobre a preparação de um relatório público, se desejado.

Nível dos esforços

Tarefas: É necessário adaptar indicadores e métricas; coletar dados internos e externos; interpretar os resultados; e preparar um relatório público, se desejado. Recomenda-se o engajamento dos *stakeholders* ao longo de todo o processo.

Custo: A metodologia está disponibilizada ao público gratuitamente. Estima-se que a implementação exija 50% do tempo de um gerente de projeto e de dois assistentes; o apoio e cooperação de um gerente-geral e diversos funcionários de departamento também serão necessários. Recomenda-se buscar o apoio de terceiros, por exemplo, consultores, ONGs ou acadêmicos, para facilitar o diálogo aberto com os *stakeholders*, aumentar o aprendizado e complementar o tempo dos funcionários da empresa.

Tempo: A Anglo American estima que uma avaliação necessite de 4 a 6 meses para ser concluída. O processo foi concebido para ser repetido a cada 3 anos, geográfica, bem como do pessoal disponível para pesquisa e da estratégia de execução.

Serviços de desenvolvedor disponíveis

Nenhum.

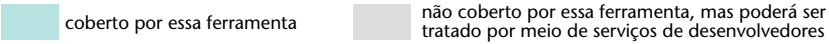
Uso até agora

No âmbito da Anglo American, houve aproximadamente 80 implementações em quase 10 anos; diversas outras empresas também usaram a SEAT, mas o desenvolvedor não rastreia seu uso.

Estudo de caso

A Anglo American é uma das maiores mineradoras do mundo, com foco nos metais do grupo da platina, diamantes, cobre, níquel, minério de ferro e carvão térmico e metalúrgico. As comunidades onde a Anglo American opera são essenciais para o sucesso de seus negócios: elas fornecem seus funcionários, são partes valiosas de sua cadeia de fornecimento e podem representar risco operacional e risco para a reputação se perceberem a presença da empresa como um prejuízo e não um benefício. A comunidade do entorno da mina Sishen da Anglo American na Província do Cabo Setentrional da África do Sul enfrenta pobreza, falta de infraestrutura e falta de acesso à educação, moradia e serviços de saúde de qualidade. A Anglo American usa a SEAT para assegurar que a empresa faça uma contribuição positiva, dirigida. Como parte do processo SEAT, representantes da empresa encontram-se com diversos níveis de governo, conselhos tradicionais, escolas, organizações comunitárias, serviços de saúde e empresas locais. Realizaram uma grande reunião comunitária bem como uma pesquisa de porta em porta onde ouviram as opiniões pessoais de quase 60% de uma comunidade de 30,000 habitantes. Entre outras necessidades, o processo revelou que a comunidade de Dingleton, que foi construída para dar moradia aos funcionários em 1950, queria ser reassentada: suas casas já estavam chegando ao fim de sua vida útil e estavam demasiadamente perto da mina para os padrões atuais - aumentando o impacto da poeira e vibração. Em consequência, a empresa está empreendendo ações corretivas para aliviar alguns desses impactos enquanto inicia conversas sobre reassentamento voluntário. Para mais informações, veja: http://www.angloamerican.com/development/case-studies/society/sishen_development

Ferramenta 10: Modelagem Insumo-Produto

Resumo				
Modelagem estatística que usa dados da empresa, do país e da indústria para gerar estimativas quantitativas de empregos apoiados e de valor econômico agregado por uma empresa à economia nacional.				
Desenvolvedor				
Wassily Leontief, que recebeu o Premio Nobel por essa técnica em 1973. Desde então, muitos refinamentos foram realizados por uma série de economistas. Hoje, vários acadêmicos e consultorias oferecem o <i>Input-Output Modeling</i> e prestam serviços associados, inclusive o Prof. Ethan Kapstein, INSEAD, França; Steward Redqueen; PriceWaterhouseCoopers (PWC); e outros.				
Adequação estratégica (em um país)				
Assegurar licença de operação	Melhorar o ambiente favorável aos negócios	Fortalecer as cadeias de valor	Fomentar a inovação de produtos e serviços	
Nível(is) aplicável(is) de análise:				
Local	Cadeia de valor	Linha empresarial	Operações da empresa no plano nacional	Empresa
Orientação incluída				
Definir o escopo	Selecionar indicadores/métricas	Coletar e/ou gerar dados	Interpretar resultados	
				
Métricas	Número de empregos apoiados e o valor em dólar do valor econômico agregado ao nível nacional.			
Dados necessários	Dados internos abrangentes da empresa, na sua maioria de "produto", por exemplo, sobre empregos e vários tipos de pagamentos; dados externos do país e do setor industrial estão incorporados ao modelo. A precisão dos resultados depende fortemente da qualidade dos dados internos e externos.			
Públicos-chave	Entre muitos <i>stakeholders</i> externos, os governos terão particular interesse nas métricas geradas, isto é, o número de empregos apoiados e o valor em dólar do valor econômico agregado a nível nacional. A técnica de <i>Input-Output Modeling</i> está bem estabelecida e é considerada rigorosa do ponto de vista acadêmico; a implementação terceirizada para acadêmicos e consultorias agrega confiabilidade aos resultados. Muitos desses prestadores de serviços disponibilizam relatórios públicos, embora a maioria das empresas prefere compartilhar os resultados de forma mais dirigida.			

Nível dos esforços

Tarefas: Coletar dados internos da empresa e externos do país e do setor industrial; realizar modelagem estatística.

Custo: A técnica de *Input-Output Modeling* está disponibilizada ao público gratuitamente (resumida em diversas publicações acadêmicas e nos relatórios de Avaliação do Impacto Socioeconômico). No entanto, empresas terceirizadas, como a Kapstein, Steward Redqueen, ou PWC geralmente a realizam. Serão necessárias horas de trabalho dos funcionários da empresa em nível gerencial (1 pessoa, meio período, com maior intensidade no início e no final) e no plano operacional (até diversos dias para coletar dados e revisar o relatório preliminar).

Tempo: O processo leva cerca de 3 meses após a coleta dos dados da empresa.

Serviços de desenvolvedor disponíveis

Diversos acadêmicos e consultorias oferecem serviços de coleta dos dados necessários do setor industrial e do país, realizam a modelagem estatística e elaboram os relatórios públicos, se desejado. Frequentemente esses prestadores de serviços podem coletar e analisar informações internas e externas complementares (por exemplo, tipo de emprego criado, políticas e práticas de recursos humanos, práticas e programas de responsabilidade social corporativa e sistemas de manejo ambiental) para contextualizar os resultados da modelagem estatística, identificar externalidades e sugerir onde o impacto pode ser fortalecido - aumentando a adequação estratégica e a funcionalidade da técnica básica da *Input-Output Modeling*.

Uso até agora

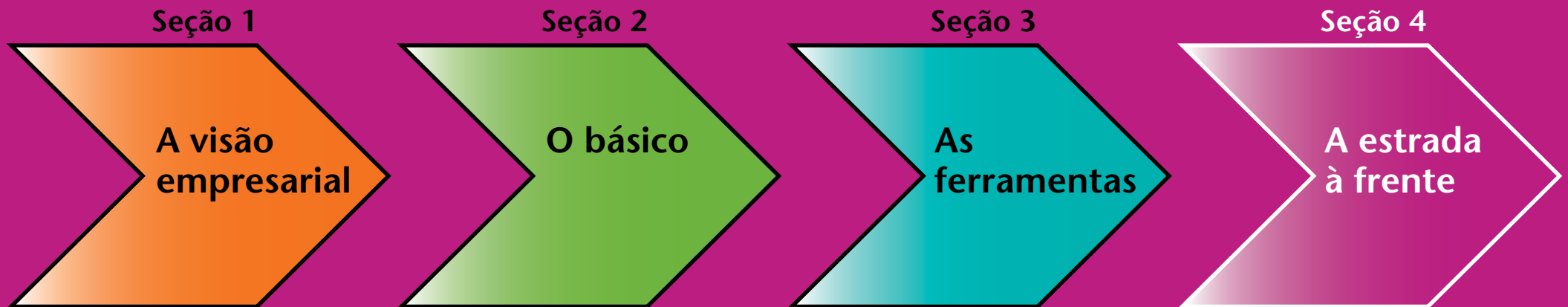
Mais de 65 implementações; a maioria dos estudos não está disponível ao público.

Estudo de caso

A Standard Chartered é um banco britânico multinacional que atua nos mercados emergentes, com mais de 90% de sua renda e lucros advindo da Ásia, África e do Oriente Médio. Em 2010, ao reconhecer que a confiança do público nos bancos precisava ser restaurada em consequência da crise financeira, a Standard Chartered decidiu realizar um estudo para ajudar o banco a compreender e maximizar sua contribuição à sociedade, em particular em Gana. Contratou o Prof. Ethan Kapstein da INSEAD e a consultoria Steward Requeen para usar a *Input-Output Modeling* para quantificar o impacto de suas operações e do financiamento *offshore* sobre os empregos e valor econômico agregado. Descobriram que o banco havia gerado \$400 milhões em valor agregado em 2009, 2,6% do PIB, bem como apoiado quase 156.000 empregos, 1,5% da força de trabalho, demonstrando ser um ator essencial para a economia nacional. Também coletaram mais informações detalhadas para contextualizar esses resultados - descobriram, por exemplo, que fazer empréstimos às pequenas e médias empresas (PMEs) era um vetor muito poderoso de valor econômico e empregos quando comparado aos empréstimos em outros setores. No entanto, os empréstimos às PMEs correspondiam a apenas 6% do portfólio, com restrições significativas ao crescimento - como falta de status jurídico formal das empresas, ausência de referências positivas bancárias e dificuldades em obter garantias com base na propriedade do terreno. A Standard Chartered já havia estabelecido uma equipe dedicada às PMEs e desenvolvido produtos específicos para elas; Kapstein e Steward Redqueen recomendaram que o banco também trabalhasse com as autoridades governamentais de Gana e outras empresas privadas para assegurar melhores condições para o crescimento das PMEs. Para mais informações, veja: http://www.standardchartered.com/en/resources/global-en/pdf/sustainability/Ghana-our_social_and_economic_impact.pdf

Seção 4:

A estrada à frente





Este guia foi desenvolvido para ajudar as empresas a realizarem três tarefas essenciais. Primeiramente, definir e elaborar o business case para medir o impacto socioeconômico na sua organização. Em segundo lugar, ajudar os atores corporativos compreenderem os fatos essenciais da teoria de medição do impacto e a se comunicarem com os stakeholders internos e externos sobre o assunto. Finalmente, auxilia as empresas a navegarem o panorama de ferramentas de medição e a identificarem aquelas que melhor lhes atenda.

Este guia analisa as ferramentas desenvolvidas para empresas e nas quais, na experiência do WBCSD, as empresas estão cada vez mais interessadas.

- Poucas das ferramentas apresentadas aqui estão prontas para serem usadas; com uma ou duas exceções, precisam ser adaptadas para cada usuário, dependendo da natureza da empresa, de sua estratégia e de suas metas para a medição do impacto socioeconômico. A combinação dessas ferramentas, ou de seus elementos, também pode ser proveitosa.
- Muitas dessas ferramentas foram concebidas para serem flexíveis; portanto sua adequação estratégica dependerá fortemente das escolhas do usuário na definição e implementação do exercício de medição.
- O panorama de ferramentas ainda está em evolução. As ferramentas estão sendo atualizadas à medida que cresce a experiência do usuário e novas estão aparecendo com certa regularidade.

Ao passo que o panorama evolui e crescem o interesse e a experiência, nós, no WBCSD, vemos duas grandes oportunidades para impulsionar a prática da medição do impacto socioeconômico:

Integrar a medição do impacto socioeconômico à gestão do desempenho corporativo e aos relatórios corporativos.

Medir o impacto socioeconômico pode auxiliar as empresas com uma série de imperativos estratégicos, incluindo a obtenção ou manutenção da licença de operação, o engajamento de formuladores de políticas com a finalidade de melhorar o ambiente favorável aos negócios, o fortalecimento das cadeias de valor e o fomento da inovação de produtos e serviços para conquistar novos mercados e aumentar a receita. Mas para que a medição

alcance seu pleno potencial como facilitador da criação de valores - para a empresa e seus stakeholders – ela deve estar completamente alinhada com a estratégia corporativa e integrada à sua gestão de desempenho corporativo e aos relatórios corporativos .⁴

Para isso, precisamos redesenhar o escopo da estratégia e dos processos corporativos para incluir medição, gestão e relatórios. Integrar a medição pode realçar os fatores estratégicos do impacto socioeconômico de uma empresa e as atividades e caminhos pelos quais este impacto é criado. Num mundo ideal, deveríamos trabalhar no sentido de ter uma única norma para empresas, que incorporasse os desempenhos ambiental, socioeconômico e financeiro.

Hoje, a pressão e o entusiasmo dos stakeholders são motivações frequentes para levar as empresas a medirem seus impactos socioeconômicos - mas é quase tão frequente que esses mesmos stakeholders critiquem os esforços de medição das empresas por não promoverem ações. Se a medição do impacto socioeconômico for considerada um exercício de comunicação independente e aparte, jamais irá decolar, nem irá gerar o valor que as empresas e os stakeholders esperam ver.

Uso da medição do impacto socioeconômico para alavancar uma colaboração mais eficaz entre empresas, governo e a sociedade civil

Os desafios globais de hoje afetam a nós todos e são demasiadamente complexos e sistêmicos para que uma única organização ou até um único setor - empresas, governo ou sociedade civil - os resolva sozinho. A cola-borção é essencial. Para que haja colaboração, os stakeholders da sociedade civil e do governo precisam de provas de que a empresa tem algo a contribuir para tornar-se parte da solução. Esses stakeholders estão

4 - O WBCSD está lançando um programa de trabalho sobre relatórios integrados que demonstra clara e concisamente a capacidade de uma organização de criar e sustentar valor no curto, médio e longo prazo ao ligar sua estratégia, governança e desempenho financeiro ao contexto social e ambiental em que opera. Para mais informações sobre relatórios integrados, veja o site do International Integrated Reporting Council (IIRC), <http://www.theiirc.org/>.



cada vez mais cientes do raciocínio de que ao criar empregos, treinar trabalhadores, construir infraestrutura física, adquirir matérias-primas, transferir tecnologias, pagar impostos e aumentar o acesso a produtos e serviços desde alimentos até serviços de saúde e de energia e tecnologia da informação, as empresas podem melhorar os bens, capacidades, oportunidades e padrões de vida das pessoas de forma sustentável e em escala. Já viram os estudos de caso. Muitas já realizaram parcerias com empresas e apoiaram iniciativas dirigidas pelas empresas. Mas como doadores e cidadãos demandam prestação de contas num mundo de recursos limitados e querem ver os dados. Medir o impacto socioeconômico pode ajudar a prover esses dados.

Medir o impacto socioeconômico também pode ajudar as empresas, o governo e a sociedade civil planejarem colaborações mais eficazes ao prover compreensão do valor que é possível criar e dos papéis que diferentes parceiros podem ter na sua criação. Um melhor entendimento das perspectivas da indústria, em particular, pode realçar a força motriz dos impactos socioeconômicos das empresas de um determinado setor, geografia ou ambiente, bem como os caminhos pelos quais esse impacto é criado. Isso ajuda os parceiros potenciais entenderem quais os impactos de maior potencial de uma empresa, de onde vêm, como se desenrolam e o que pode ser feito em parceria, e em que escala, para mitigá-los ou alavancá-los.

O impacto socioeconômico e o sucesso empresarial estão estreitamente interligados. A prática de medir o impacto socioeconômico está incipiente, mas se puder ser integrada à gestão do desempenho empresarial e usada para fomentar uma colaboração mais eficaz entre empresas, governo e a sociedade civil, terá um futuro promissor como facilitador de nossos esforços coletivos para atender as necessidades das pessoas e acelerar a transição rumo a visão do WBCSD de um mundo sustentável onde as nove bilhões de pessoas que deverão compartilhar o planeta no ano 2050 possam viver bem e dentro dos limites do nosso planeta.

Para enviar comentários, perguntas e sugestões sobre o conteúdo deste guia ou para compartilhar experiências no uso de uma ou mais das metodologias aqui descritas, favor contatar measuringimpact@wbcsd.org

Visite o site do WBCSD em:

www.wbcsd.org/impact.aspx para ter acesso a atualizações regulares e a estudos de caso dos esforços das empresas na medição do impacto socioeconômico.



Sobre o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD)

O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD) é uma organização liderada por presidentes de empresas com visão do futuro que galvaniza a comunidade empresarial global para criar um futuro sustentável para os negócios, a sociedade e o meio ambiente. Junto com seus associados, o Conselho aplica sua liderança respeitada de pensamento e promoção eficaz para gerar soluções construtivas e empreender ação compartilhada. Aproveitando as suas estreitas relações com os stakeholders, o Conselho, sendo o principal promotor dos negócios, ajuda estimular o debate e as mudanças nas políticas em prol de soluções para o desenvolvimento sustentável.

O WBCSD proporciona um fórum para suas 200 empresas associadas - que representam todos os setores empresariais, todos os continentes e uma receita conjunta de mais de US\$7 trilhões – compartilharem as melhores práticas nas questões referentes ao desenvolvimento sustentável e para desenvolverem ferramentas inovadoras que possam mudar o status quo. O Conselho também se beneficia de uma rede de 60 conselhos regionais e nacionais e organizações parceiras, a maioria das quais estão em países em desenvolvimento www.wbcasd.org

Nota de isenção de responsabilidade

Este guia é publicado em nome do WBCSD. Como outras publicações do WBCSD, é resultado de um esforço colaborativo dos membros do secretariado e altos executivos das empresas associadas. Um grande número de associados revisou o documento preliminar, assegurando assim que este documento represente, em linhas gerais, a perspectiva dos associados do WBCSD. Não significa, no entanto, que cada empresa associada concorde com cada palavra.

Copyright © WBCSD, fevereiro 2013
ISBN: 978-2-940521-01-2

Agradecimentos

O WBCSD gostaria de agradecer as seguintes pessoas pelas suas contribuições na preparação deste documento:

Representantes de empresas

Lisa Neuberger	Accenture
Matthew Mooney	Accenture
Elizabeth Stokes	AkzoNobel
Jon Samuel	Anglo American
Angela Fratila	DuPont
Louise Koch	Grundfos LIFELINK
Holly Dublin	PPR Group
José Retana	PricewaterhouseCoopers
Anna Swaithes	SABMiller
David Grant	SABMiller
Andy Wales	SABMiller
Marco Stampa	Saipem
Rafaella Bersani	Saipem

Parceiros da Rede Regional do WBCSD

Sebastián Bigorito	BCSD Argentina
Ana Muro	BCSD Argentina
Virginia Vilariño	BCSD Argentina
Silvia Lara	AED Costa Rica
Olga Sauma	AED Costa Rica

Outros colaboradores

Brad Presner	Acumen Fund
Hélène Mancheron	BOP Innovation Center
Nelleke van der Vleuten	BOP Innovation Center
Zahid Torres-Rahman	Business Fights Poverty
Richard Gilbert	Business Action for África
Caroline Ashley	Business Innovation Facility

Jessica Davis	BSR
Erik Simanis	Cornell University
Christina Gradl	endeava
Aline Krämer	endeava
Sonja Patscheke	FSG
Amy Goldman	Global Environmental Management Initiative
Theresa Fay-Bustillos	Ideal Philanthropy & Sustainability
Helen Mant	Initiative for Global Development
Chris Jochnick	Oxfam America
Cécile Churet	SAM Sustainable Asset Management
Reintje van Haeringen	SNV
René Kim	Steward Redqueen
Wouter Scheepens	Steward Redqueen
Ted London	University of Michigan
Heather Esper	University of Michigan

O WBCSD também gostaria de agradecer as importantes contribuições do Dalberg GlobalDevelopment Advisors (Serena Guarnaschelli, Mara De Monte, Tamara Pironnet) no levantamento inicial das ferramentas de medição e a Beth Jenkins na elaboração deste documento.

A equipe de Capital Social do secretariado do WBCSD (Marcel Engel, Filippo Veglio, Kitrhona Cerri) foi responsável pela gestão da redação e publicação deste documento.

www.wbcsd.org/impact.aspx



Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável

Avenida das Américas, 1555, 208, Barra da Tijuca, Rio de Janeiro/RJ, Brasil

Tel: +55 (21) 2483-2250, E-mail: cebds@cebds.org

www.cebds.org.br



World Business Council for Sustainable Development

4, chemin de Conches, CH-1231 Conches-Geneva, Switzerland, Tel: +41 (0)22 839 31 00, E-mail: info@wbcsd.org

1500 K Street NW, Suite 850, Washington, DC 20005, US, Tel: +1 202 383 9505, E-mail: washington@wbcsd.org

www.wbcsd.org