

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



DESAFIOS E POTENCIALIDADES DA METODOLOGIA SROI  
UM ESTUDO DE CASO

---

Rute Maria Timóteo Miranda

Lisboa, Dezembro 2014



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

DESAFIOS E POTENCIALIDADES DA METODOLOGIA SROI  
UM ESTUDO DE CASO

Rute Maria Timóteo Miranda

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo e Gestão dos Negócios, realizada sob a orientação científica da Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Rosário Justino, doutorada em Ciências Económicas e Empresariais e do Co-orientador Nuno Arez, *Chief Accountant* e Director de Serviço no IPOLFG, EPE, licenciado em Gestão no Instituto Politécnico de Lisboa (ISCAL).

Constituição do Júri:

Presidente \_\_\_\_\_ Especialista Fernando Carvalho  
Arguente \_\_\_\_\_ Doutora Carla Martinho  
Vogal \_\_\_\_\_ Doutora Maria do Rosário Justino

Lisboa, Dezembro 2014

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Toda e qualquer mudança é um avanço, um passo à frente, uma ousadia que nos concedemos, nós que tememos tanto o desconhecido.

Martha Medeiros

## AGRADECIMENTOS

Esta dissertação é resultado de vários meses de dedicação a um tema inovador com o qual me identifico.

Apesar de ser por natureza um trabalho individual, ao longo do caminho foram muitas as pessoas que deram o seu contributo, determinante para os resultados alcançados.

Por essa razão eu gostaria de prestar os meus sinceros agradecimentos:

À minha família pelo apoio incondicional, em especial à minha irmã Isaura Miranda pelas suas generosas palavras que incentivaram a elaboração deste trabalho, ao meu marido Luís Florêncio por ter estado presente em todos os momentos, pela sua racionalidade e pensamentos positivos que me ajudaram nas fases mais difíceis e à Cuca que me ajudou na busca da serenidade.

Ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, todos os professores que contribuíram para a minha formação académica e todos os meus colegas de Mestrado pelo companheirismo.

À minha orientadora, Professora Doutora Maria Rosário Justino pela forma como me desafiou a abraçar este projecto, pelo apoio e orientação, ao meu co-orientador Nuno Arez que me apoiou no processo de aprendizagem em torno da análise SROI e à Biovilla por me ter despertado para a grande viagem em torno do mundo SROI.

Aos meus amigos, pelo apoio, amizade e compreensão, à Paulinha que desde o início acreditou neste projecto, me deu incentivo e concedeu a oportunidade de realizar na Compasso este estudo, tornando esta experiência muito interessante e às minhas colegas de trabalho pelo carinho, em especial à Raquel Novo que me acompanhou em muitos serões de estudo.

Agradeço também a todos os parceiros que partilharam as suas experiências através do preenchimento dos questionários.

## RESUMO

Todas as empresas querem ser bem-sucedidas e estar em constante progresso. Actualmente as empresas são muito competitivas. Independentemente do seu tamanho, tecnologia e segmento de mercado, existe uma preocupação acrescida em estabelecer um relacionamento forte e positivo entre todos os *stakeholders*.

Já não é suficiente dar resposta às exigências de qualidade, eficiência e flexibilidade, hoje em dia um requisito fundamental para o sucesso das empresas é a inovação.

O presente estudo, realizado no âmbito da realidade Portuguesa, pretende dar ênfase a uma nova métrica, *Social Return on Investment* (SROI). A empresa privada em análise nesta investigação, enquadrada no sector do Turismo submeteu-se a uma análise SROI com o objectivo de compreender, descrever e medir um conceito mais amplo de valor ou seja os resultados económicos, sociais e ambientais que são gerados num dos seus projectos. E também, avaliar riscos e oportunidades decorrentes do impacto dos seus serviços nos stakeholders tais como colaboradores, fornecedores, clientes entre outros.

É num contexto de mudança que ferramentas como o SROI ganham força e relevância. O SROI é uma ferramenta de gestão que no futuro pode tornar-se parte integrante da estratégia das empresas, possibilitando a medição do impacto social das suas acções e actividades. Envolve os stakeholders dando-lhes uma voz activa nas decisões de alocação de recursos.

Uma análise SROI pode cumprir uma série de propósitos. Ela pode ser usada como uma ferramenta para o planeamento estratégico, para a comunicação do impacto, para a tomada de decisão de investimento e para atrair investidores.

Palavras-chave: Inovação, Impacto social, *Stakeholders*, SROI

## ABSTRACT

All companies want to be successful and be in constant progress. Companies today are very competitive. Regardless of size, technology and market segment, there is an increased concern for establishing a strong and positive relationship between all stakeholders.

It is no longer sufficient to meet the requirements of quality, efficiency and flexibility, nowadays a key requirement for business success is innovation.

This study, conducted under the Portuguese reality, aims to emphasize a new metric, Social Return on Investment (SROI). The private company analyzed in this research, framed in the tourism sector has undergone a SROI analysis in order to understand, describe and measure a broader concept of value ie the economic, social and environmental outcomes that are generated in one of its projects. And also evaluating risks and opportunities arising from the impact of their services on stakeholders such as employees, suppliers, customers, among others.

It is in a context of change that tools such as SROI gain strength and relevance. SROI is a management tool that in the future may become an integral part of company strategies by enabling the measurement of the social impact of their actions and activities. Involves stakeholders giving them a role in resource allocation decisions.

An SROI analysis can fulfill several purposes. It can be used as a tool for strategic planning, for communicating the investment impact, for the decision-making process and to attract investors.

Keywords: Innovation, Social Impact, Stakeholders, SROI



## ÍNDICE GERAL

---

1	INTRODUÇÃO .....	1
1.1	RELEVÂNCIA DO TEMA.....	1
1.2	OBJECTIVOS DA DISSERTAÇÃO.....	1
1.3	METODOLOGIA E ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	2
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	4
2.1	INTRODUÇÃO .....	4
2.1.1	Controlo e gestão dos negócios .....	5
2.1.2	Gestão da mudança nas empresas.....	6
2.1.3	Inovação social e desenvolvimento .....	7
2.1.4	Responsabilidade Social Empresarial.....	9
2.1.5	Ética Empresarial.....	12
2.1.6	Vantagem competitiva.....	14
2.2	METODOLOGIA SROI .....	15
2.2.1	Contextualização .....	15
2.2.2	Colocar um “S” no ROI.....	16
2.2.2.1	Valor social .....	19
2.2.2.2	Valor do dinheiro .....	21
2.2.3	Índice SROI.....	22
2.2.3.1	Princípios do SROI.....	23
2.2.3.2	Vantagens e limitações.....	26
2.2.3.3	Oportunidades e desafios .....	27
3	ESTUDO DE CASO .....	36
3.1	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	36
3.2	INTRODUÇÃO .....	38
3.3	MODELO SROI .....	40

3.4	ÂMBITO E STAKEHOLDERS .....	42
3.4.1	Âmbito da medição.....	42
3.4.2	<i>Stakeholders</i> incluídos e não incluídos.....	43
3.4.3	Teoria da mudança.....	44
3.4.4	Envolvimento dos <i>stakeholders</i> .....	47
3.5	RECURSOS E ACTIVIDADES .....	48
3.5.1	Recursos que os <i>stakeholders</i> investiram .....	48
3.5.2	Indicadores.....	48
3.5.3	Provas, Quantidade e Duração das mudanças .....	52
3.5.4	Aproximações financeiras .....	55
3.6	IMPACTO .....	57
3.6.1	Atribuição I, II, Taxa de Redução e Deslocação .....	57
3.7	MAPA DE IMPACTO SOCIAL .....	61
3.7.1	Factores internos e externos que influenciam o modelo.....	65
4	CONCLUSÕES.....	67
4.1	DIFICULDADES ENCONTRADAS NA ELABORAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	68
4.2	INVESTIGAÇÃO FUTURA .....	69
5	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
6	ANEXOS.....	73
6.1	QUESTIONÁRIO COLABORADORES .....	73
6.2	QUESTIONÁRIO SÓCIOS .....	77
6.3	QUESTIONÁRIO FORNECEDORES .....	82
6.4	QUESTIONÁRIO CLIENTE.....	86
6.5	QUESTIONÁRIOS GUIAS .....	90
6.6	MAPA DE IMPACTO COMPLETO.....	95
6.7	TRATAMENTO DE DADOS – SÓCIOS .....	97

6.8	TRATAMENTO DE DADOS – CLIENTE .....	100
6.9	TRATAMENTO DE DADOS – FORNECEDORES.....	103
6.10	TRATAMENTO DE DADOS – COLABORADORES.....	106
6.11	TRATAMENTO DE DADOS - GUIAS .....	109

## ÍNDICE DE QUADROS E TABELAS

---

Tabela 2.1 - Análise SROI adaptada .....	25
Tabela 3.1 - Apresentação dos <i>Stakeholders</i> .....	43
Tabela 3.2 - Ponto de partida e Mudanças.....	45
Tabela 3.3 - Número de respostas dos inquiridos.....	47
Tabela 3.4 – Custos do File Grupo PWC (100 pax).....	48
Tabela 3.5 - Indicadores .....	51
Tabela 3.6 - Quantidade e duração das mudanças.....	54
Tabela 3.7 – Atribuições, Taxa de redução e Deslocação.....	60
Tabela 3.8 - Retorno Social a 3 anos .....	62
Tabela 3.9 - Retorno Social de cada stakeholder a 3 anos .....	63
Tabela 3.10 - Retorno Social a 3 anos por mudança .....	64

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

---

Gráfico 3.1 - Retorno social por stakeholders .....	64
Gráfico 3.2 - Retorno Social por mudança.....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 2.1 - Business Ethics Excellence Model .....	13
Figura 3.1 - As Etapas do Procedimento da Investigação Científica nas Ciências Sociais e Humanas .....	36
Figura 3.2 - Fases do Modelo para o cálculo do SROI .....	41
Figura 3.3 - Cadeia de criação do Impacto.....	52
Figura 3.4 - Questão para medir a quantidade de mudança.....	53
Figura 3.5 - Questão para medir a duração.....	54
Figura 3.6 – PPCs .....	55
Figura 3.7 - Aproximações Financeiras.....	57
Figura 3.8 - Questão para medir a Atribuição I.....	57
Figura 3.9 - Questão para medir a Atribuição II.....	58
Figura 3.10 - Questão para medir a taxa de redução. ....	59
Figura 3.11 - Questão para medir a deslocação.....	59

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLA E ACRÓNIMOS

---

ACB: Análise Custo-Benefício

ACE: Análises de Custo-Efectividade

BEE: *Business Ethics Excellence*

CASES: Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

DMC: *Destination Management Company*

DP: Distâncias Percorridas

EBEN GR: *European Business Ethics Network German*

INE: Instituto Nacional de Estatística

MI: *Meeting Incentive*

NEF: *New Economics Foundation*

PIB: Produto Interno Bruto

PPC: Paridade do Poder de Compra

PPS: *Purchasing Power Standard*

REDF: *The Roberts Enterprise Development Fund*

ROA: *Return On Assets*

ROE: *Return On Equity*

ROI: *Return On Investment*

ROS: *Return On Sales*

RSE: Responsabilidade Social Empresarial

SIBAP: Sistema de Instruções do Banco de Portugal

SROI: *Social Return On Investment*

VAL: Valor actual Líquido

# **PARTE I**

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 RELEVÂNCIA DO TEMA

Este estudo incide no conceito *Social Return On Investment* “SROI”, uma ferramenta que as empresas com ou sem fins lucrativos podem utilizar para medir o impacto social dos seus projectos, apresentar os *outputs* resultantes das suas actividades, bem como o retorno social.

O SROI desafia as empresas a calcular o valor social gerado pelas suas actividades com o intuito de o sustentar ao longo do tempo tornando-se este uma vantagem competitiva da empresa. Com o contributo do SROI podem otimizar a análise de impacto e melhorar a gestão da mudança nas empresas.

A partir da aplicação da metodologia, algumas recomendações a nível estratégico podem ser delineadas para aumentar o desempenho e impacto do projecto.

## 1.2 OBJECTIVOS DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação tem como objectivo aplicar a metodologia SROI, mais especificamente calcular o SROI de um projecto de uma Agência de Viagens de *Incoming*.

Foi elaborada com o intuito de contribuir para a compreensão mais profunda da importância da medição do impacto social e ao mesmo tempo para testar em que medida é possível aplicar a metodologia SROI a uma empresa privada com fins lucrativos na área do turismo.

Os objectivos são avaliar potencialidades e vantagens para as empresas que calculam o impacto social das suas actividades através da métrica SROI, avaliar o carácter inovador do SROI, conduzir ao debate uma vez que como Carvalho (2012) refere, a análise SROI pode ser vista como um ponto de partida que depois é complementada com as perspectivas das partes interessadas, sistemas integrados, grupos de controlo etc. e suscitar nos outros interesse para estas temáticas.

### **1.3 METODOLOGIA E ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

A metodologia utilizada nesta dissertação foi o Estudo de Caso uma vez que se procura compreender, descrever acontecimentos, explorar e aprender o processo SROI.

Este trabalho, de natureza científica sobre o tema SROI está relacionado com as matérias leccionadas na parte escolar do mestrado. Foi dividido em duas partes principais, a primeira contempla o enquadramento teórico e a revisão crítica da literatura e a segunda é dedicada ao caso de estudo que aplica os conhecimentos teóricos referidos na primeira parte e respectivas conclusões.

A parte I encontra-se dividida em dois capítulos.

No capítulo 1, foi identificada a relevância do tema, os objectivos, a metodologia e estrutura da dissertação.

Procede-se no capítulo 2 à revisão da literatura, onde se aprofunda o enquadramento teórico da dissertação, recorrendo-se à vasta bibliografia orientada para os conceitos em análise. Antes de abordar o conceito *core* da dissertação SROI, foram igualmente objecto de estudo temas tais como controlo e gestão dos negócios, gestão da mudança, inovação social e o desenvolvimento, responsabilidade social empresarial (RSE), ética empresarial, que estão relacionados entre si e também com o conceito inovador e empreendedor SROI.

O final deste capítulo é dedicado ao tema SROI, breve história, princípios, vantagens e limitações. Neste sentido, aclaram-se os conceitos de valor social e valor do dinheiro.

Estão igualmente contemplados neste capítulo oportunidades e desafios do SROI.

A parte II da dissertação reflecte a investigação realizada, aqui foi apresentado o caso de estudo que espelha a realidade do valor criado. Nesta parte foi contemplado o capítulo 3 dedicado à discussão conceptual e metodológica da dissertação na qual foram apresentadas a questão e a problemática, inerentes ao objecto de estudo, os conceitos fundamentais e as respectivas dimensões de análise, o modelo analítico e a sua explicitação. Neste mesmo capítulo, particularizaram-se todas as etapas necessárias para chegar ao valor do SROI.

O capítulo 4 culmina toda a investigação produzida e apresenta as respectivas conclusões, as dificuldades encontradas para a elaboração da dissertação e orientações para investigações futuras.



Neste caso de estudo foram sugeridas várias implicações que ofereceram algumas pistas para uma investigação mais aprofundada.

Uma implicação fundamental que emerge, como proferem Lewis e Greenham (2014) é o fato de que o contexto importa quando falamos de relacionamento com *stakeholders*. As discussões sobre ética nos negócios devem sempre considerar as normas sociais subjacentes que fornecem a raiz dos valores das partes interessadas.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 INTRODUÇÃO

As empresas com as suas actividades criam impactos, muitos deles não podem ser medidos através da contabilidade financeira convencional. O método SROI na tentativa de colmatar esta lacuna desafia as empresas a compreender o valor social e ambiental que é criado pelas suas actividades para além do valor financeiro que reverte para os sócios.

Tem vindo a crescer a consciência do papel crucial do SROI na busca da excelência do desempenho e crescimento sustentável. Estudos sobre a ética empresarial revelam que as organizações que implementam estruturas éticas têm mais possibilidade de atrair um maior interesse dos consumidores e investidores.

Uma vez que é reconhecido que a medição do impacto deve ser padronizada para garantir rigor e qualidade no desenvolvimento da metodologia, o Governo do Reino Unido tem como objectivo definir uma metodologia padrão para medir o SROI.

Segundo Carvalho (2012) a análise SROI pode ajudar os gestores a escolher e orientar onde devem gastar tempo e dinheiro. Ter como objectivo uma mudança sistémica alavancada pela colaboração colectiva, requer uma visão compartilhada para a mudança, uma abordagem conjunta na tomada de decisões e monitorização das acções e resultados (ibid).

Esta análise deixa de ser útil se já existir um planeamento estratégico implementado, se os investidores não estiverem interessados nos resultados, se não existir espaço para mudar a forma como as coisas são feitas.

Embora haja uma série de actividades comuns a qualquer análise SROI, há pontos do processo em que escolhas devem ser feitas para permitir análises de diferentes níveis de complexidade que ainda cumprem um conjunto comum de princípios. As escolhas dependem, por exemplo, das diferenças de informações disponíveis a partir de sistemas internos de gestão da informação, tempo ou habilidades disponíveis e julgamento pessoal.

A estrutura é flexível o suficiente para ser aplicada tendo em conta o contexto da organização no entanto só podem ser comparados resultados de SROI se as opções e princípios seleccionados forem idênticos.

### **2.1.1 Controlo e gestão dos negócios**

Quem está a gerir uma empresa anseia pela previsibilidade e controlo, procura ser inovador, ecologicamente sustentável e comercialmente bem-sucedido.

A tentativa de criar regras e prescrições que visam conduzir o comportamento humano de um determinado modo, pode inibir a criatividade, a nossa ferramenta mais poderosa para a reengenharia de futuro Lewis e Greenham (2014).

Os autores referenciados acima abordaram num dos seus artigos um estudo feito por Bertrand Russell que se debruça em analisar empresas que possuíam estruturas inovadoras e culturas, filosofias organizacionais pouco usuais, comercialmente bem-sucedidas, ambientalmente conscientes e com equipas felizes. O objectivo era encontrar uma fórmula que justificava o seu sucesso e que poderia ser articulada e implementada por outras organizações.

Os funcionários foram entrevistados e a conclusão que se tirou do estudo foi que a filosofia da empresa e o método de trabalho estavam a cobrir o que realmente acontecia com os sentimentos das pessoas, produtividade ou criatividade.

Este artigo é bastante interessante porque sensibiliza para o facto de modelos prescritivos, regras ou estruturas organizacionais dizerem muito pouco sobre o que está a acontecer com as pessoas. Esta constatação de modo algum quer dizer que as estratégias, visões ou cultura da empresa não tem impacto até porque isso altera obrigatoriamente o comportamento das pessoas. O que não altera é a natureza do próprio comportamento, isso não se consegue controlar mas estimula o progresso científico, cultural e social (ibid).

A gestão organizacional ainda é dominada por prescrições racionalmente concebidas de causa efeito ou seja se implementarmos “isto” vamos obter “aquilo”.

As expectativas de se alcançar determinados resultados têm de ser claras e realistas, as empresas devem estar conscientes das limitações dos seus planos, processos e estrutura organizacional e prestar atenção à qualidade dos relacionamentos, à dinâmica de poder e da interacção de emoções entre as pessoas. É esta interacção social que molda os resultados de uma forma que não pode ser simplesmente pré-determinada.

Vivemos num mundo onde as empresa organizam, planeiam, implementam estratégias testam teorias de gestão das melhores práticas, criam modelos, tudo isto na tentativa de obter mais certezas e ter tudo sobre controlo.

O importante é estar ciente que após ter escolhido cuidadosamente um sistema ou modelo de gestão tem que aceitar o facto de ele não conseguir fornecer todas as resposta, não altera o modo como as pessoas interagem e que o ambiente de trabalho e a sociedade são processos sociais emergente e dinâmicos.

A gestão será mais eficaz se compreendermos que os comportamentos, valores e inovação emergem de contextos sociais.

Os executivos são remunerados em conformidade com a capacidade que têm de controlar os resultados e a maneira de pensar das pessoas no que diz respeito à organização onde eles trabalham. Como resultado, as empresas gastam muito tempo a articular, desenvolver valores e promover pessoas em vez de se centrarem no que realmente importa. É neste ponto fulcral que entra o SROI que vai ao cerne da questão, ou seja, vai ajudar as empresas a compreender e analisar como as pessoas afectadas por estes conceitos se sentem e quais as consequências dos sentimentos que originam.

Ao analisar o valor social que as empresas geram com as actividades do dia-a-dia, a interacção social deixa de ser um obstáculo ao desenvolvimento e passa a ser um componente-chave que nos permite avançar para um futuro desconhecido, que tem desafios consideráveis que são ricos em oportunidades de mudança.

### **2.1.2 Gestão da mudança nas empresas**

Cada empresa é única, como tal nem sempre os gestores conseguem dar respostas garantidas e definitivas para que uma determinada empresa obtenha bons resultados.

Cada vez mais existe a preocupação e uma necessidade de reflexão sobre o tema mudança, independentemente da área.

Marques (1993 apud Rodrigues, 1998:24) define mudança como «qualquer transformação que ocorre no plano social e/ou organizacional, independentemente do seu grau de profundidade, dos efeitos criados e do seu impacte junto dos actores sociais».

Seja por que motivos for, mercado, tecnologias de informação e comunicação, concorrência, gestão, dificilmente as organizações conseguem se sustentar a longo prazo em padrões estáveis e previsíveis.

As mudanças em qualquer organização são inevitáveis sendo necessária uma gestão assertiva para a persecução dos seus objectivos.

Uma definição de organização que se enquadra na problemática desta investigação é a de Marques e Cunha (2000:331)

As organizações que aprendem existem onde as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados que verdadeiramente desejam, onde padrões novos e expansivos de pensamento são acarinhados, onde as aspirações colectivas são libertadas e onde as pessoas estão continuamente a aprender como aprender em conjunto.

As organizações para sobreviverem têm que se adaptar às mudanças e encontrar soluções alternativas, reforçando as suas relações sociais, políticas e económicas. Neste sentido, a mudança tem de ser encarada como um meio fundamental para melhorar a competitividade e ao mesmo tempo promover uma economia dinâmica e flexível.

Tendo em conta que o futuro das empresas depende dos seus atores sociais, dos seus valores, interesses, capacidade de negociação e adaptação e que foi num contexto de instabilidade e incerteza que surgiram modelos e técnicas para gerir a mudança, faz sentido e é de todo pertinente abordar e utilizar ferramentas como o SROI que avaliam as mudanças nos *stakeholders* como consequência das intervenções das empresas.

### **2.1.3 Inovação social e desenvolvimento**

Perante uma escassez de recursos, as empresas tem que procurar alternativas com vista à diferenciação e inovação. Andrez (2010:1) refere que «as políticas de inovação são vias estratégicas determinantes para gerarem eficiência e diferenças competitivas fundamentais para as empresas se manterem e se desenvolverem no mercado».

A concorrência que existe entre as empresas que impõem os seus desejos, produtos e serviços não é a única que existe no mercado, a concorrência dinâmica que está ligada à inovação pode ter consequências mais profundas uma vez que «o bem-estar do consumidor depende não só dos produtos existentes, mas sobretudo dos produtos e serviços a desenvolver no futuro» (ibid:8). O aparecimento de novas ideias desafia continuamente a situação estabelecida. Se as empresas não tiverem novas ideias estagnam e morrem. As

novas ideias nascem a cada momento e ameaçam a situação actual. Este fenómeno dinâmico chama-se desenvolvimento económico.

Como diz Schumpeter<sup>1</sup> (1943 apud César das Neves, 2001:65),

o desenvolvimento é o tumulto das novas ideias que desafiam e vencem ou são vencidas pelas antigas, perturbando continuamente o sistema económico. Para esta concorrência entre projectos é essencial a liberdade de tentar, construir e falhar e por isso tal fenómeno só é possível no mercado.

Martin (2013), reitor da *University of Toronto's Rotman School of Management* e membro do conselho da *Skoll Foundation*<sup>2</sup>, afirma que muita coisa mudou nos dez anos desde o lançamento do *Stanford Social Innovation Review (SSIR)*. Segundo ele, os tempos mudaram e a inovação social nas empresas ganhou terreno, «a inovação social passou da margem para o centro do palco. Ela ganhou em importantes aspectos. Mas ganhar não é necessariamente bom. Ela traz desafios que devem ser reconhecidos e superados»<sup>3</sup> (ibid:39) quando o objectivo é continuar a prosperar.

A inovação social pode ajudar governos, empresas e organizações a enfrentar os problemas globais e progredir para a sua resolução.

O autor debruçou-se em dois desafios, um deles as expectativas, dando como exemplo as empresas lucrativas onde os preços das acções sobem elevando as expectativas para que a empresa no futuro seja ainda melhor. Isto pode levar a níveis de expectativas demasiado elevadas levando a que os gestores dessas empresas líderes tomem decisões de risco contra produtivas, destruindo a empresa a longo prazo.

Relativamente ao empreendedorismo social há dez anos atrás as expectativas eram baixas, quando um maior número de pessoas começou a acreditar as expectativas inverteram-se fazendo do empreendedorismo social a solução para todos os problemas.

O outro desafio tem a ver com a entropia. Ganhar atrai recursos que são úteis para a empresa produzir mais, mas o crescimento pode tornar-se um problema. Ou seja, a

---

<sup>1</sup> SCHUMPETER, J. - Capitalismo, Socialismo e Democracia, 1943

<sup>2</sup> Fundação com o objectivo de persuadir o mundo a acreditar que o empreendedorismo social é uma força importante para o bem do planeta.

<sup>3</sup> «Tradução livre do autor. No original: *Social innovation has gone from the fringes to center stage. In important ways, it has won. But winning isn't an unalloyed good. It brings challenges that must be recognized and overcome.*»

empresa começa a expandir para domínios diferentes do seu negócio principal (*core business*) a sua energia é dissipada alterando a cultura da empresa.

Uma empresa que ainda não tem sucesso atrai talentos que alinhados com a visão da empresa, lutam para tornar essa visão uma realidade. As empresas que já têm sucesso atraem colaboradores que tomam o sucesso como garantido descartando-se das responsabilidades de gerar mais sucesso no futuro. Para evitar a entropia, é preciso estar atento à forma como se implementam novos recursos, mudanças na cultura e de mentalidade corporativa.

Quando a empresa está bem posicionada e numa fase lucrativa, para que se possa moldar e atender às expectativas tem que especificar o que é capaz e pode fazer. Os investidores sociais devem analisar modelos de sucesso em áreas particulares de modo a que inovação social possa permanecer focada e evitar o lado negativo da entropia.

As empresas têm que fomentar uma cultura empreendedora sendo os três factores determinantes a necessidade, oportunidade e capacidade, aproveitar as oportunidades futuras que podem estar indiciadas por um conjunto de tendências e mudanças sociais, políticas, económicas e culturais, estar aberta a proceder a um conjunto vasto de alterações e introduzir comportamentos favoráveis à inovação, à introdução de melhorias nos processos, produtos e serviços e acelerar o processo de modernização para desenvolver o desempenho económico (Ferreira, 2008).

A consciencialização de tudo isto faz com que as empresas interiorizem com mais facilidade o conceito inovador e empreendedor SROI como complemento ao controle e gestão dos seus negócios.

#### **2.1.4 Responsabilidade Social Empresarial**

Sendo o SROI um indicador da medição e contabilização dos custos e benefícios sociais, ambientais e económicos relacionados com acções de responsabilidade social, torna-se pertinente abordar o tema da RSE.

De uma forma geral, esta é entendida como a forma através da qual se agregam assuntos sociais, ambientais e económicos na cultura, gestão, tomadas de decisão, estratégia e

valores de empresas públicas ou privadas, levando à criação de valor de forma transparente para todos os seus *stakeholders*.

As preocupações de hoje não se concentram apenas no lucro para os accionistas mas também com questões sociais que estão a transformar as empresas. Movimentos recentes alegam que as empresas podem conseguir melhores resultados financeiros e notoriedade se forem socialmente responsáveis e se tiverem como base princípios éticos e sustentáveis (Sequeira, 2013).

No passado as empresas reagiam às imposições feitas pela sociedade, posteriormente verificou-se que as acções passaram a estar voltadas para a filantropia e para o investimento social privado, sendo que progressivamente aumentou o interesse das empresas por questões sociais e ambientais. Vários estudos têm sido feitos na área da RSE, para Holme e Watts (2000:8)

Responsabilidade social empresarial é o compromisso contínuo por parte das empresas a se comportar/agir de forma ética e contribuir para o desenvolvimento económico, melhorando a qualidade de vida dos trabalhadores e suas famílias, bem como da comunidade local e da sociedade em geral”<sup>4</sup>.

No que concerne aos modelos de gestão que as empresas utilizam, estes diferem consideravelmente consoante as motivações e estímulos dos gestores. Adotar um modelo com base em conceitos e valores socialmente responsáveis, tem que ser uma decisão estratégia que garanta e concilie as expectativas dos accionistas e restantes *stakeholders*.

A questão, “o que motiva as empresas a terem iniciativas sócio ambientais?” tem vindo a ser debatida por vários autores. Friedman (1970) defende que o objectivo da empresa é maximizar o retorno financeiro para os accionistas, uma gestão que invista em acções sócio ambientais não permite ir ao encontro do objectivo porque gera custos adicionais que reduzem o lucro. Não se devia dedicar tempo e dinheiro a atingir os objectivos não financeiros, isso é andar na direcção oposta.

---

<sup>4</sup> «Tradução livre do autor. No original: *Corporate social responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large.*»



Para o autor,

existe uma e apenas uma responsabilidade social das empresas, usar recursos e envolver-se em actividades destinadas a aumentar os seus lucros, desde que permaneça dentro das regras do jogo, ou seja, se envolve em uma concorrência aberta e livre, sem enganos ou fraude<sup>5</sup> (ibid:1).

Já outros autores defendem o contrário, que os investimentos em práticas sócio ambientais geram um maior retorno financeiro. Entre eles, Mulligan (1986), refere que os argumentos de Friedman não foram bem-sucedidos pois ele não conseguiu demonstrar que o exercício da responsabilidade social nos negócios é, por natureza, uma prática desleal e socialista. Argumenta que «um compromisso com a responsabilidade social pode ser um elemento fundamental na gestão estratégica e operacional de negócios, sem produzir nenhum dos resultados censuráveis reivindicados por Friedman»<sup>6</sup> (ibid:265).

Apesar de na maioria das vezes não termos um conhecimento prévio das consequências das nossas acções, perante a informação que detemos, temos que tomar decisões.

Tal como tomamos decisões sobre novos produtos ou campanhas de marketing, também temos que tomar decisões acerca das acções socialmente responsáveis, as empresas devem exercer a responsabilidade social. Mulligan (1986) diz que Friedman tem razão em apontar que o exercício da responsabilidade social custa dinheiro no entanto refere que ele está errado quando afirma que esses custos devem ser imputados apenas a um dos *stakeholders* fora de todo o processo colaborativo de gestão estratégica e operacional do negócio. Critica ainda o facto de ele pressupor que quem opta pelo caminho de socialmente responsável, inevitavelmente actua sem a devida atenção ao retorno sobre o investimento, as limitações orçamentais, remunerações ou preços competitivos. Acrescenta ainda que apesar de Friedman não reconhecer, as suas citações abriram uma vasta sucessão de obrigações morais e de responsabilidade social para as empresas.

---

<sup>5</sup> «Tradução livre do autor. No original: *there is one and only one social responsibility of business—to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.*»

<sup>6</sup> «Tradução livre do autor. No original: *a commitment to social responsibility can be an integral element in strategic and operational business management without producing any of the objectionable results claimed by Friedman.*»

As empresas têm por um lado a pressão dos accionistas que querem o máximo lucro possível e por outro, os restantes *stakeholders* que defendem que o lucro não pode ser obtido a qualquer custo, sendo a empresa responsável pelo bem-estar social e protecção ambiental ou seja, as empresas devem aperfeiçoar o seu modelo de gestão por forma a atingir variadíssimos objectivos, financeiros e não financeiros.

Porter (2000) referencia que cada vez mais as empresas estão focadas no longo prazo e admitem que as iniciativas que geram valor para a sociedade podem trazer-lhes vantagem competitiva sustentável mesmo que não se saiba exactamente as verdadeiras razões que conduzem as empresas a tomarem essas iniciativas.

Estes tipos de investimentos acarretam custos, no entanto, se a estratégia da empresa for posicionar-se como líder em questões sócio ambientais, tais investimentos, podem levar a uma vantagem competitiva uma vez que os consumidores e investidores tornam-se exigentes com as suas escolhas de investimento.

### **2.1.5 Ética Empresarial**

A responsabilidade social e a ética empresarial normalmente estão associadas como tal torna-se pertinente reflectir sobre este tema.

Para Neves (2008:37) «na ética não há receitas, respostas e políticas garantidas. Temos juízos, avaliações, ponderação, prudência. Aqui entramos no reino do subjectivo». Neves refere que a busca da felicidade é a verdadeira definição de ética e também refere que «a ética pretende, em cada momento, orientar esse momento para fim último da nossa vida. Colocar em cada coisa que fazemos a razão suprema da nossa existência» (ibid:38).

Em 2007 foi criado um Modelo de Ética Empresarial, *Business Ethics Excellence (BEE) Model*, ilustrado na Figura 2.1, desenvolvido pelo *European Business Ethics Network German (EBEN GR)*



**Figura 2.1** - Business Ethics Excellence Model

**Fonte:** Antonaras [et. al.] (2011:73)

Segundo Antonaras [et. al.] (2011), o objectivo deste modelo é alinhar uma melhoria contínua da qualidade e desenvolvimento do negócio com a gestão ética e responsabilidade social corporativa habilitando as organizações a alcançar a sustentabilidade. Este modelo, tal como a análise SROI, foi construído para medir o retorno social do investimento de uma organização e utiliza uma técnica semi-quantitativa para avaliar a ética empresarial. Pode servir de ferramenta para auto-avaliação, comparação com outras organizações e guia para identificar áreas a melhorar.

Os critérios deste modelo estão divididos em três áreas: código padrão da empresa, gestão da empresa e RSE. A abordagem proposta é baseada na premissa de que uma organização pode ser comparada com o modelo e, portanto, a pontuação pode ser atribuída indicando o seu desempenho no que diz respeito à excelência ética nos negócios (ibid).

O autor defende que a adopção por parte das empresas de uma abordagem ética melhora a sua reputação, ajuda a desenvolver confiança entre a equipa, assegura sustentabilidade e desenvolvimento da empresa, daí a importância do código de valor da empresa que define

o valor padrão de comportamento esperado dos funcionários numa organização ajudando-os a resolver dilemas éticos que enfrentam no trabalho.

Este modelo dá grande importância à forma como as organizações cumprem com as normas de legislação e comunicam as informações. A qualidade da informação é um pré-requisito para uma gestão eficaz, importante para todas as partes interessadas da empresa. O plano de negócios torna-se uma ferramenta muito útil para ajudar a empresa a sobreviver e crescer num ambiente em constante mudança. Este documento explica o que é esperado da empresa, as suas acções num determinado prazo, faz uma análise detalhada de riscos e incertezas. Outro critério do modelo é a auditoria interna para examinar e avaliar as actividades da empresa. A avaliação de desempenho por sua vez analisa se os objectivos da empresa foram atingidos eficientemente para que se possam tomar decisões nas alturas certas.

A empresa deve também ter preocupações a nível social e ambiental com vista ao desenvolvimento sustentável.

As empresas que seguem estes critérios de ética empresarial desenvolvem conhecimentos e capacidades. Muitas vezes para uma empresa o difícil não é obter um bom lucro mas sim sustentá-lo ao longo dos anos. Se a empresa quer estar no mercado de forma estável e sólida, análises como o SROI podem ser um custo no imediato mas um investimento a longo prazo.

### **2.1.6 Vantagem competitiva**

No centro do desempenho de uma organização está a vantagem competitiva algo que cada vez mais tem vindo a ganhar extrema importância.

Criar e sustentar uma vantagem competitiva exige que a organização traduza uma estratégia competitiva geral em etapas compostas por acções específicas necessárias para a obtenção dessa mesma estratégia. A vantagem competitiva surge essencialmente do valor que uma organização tem de criar condições para os seus clientes.

A organização pode apresentar preços inferiores aos da concorrência por benefícios idênticos ou pode fornecer benefícios únicos que compensam um preço mais elevado.

Um conceito que foi introduzido por Porter (1989) foi a cadeia de valor que consiste em dissociar a organização nas suas actividades e analisar o potencial de cada uma optimizando o valor final que a sua prestação de serviços representa para o cliente.

## **2.2 METODOLOGIA SROI**

### **2.2.1 Contextualização**

Fundada em 1997, em San Francisco, Califórnia a *The Roberts Enterprise Development Fund* (REDF), organização sem fins lucrativos desenvolveu a metodologia SROI com o principal objectivo de quantificar o valor económico e social dos projectos que financiava. Desenvolveu o seu quadro SROI culminando com a publicação de relatórios, diversos documentos metodológicos e ferramentas SROI em 2000.

A REDF já não se encontra a implementar a metodologia SROI, no entanto os conceitos subjacentes e o seu quadro SROI influenciaram muitas das abordagens que evoluíram na última década. Um grupo de profissionais internacionais tais como Jed Emerson, director da *New Economics Foundation* (NEF)<sup>7</sup>, Peter Scholten da empresa *Scholten & Franssen*, Sara Olsen fundadora da *SVT Group*, e outros publicaram uma nova abordagem para o cálculo SROI em 2003. Todos acreditam que um dia a contabilização do valor social e ambiental iria fazer parte das práticas de negócio, mencionado num dos relatórios da NEF «se quisermos orientar a economia, canalizando racionalmente os nossos esforços produtivos para resultados que nos interessem, devemos construir os instrumentos de avaliação destes resultados» (Vanícola, 2008:5).

O modelo SROI foi actualizado num livro, *Social Return on Investment: a Guide to SROI Analysis* publicado em 2006.

Em 2007 a Fundação *MacArthur* solicitou à *RAND Corporation* estudos com o objectivo de averiguar os benefícios de programas sociais.

---

<sup>7</sup>NEF é uma organização que procura apresentar novas tendências focadas em aspectos económicos, sociais e ambientais para se medir a riqueza das nações, uma das principais organizações do mundo que coloca as pessoas e o planeta em primeiro lugar para o desenvolvimento da economia.

Em 2008 foi formado o *The SROI Network* a maior rede internacional de valor social e em 2009 publicado *A Guide to Social Return on Investment* suportado por *UK Cabinet Office*. Em 2010 e 2011 o número de publicações sobre o SROI aumentou consideravelmente sendo em 2012 lançada a base de dados WikiVOIS<sup>8</sup> utilizada em inúmeros estudos de cálculo SROI até aos dias de hoje.

### 2.2.2 Colocar um “S” no ROI

Ainda hoje muitos gestores gerem os seus negócios sem possuírem informações relativas ao impacto das suas operações sobre o meio ambiente e bem-estar humano. O facto de não terem a capacidade de otimizar esses impactos faz com que os accionistas nem sempre consigam os retornos financeiros esperados.

O *Return On Investment* (ROI) é geralmente entendido como uma medida relativa do sucesso de uma empresa e é calculado para comparar o desempenho das empresas dentro de um determinado sector ao longo do tempo. O valor do ROI não seria um indicador útil para determinar o valor de uma empresa ou do seu potencial sucesso futuro, é um ponto de referência que num contexto relativo nos indica a situação financeira da empresa (Lingane e Olsen, 2004).

Foi necessário um longo período de tempo para desenvolver a estrutura que permite calcular o ROI e ainda hoje em dia ocorrem debates constantes sobre como é medido o valor económico e como as empresas estão a criar valor. Uma das dificuldades apresentadas no que concerne ao desempenho financeiro é como saber se devem ser utilizados indicadores de mercado, cuja limitação é que «reflecte as expectativas dos investidores quanto ao desempenho do gestor» Brealey, Myers e Allen (2007:321), ou indicadores publicados no balanço e demonstração de resultados.

As variáveis mais utilizadas são: *Return on Assets* (ROA), *Return On Equity* (ROE) e *Return On Sales* (ROS) no entanto cada empresa tem os seus procedimentos o que pode levar a distorções nos resultados.

---

<sup>8</sup> lançada por *The SROI Network* esta base de dados foi criada como um recurso aberto para colecta de informação sobre valores, resultados e indicadores para as partes interessadas.

A contabilidade facilita a gestão do negócio mas não reflecte o verdadeiro valor criado pela empresa. No que diz respeito ao desempenho sócio ambiental, as dificuldades são ainda maiores porque não existe registo de dados que consiga conjugar o desempenho qualitativo e quantitativo das acções sociais.

O terceiro sector só começou a medir os resultados sociais nas últimas décadas. Não existe a profissão de auditoria social de forma a fazer análises de um modo uniforme e são uma minoria as pessoas que realizam análises de custo-efectividade (ACE), custo-benefício (ACB) e SROI.

A ACE é usada para comparar os resultados do programa, com os custos da intervenção, classificando-os de acordo com a sua eficácia. Usada no sector privado e público com ou sem fins lucrativos, muito utilizado na área da saúde, ajuda na escolha entre projectos alternativos.

A ACB é normalmente efectuada no início de um investimento para determinar se é susceptível de gerar benefícios superiores à sua melhor alternativa e/ou no final para determinar se o investimento valeu a pena mede os benefícios e os custos associados a uma intervenção e compara-os para ver qual o maior, é uma abordagem exigente pois requer uma medição completa dos custos e impactos do programa sejam eles primários, secundários, directos, indirectos, tangíveis ou intangíveis. A ACB oferece um relato completo dos benefícios líquidos para a sociedade como um todo, bem como para as várias partes interessadas. Tem como objectivos, ajudar na tomada de decisão, analisar e comparar programas em termos de valor e mérito. É recomendada como técnica para análise económica de projectos e programas governamentais com foco no meio ambiente e análise de projectos sociais (Lingane e Olsen, 2004).

Apesar das vantagens desta análise, uma das conclusões citada pelo economista Dr. Lynn Karoly no seguimento dos estudos feitos pela *RAND Corporation*, foi que a ACB para avaliação de programas sociais não atingiu a maturidade, isto porque muitos benefícios importantes que se obtêm a partir de programas sociais não são mensurados, não existe literatura para valorizar os resultados, projecta-se resultados futuros com base em resultados imediatos, estas abordagens ainda não se tornaram rotina e não estão padronizadas (Tuan, 2008).

A ACB não é utilizada periodicamente para determinar o modo menos oneroso para proporcionar benefícios ou reduzir impactos negativos para todas as partes interessadas.

Neste sentido, o SROI apesar de se basear na lógica da análise ABC, difere da mesma por ser uma ferramenta prática de gestão que permite que se tomem decisões regulares de negócio tendo por base informações que permitem aos gestores maximizar ambos os benefícios sociais e financeiros.

O SROI é explicitamente concebido para informar o processo de tomada de decisão prática de gestores e seus investidores, já a análise ABC é uma técnica enraizada na ciência social, é mais utilizada por investidores que estão fora da organização e que pretendem avaliar se o seu investimento cumpre o seu propósito (Olsen e Nicholls, 2005).

O SROI é uma abordagem inovadora para medição do valor social que pode ser utilizado em todos os sectores públicos ou privados (Antonaras, Iacovidou, Memtsa, 2011).

Segundo Nicholls, Lawlor, Neitzert, Goodspeed (2012:8)

SROI é uma ferramenta para medir e contabilizar um conceito mais amplo do valor; que busca reduzir a desigualdade e a degradação do meio ambiente e melhorar o bem-estar através da incorporação de custos e benefícios sociais, ambientais e económicos<sup>9</sup>.

Enquanto não for criada a estrutura base para estimar o valor social, estas análises vão continuar a ser feitas voluntariamente. No entanto apesar dos processos para medir o impacto social ainda não estarem muito bem desenvolvidos e estruturados, as pessoas que têm contribuído para o desenvolvimento do SROI, muitas delas mencionadas neste trabalho, ambicionam que um dia venha a ser prática comum das empresas compararem o resultado do SROI da mesma forma que comparam o do ROI.

Cada vez mais um dos objectivos das empresas é maximizar os benefícios sociais para alcançar o sucesso económico. Uma forma de obterem o verdadeiro valor criado pela empresa seria a implementação de um sistema para avaliar o impacto social, integrado com a contabilidade financeira.

---

<sup>9</sup>«Tradução livre do autor. No original: *Social Return on Investment (SROI) is a framework for measuring and accounting for this much broader concept of value; it seeks to reduce inequality and environmental degradation and improve wellbeing by incorporating social, environmental and economic costs and benefits.*»



### **2.2.2.1 Valor social**

As actividades das organizações geram valor económico, social e ambiental.

O valor económico é produzido quando existe retorno financeiro sobre um investimento, inclusivamente considerando a remuneração do capital investido ou seja custo de oportunidade do capital próprio e custo da dívida com terceiros. Já o valor social é criado quando recursos, processos e acções são combinados para trazer melhorias nas condições de vida dos indivíduos e na sociedade em geral (Porter e Kramer 2011).

Apenas grandes organizações se têm dedicado a tentar desenvolver um sistema prático e abrangente para avaliar os impactos sociais do negócio. O valor social que as empresas produzem diariamente não é mensurado, por um lado porque não faz parte da cultura da própria empresa e por outro porque são muito complexas as metodologias para esse fim.

A procura de um indicador que pudesse medir o retorno social do investimento e de alguma forma ser possível quantificar o valor do impacto social de um projecto na sociedade suscitou o interesse de estudar mais aprofundadamente o tema de medição do impacto social com o objectivo de oferecer um valor a todos os *stakeholders*.

O conceito “shared value” foi definido como «políticas e práticas operacionais que potencializam a competitividade de uma empresa e ao mesmo tempo melhoram as condições económicas e sociais das comunidades onde actuam» (ibid:66). Ou seja quando as empresas progridem em conjunto com a sociedade criam o “shared value” um conceito que se baseia na premissa de que os resultados económicos e sociais devem ser abordados utilizando princípios de valor.

No mundo dos negócios, o valor é definido como benefícios relativos aos custos, o lucro resulta da diferença entre as receitas auferidas dos clientes e os custos. As questões sociais não são abordadas a partir de uma perspectiva de valor.

Num ambiente em que as empresas competem entre si, contratam serviços de *outsourcing* e os seus gestores estão focados na rentabilidade do negócio foi-se perdendo o efeito que a localização pode ter sobre a produtividade e a inovação.

As empresas «podem criar valor económico através da criação de valor para a sociedade». As três formas de o fazer «redefinindo produtos e mercados, a produtividade na cadeia de valor e construção de agrupamentos industriais de apoio em locais da empresa» (ibid:67).

Trabalhar em sintonia com a sociedade pode levar ao sucesso da empresa em termos de ganho de eficiência, diferenciação etc.

De certo modo as empresas criam uma interdependência com a sociedade o que cria o denominado “*shared value*”. Este conceito sugere que os resultados obtidos em valores económicos e também em valores sociais deverão ser supracitados usando princípios de valor. Sendo o SROI uma metodologia para calcular o impacto social, o seu processo vai permitir às empresas compreender, medir e reportar o valor social, ambiental e económico gerado pela sua intervenção.

Esta metodologia compara o valor gerado pela intervenção da empresa, benefícios com a despesa necessária e investimento para obtê-lo. Tendo como exemplo um SROI de 1:2 indica que cada €1 investido produz €2 de valor social.

Esta metodologia abre portanto, um novo campo de análise de impacto para além do retorno do investimento, ROI financeiro.

O SROI é um conceito empreendedor, algo novo que cria valor para todos os *stakeholders*, o seu cálculo requer tempo e esforço para garantir o sucesso, traz recompensas sob forma financeira e reconhecimento social e assume o risco de insucesso (Holme e Watts, 2000).

As acções e actividades das empresas geram e destroem valor alterando o contexto à sua volta. Esse valor vai para além daquele que normalmente se calcula e contabiliza em termos financeiros. Este conceito de criação de valor mais amplo que inclui os custos e benefícios sociais e ambientais está a criar nas empresas uma consciência que todas as suas decisões devem ser tomadas com base em informação verdadeira. Neste contexto surgiram novas ferramentas de medição do impacto social que traduzem melhor as mudanças sociais e ambientais.

Calcular o SROI é uma forma das empresas se distinguirem e pode ser implementada em qualquer tipo de organização.

### 2.2.2.2 Valor do dinheiro

Quando se avalia um projecto, serviço ou produto também devem ser tidos em conta os benefícios e custos sociais e ambientais para os quais não existe um preço de mercado. Apesar de serem muitas vezes difíceis de avaliar, são importantes e não devem ser ignorados.

Ao contrário do que pode parecer, um prestador de serviços que cria valor através de um serviço diferenciador com bons resultados, não é necessariamente mais caro. No caso de ser, deve ser tida em consideração a quantidade de benefícios que esse serviço criou.

Reduzir custos no curto prazo pode significar vir a ter uma despesa no futuro porque a qualidade e o objectivo do serviço ficam comprometidos. No caso das organizações do terceiro sector, muitas vezes são competitivas a nível de preços e ao mesmo tempo criam grandes benefícios.

Neitzert e Ryan-Collins (2009) referenciam como componentes do valor do dinheiro, a qualidade e adequação do serviço para o indivíduo, as implicações a longo prazo e os resultados mais amplos para a sociedade e para o Estado. Definem valor do dinheiro como «a combinação ideal de custos e qualidade de vida (ou adequação) do produto ou serviço para atender a exigência do utilizador. Valor para o dinheiro não é a escolha de produtos e serviços com base no menor custo<sup>10</sup>» (ibid:7).

No que concerne ao SROI, este traduz a curto e a longo prazo resultados sociais e ambientais que ajudam as empresas e os investidores a construir um quadro mais completo dos benefícios resultantes do seu investimento de tempo, dinheiro e outros recursos. Desenvolvido com base na análise ABC e na contabilidade social, fornece uma abordagem participativa dos vários stakeholders capaz de ir ao encontro das componentes do valor acima referidas e também ver onde e como o valor é gerado.

Para maximizar o valor do dinheiro é necessário ser eficiente na identificação do tipo de custos e benefícios ao longo do ciclo de vida da intervenção. Gerir recursos de uma forma eficaz é fundamental para alcançar um valor para o dinheiro, no entanto os recursos disponíveis não são apenas as entradas financeiras. Os recursos não financeiros como por

---

<sup>10</sup> «Tradução livre do autor. No original: *Value for money is defined as the optimum combination of whole-of-life costs and quality (or fitness for purpose) of the good or service to meet the user's requirement. Value for money is not the choice of goods and services based on the lowest cost bid.*»

exemplo, o tempo, os conhecimentos, as habilidades das pessoas, consumidores ou comunidade podem desempenhar um papel vital na concepção e materialização de serviços eficazes e serem utilizados para maximizar o valor do dinheiro.

Esta visão e abordagem é normalmente descrita como co-produção, ela reconhece que os consumidores exigem soluções que dependem de pessoas profissionais individualmente ou em grupos cujo desafio é prestar um bom serviço. A co-produção pode levar a serviços altamente inovadores, envolver consumidores e comunidade na concepção de serviços, podem levar a prestação de serviços mais adequados às necessidades, obter melhores resultados e promover o *empowerment* e a autonomia (ibid).

As empresas devem ser capazes de avaliar o verdadeiro valor do dinheiro, mesmo que isso implique mudanças na sua própria cultura. É preciso estimular a inovação tendo como foco os melhores resultados para as pessoas e para a comunidade.

### **2.2.3 Índice SROI**

Os membros da *The SROI Network* têm como objectivo mudar as contas da sociedade em função do valor. Segundo eles o «SROI visa aumentar a igualdade social, a sustentabilidade ambiental e bem-estar» e as decisões dos gestores têm que ter em conta o retorno financeiro bem como retornos sociais e ambientais. Eles acreditam que as abordagens actuais contribuem para a desigualdade social e a degradação ambiental, no seu entender é imprescindível criar abordagens inovadoras. Através do SROI é possível destacar as falhas dos projectos e avaliá-las por forma a corrigi-las.

Algumas razões para utilizar o SROI e que demonstram aos gestores de topo a importância dessa análise, combatendo assim a eventual resistência à mudança são:

- Ajudar a compreender, orientar e comunicar o valor social que a empresa produz com o seu trabalho, de um modo claro e consistente;
- Gerir riscos e identificar oportunidades para obter financiamento;
- Potenciar melhorias nos serviços e sistemas de informação completos para a tomada de decisão.

Em Portugal o SROI também está a ganhar expressão. A Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) e a Fundação Montepio, tiveram a iniciativa de organizar a Conferência Internacional Impacto Social 2013 onde foram apresentados sete casos práticos com o objectivo de capacitar organizações da economia social para estimar o impacto das suas acções na sociedade.

Um dos oradores presentes, Jeremy Nicholls, presidente da *The SROI Network* referiu que «dependendo do nível de rigor aplicado, o SROI pode ajudar as organizações em diferentes níveis», ele defende que o SROI potencia uma melhor compreensão do valor criado internamente e que isso vai influenciar as acções seguintes e ao mesmo tempo ajudar a desenvolver serviços ou a idealizar projectos. Isto vai transmitir confiança e atrair investimento. Acrescenta ainda que «o SROI é uma das poucas metodologias confirmada por um processo de garantia», ou seja, os relatórios podem ser analisados e investigados por assessores externos para assegurar que as afirmações incluídas nos documentos estão corretas.

Um dos projectos apresentados na conferência foi o da 4Change, segundo o seu coordenador Vítor Simões

O SROI atribui valor monetário a mudanças de natureza não comercial, nomeadamente sociais e ambientais. Ao fazê-lo, dá-nos uma linguagem comum - em euros - para comparar o impacto gerado por diferentes organizações, tenham fins lucrativos ou não. O índice SROI é um rácio entre o investimento e o retorno líquido gerado pelos projectos desenvolvidos.

Vítor Simões refere também que como o SROI é um sistema de monitorização de desempenho, ajuda a gerir melhor os projectos e, uma vez que mostra o impacto gerado, capta fundos.

### ***2.2.3.1 Princípios do SROI***

Para medir o impacto social, a análise SROI segue alguns princípios e directrizes desenvolvidas por organizações como a *Social Venture Technology (SVT) Group* 's Sara Olsen e por *New Economics Foundation (NEF)* 's Jeremy Nicholls. Ambas providenciaram

abordagens que reforçam a teoria da mudança que está por trás de uma avaliação e da importância de vinculá-la a metas de medição que incluem a perspectiva dos *stakeholders*.

Uma análise SROI deve ser algo que qualquer organização pode fazer, independentemente do seu estágio de desenvolvimento. O processo deve ser de fácil compreensão, relevante para a organização e transparente, tal como o método deve ser substancial e bem executado com base em premissas que devem ser validadas por profissionais informados. Análises SROI feitas por diferentes profissionais mas que usam semelhantes parâmetros devem culminar em quadros com conclusões idênticas que podem ser integrados com outras abordagens para uma melhor compreensão social reduzindo o risco de enganos (Olsen e Nicholls, 2005).

Os resultados devem ser comparáveis ao longo do tempo e credíveis para que os investidores, compradores, gestores etc. possam utilizar essa informação e agir em conformidade de forma a promover os seus objectivos e tomar as melhores decisões.

Depois de identificados os principais *stakeholders* estes devem ser informados acerca do que está a ser medido, uma vez que estão envolvidos nas actividades conseguem descrever a mudança e identificar os efeitos, positivos ou negativos. Todas as decisões, resultados, indicadores e parâmetros, métodos de recolha de informação e cenários considerados são documentados e explicados às partes interessadas.

A análise SROI oferece a oportunidade de se compreender melhor o valor criado pela actividade mas isso envolve subjectividade. É necessário encontrar uma maneira de quantificar o valor social para obter uma imagem mais completa do retorno do investimento, utilizar *proxies*<sup>11</sup> financeiras para que o valor dos resultados possa ser reconhecido e os investidores tenham uma garantia para os ajudar a avaliar as decisões tomadas pelos responsáveis da organização (Lawlor, Nicholls e Neitzert, 2009).

As etapas para a análise SROI identificadas por Nicholls [et. al.] (2012) são, estabelecer os objectivos, identificar os *stakeholders*, mapear os resultados, dar valor aos resultados, estabelecer o impacto, calcular o SROI.

O SROI seria de baixa utilidade se não existisse um quadro de processos que pudesse ser utilizado por um grande número de empresas (Lingane e Olsen, 2004).

---

<sup>11</sup> Hipóteses utilizadas como referência para estimarem o valor das variáveis, antes de as conhecer. Uma aproximação do valor quando é impossível obter uma medida exacta.

Na Tabela 2.1 estão mencionadas as directrizes que conduzem a avaliação SROI.

Tabela 2.1 - Análise SROI adaptada

Construção	<p>Directriz 1. Incluir na avaliação tanto os impactos positivos como os negativos. Para desenhar um quadro completo do valor que a empresa gera deve ser tido em conta não só os impactos sociais positivos decorrentes das suas operações, mas também os impactos sociais negativos.</p> <p>Directriz 2. Considerar impactos causados por e sobre todas as partes interessadas (incluindo os que estão dentro da própria organização antes de decidir quais são suficientemente significativos para serem incluídos na avaliação. Uma vez que um dos objectivos da análise SROI é ajudar as empresas no seu crescimento e a alcançar uma maior sustentabilidade é fundamental considerar o impacto social das práticas internas e externas.</p> <p>Directriz 3. Incluir apenas os impactos que são claramente e directamente imputáveis à actividade da empresa.</p> <p>Directriz 4. Evitar a dupla contabilização do valor (financeira e social), criado pela empresa. O SROI deve ser calculado separado do retorno financeiro porque a valorização dos benefícios sociais do mercado é imperfeito. É difícil, determinar um valor válido, confiável para um determinado impacto social quando não existe um preço baseado no mercado.</p>
Conteúdo	<p>Directriz 5. O SROI não deve ser calculado em indústrias ou áreas geográficas em que os impactos seriam criados pela existência de qualquer negócio.</p> <p>Directriz 6. Apenas considerar impactos se forem coerentes com o contexto do negócio ou indústria. Com o progresso da metodologia SROI pode ser possível normalizar algumas medições da mesma forma que se padronizaram nos relatórios financeiros.</p> <p>Directriz 7. Comparar os mesmos períodos e empresas similares para avaliar o significado do resultado do retorno social.</p>
Certeza	<p>Directriz 8. Determinar quais as informações e as provas que devem ser incluídas nas contas de forma a dar uma imagem verdadeira e credível útil para futuras implementações e tomadas de decisão, ajudando os investidores a tirar as suas próprias conclusões. Identificar factores de risco que afectam os pressupostos do SROI, analisar e documentar a escolha da taxa de desconto. Quem toma as decisões deve ser capaz de justificar por que razão escolheu as medidas que utilizou.</p> <p>Directriz 9. Realizar uma análise de sensibilidade para identificar os factores chave que influenciam resultados.</p>
Continuidade	<p>Directriz 10. Incluir monitorização contínua de impacto social.</p>

Fonte: Adaptado Lingane e Olsen (2004:120)

É fundamental existir uma estrutura consolidada que possa ser utilizada por qualquer pessoa que queira fazer este tipo de análise.

O objectivo do quadro é permitir que as empresas consigam fazer a análise SROI independentemente do estado de desenvolvimento, garantir que as análises SROI são apresentados de uma forma que facilite a interpretação precisa dos resultados e evitar erros de interpretação e também estabelecer as bases para a normalização permitindo assim que os resultados se tornem mais comparáveis ao longo do tempo.

Para fazer uma análise SROI é necessários ter por base uma familiarização prévia da organização. Este método terá uma importância crescente à medida que vai sendo utilizado.

### ***2.2.3.2 Vantagens e limitações***

Uma análise SROI tem muitas vantagens. Narrilos Roux (2010) refere que a análise SROI pode ser usada como ferramenta de planeamento estratégico para comunicar a criação de valor e ao mesmo tempo atrair investimento. Muitas outras vantagens enunciadas por Nicholls [et. al.] (2012) mostram o quão poderosa pode ser esta análise SROI uma vez que ajuda a melhorar a imagem e a visibilidade da empresa, a definir estratégias para envolver os *stakeholders* nos objectivos e maximizar o valor social que a organização cria, a melhorar o profissionalismo e ajudar a alocar recursos para a gestão de resultados inesperados sejam eles positivos ou negativos.

Vantagens específicas foram discutidas na conferência Impacto Social (2013) tais como, integração, transparência, flexibilidade, racionalização e simplicidade.

Segundo Lingane e Olsen (2004), a análise SROI ajuda os gestores a planear, a identificar alternativas ou modificações a fazer ao modelo de negócio, a tomar decisões, a identificar oportunidades de investimento etc.

O SROI fornece informação mais credível a todas as partes interessadas, permite analisar se são eficazes as estratégias utilizadas para gerar retornos sociais, concentrando-se no que é importante (Antonaras [et. al.], 2011).

Para além das vantagens mencionadas, deve ser tido em conta que o SROI também apresenta problemas e limitações quando é interpretado o seu resultado.



O SROI envolve valores subjectivos e deve ter em conta o contexto da empresa, meio ambiente e objectivos. É necessários reflectir sobre os objectivos do investidor ou do gestor porque se o SROI estiver a ser utilizado por uma organização privada, fundação ou empresa pode ser utilizado a seu favor.

O SROI não deve ser utilizado para comparar duas ou mais empresas diferentes ou de sectores diferentes. Se os métodos e os dados utilizados não forem padronizados, poderá resultar em comparações que são de pouco valor. Mesmo usando o SROI para comparar duas organizações aparentemente semelhantes, devem ser considerados os diferentes pontos de partida dessas organizações em relação ao que pretende alcançar em termos sociais (Lingane e Olsen, 2004).

Os investidores devem tomar as decisões tendo por base o maior número de informações claras e verdadeiras, o que nem sempre acontece.

O facto de ainda haver poucas empresas a realizar este tipo de análise faz com que se verifique uma ausência de dados suficientes que possam servir de base de comparação.

Segundo Narrilos Roux (2010) o custo desta análise SROI pode ser elevado se a empresa não tiver um sistema de informação e recolha de dados. Já Nicholls (2012) refere que a análise deixa de ser útil se na empresa já existir um processo de planeamento estratégico, se os *stakeholders* não tiverem interesse nos resultados e se não existir forma de mudar os procedimentos como resultado desta análise.

Antonaras [et. al.] (2011) acrescenta alguns perigos do SROI tais como, as pessoas concentrarem a sua atenção na rentabilização, não seguem todo o processo e seleccionam indicadores inadequados.

### ***2.2.3.3 Oportunidades e desafios***

As organizações com ou sem fins lucrativos devem ser responsáveis e os seus gestores conscientes da importância do retorno social do investimento para garantir um bom desempenho e crescimento sustentável.

Ainda prevalece a ideia de que nos negócios as oportunidades para criar benefícios sociais prejudicam o desempenho financeiro. Como resultado, a maioria dos empresários e

investidores não realiza qualquer tipo de análise SROI. Os empresários apontam falta de tempo e restrições financeiras para fazer este tipo de análise.

O SROI pode ajudar os investidores, gestores e analistas a explicar o desempenho social das empresas de um modo confiável e credível. Essa contabilidade social deve ser disponibilizada ao público em geral.

A análise SROI é valiosa no sentido que pode propiciar oportunidades e alinhar as expectativas dos investidores, que são críticas para o sucesso de um investimento. Ter uma compreensão preliminar dos impactos sociais específicos é melhor do que ter apenas uma ideia geral do impacto positivo que pode estar a ocorrer (Lingane e Olsen, 2004). No entanto, a ausência de dados sobre os impactos sociais de outras empresas, torna frustrante o cálculo do SROI por uma minoria que o faz. Se um número suficiente de empresas, com resultados sociais semelhantes desenvolver análises SROI, seria possível começar a determinar e apurar os coeficientes de dificuldade bem como outras variáveis.

O SROI não pode nem deve ser utilizado como único indicador de desempenho social, tal como o ROI não é utilizado como um único indicador de desempenho financeiro. Muito mais do que um único número, a análise SROI é um modo de informação sobre a criação de valor ou seja fornece informação sobre o processo pelo qual o valor SROI foi calculado bem como informação sobre o contexto de modo a permitir a interpretação precisa do valor em si.

Sendo este um tópico que incide sobre oportunidades e desafios, foi lançado o desafio a duas pessoas com experiência na área do SROI para responderem a 10 questões que seguem abaixo com o intuito não só de enriquecer o trabalho, mas também de alguma forma consolidar a pesquisa feita na revisão da literatura.

As respostas assinaladas por:

1) são da autoria do Co-orientador Nuno Arez, Chief Accountant e Director de Serviço at IPOLFG, EPE, que concluiu o curso de Gestão no ISCAL, é Técnico Oficial de Contas e Cooperante da Biovilla.

2) são da autoria do Miguel Almeida, que é consultor de profissão, investidor social e cooperante na Biovilla.

**Questão 1. A revisão da literatura remete-nos a associar a análise SROI a organizações sem fins lucrativos dado o trabalho social que as caracteriza. O SROI é também uma metodologia adequada para organizações com fins lucrativos independentemente do seu tamanho, gestão etc.?**

1)Resposta1: «Creio que sim. A responsabilidade social está cada vez mais no centro da preocupação das organizações e o SROI, assim como outras ferramentas semelhantes, pode contribuir para medir e valorizar o impacto social de determinados projectos, eventos ou acções de uma entidade, como contraponto ou como complemento das tradicionais medições de impacto económico-financeiras».

2)Resposta1: «Penso que sim, embora as organizações fora da economia social não messam a sua performance pelo impacto social, mas antes pelos resultados operacionais, visto que a sua prioridade não é impacto social, esta é marginal (caso contrário deveriam ser empresas sociais, embora em Portugal não exista enquadramento legal)».

**Q2. O SROI já é uma metodologia muito utilizada para medir o impacto social das organizações. Quais as características que o distingue das outras métricas de medir o impacto social?**

1)R2:«A principal característica será a sua semelhança com o cálculo do Return On Investment (ROI), permitindo a comparação entre impacto social e impacto financeiro. Também se distingue pela introdução no modelo de valoração financeira de descontos e reduções no impacto.»

2)R2: «Não conheço outras metodologias em profundidade para responder à questão.»

**Q3. O desejo de medir o impacto social de uma forma rigorosa tem aumentado nos últimos anos. Quais serão as razões?**

1)R3: «Já não parece ser suficiente medir o impacto de um projecto através do cálculo do impacto financeiro ou económico, a sustentabilidade ambiental e social é também uma preocupação, crescente, dada a necessidade de alocar correctamente os recursos cada vez mais escassos. Estará também relacionado com uma nova visão da sociedade, onde os recursos humanos já são vistos não como um custo mas como um activo.»

2)R3: «A necessidade de perceber qual o retorno para a sociedade dos investimentos em social, de forma a justificar uma correcta utilização dos escassos fundos disponíveis será o principal factor. Não será, no entanto de desprezar, a necessidade de uma ferramenta que permita comparar investimentos/projectos e o seu retorno, na hora de escolher onde alocar os fundos (embora esta apenas esteja disponível no final de cada fase de um projecto).»

**Q4. Nos últimos anos, sobretudo no Reino Unido surgiu uma comunidade em torno da aplicação SROI que tem facilitado o intercâmbio de dados, experiências, conhecimentos. Isto é uma mais-valia para as empresas que querem implementar o SROI? Pode descrever em breves palavras como surgiu esta iniciativa?**

1)R4: «O SROI nasceu da necessidade de atribuir um valor financeiro aos impactos sociais, pela crescente necessidade de medir o sucesso de projectos não apenas através do seu retorno financeiro. Foi a partir do Reino Unido que se começaram a desenvolver aproximações financeiras para a valoração dos impactos sociais, estando constituída uma base de dados bastante completa que poderá ser utilizada mesmo por entidades de outros países. Essa base de dados é a sua grande mais-valia, podendo contribuir para a construção de indicadores próprios em cada país e na expansão de métricas e indicadores a partir dessa experiência de sucesso levada a cada no Reino Unido.»

2)R4: «Desconheço.»

**Q5. Sendo uma pessoa experiente na aplicação desta métrica, quais os benefícios para a empresa que se submete a uma análise SROI?**

1)R5: «Calcular o valor acrescentado social de determinado projecto, atribuindo-lhe uma nova dimensão e contribuindo para a divulgação da empresa e para a captação de investimento.»

2)R5: «O principal benefício é a disponibilidade de uma métrica que permite de uma forma simples medir qual o valor acrescentado para a comunidade face a cada unidade monetária investida. Permite medir o impacto do projecto e se este for significativo, facilita a captação de mais fundos junto de investidores sociais.»

**Q6. A análise SROI tem sofrido algumas críticas nos últimos anos, baseadas no facto de ser muito difícil comparar os resultados entre diferentes organizações e também porque a evolução e monetarização dos impactos intangíveis são frequentemente muito arbitrários e subjectivos. Como responderia a estas críticas?**

1)R6: «A medição do impacto social está ainda no início, pelo que terá que evoluir para que seja considerado um método fiável e eficaz de avaliação de projectos. O SROI, ou outra ferramenta que venha a tornar-se o método standard, é um passo no sentido de cumprir o que me parece inevitável, avaliar empresas e projectos na sua vertente social. A sua consideração como um método fiável e viável será tão crescente quanto crescentes sejam os trabalhos nesta área, a sua utilização por entidades externas ao projectos e não apenas medidas internamente, e ainda a consideração que os investidores tenham por estas avaliações no seu processo de decisão de investimento. Na Comunidade Europeia começam-se a dar os primeiros passos para decidir financiamentos não apenas com base na projecção económica e financeira das candidaturas mas também no esperado impacto social e ambiental.»

2)R6: «Desde que se utilize um critério uniforme na mensuração de impactos intangíveis a questão da comparação de resultados fica minimizada. É óbvio que um programa de combate à fome ou reintegração de reclusos pode atingir um SROI mais elevado e tangível que um programa de defesa do ambiente (cuja mensuração dos resultados é a muito mais longo prazo e tem um carácter muito subjectivo). Na minha perspectiva o investimento social deve ser feito em Portfólios e o SROI não é uma ferramenta de optimização de portefólios de investimento social, mas antes de medida de desempenho sobretudo entre projectos de natureza similar.»

**Q7. O componente mais controverso acontece quando se tenta estabelecer *proxies* para aspectos tão subjectivos como uma melhoria do bem-estar, da auto-estima etc. Não será uma contradição atribuir valor monetário a coisas subjectivas?**

1)R7: «A valorização monetária desses aspectos subjectivos destina-se a estabelecer uma relação com as métricas puramente financeiras, de modo a que se consiga estabelecer uma base comparativa.»

2)R7: «Do ponto de vista filosófico é uma clara contradição. Mas a sociedade de hoje é muito pragmática e dominada pelo capital financeiro, logo este impõe a sua linguagem, mensurar estes indicadores é uma tentativa (bem ou mal sucedida, depende da interpretação de cada um) de dar resposta às exigências dos dias de hoje que se colocam às organizações que actuam na economia social. A economia social não impõe as suas regras e interpretação do mérito dos seus projectos, mas, com pragmatismo adapta-se às exigências do meio em que se insere.»

**Q8. O que será necessário fazer para agilizar os processos da análise SROI e tornar credíveis os seus resultados?**

1)R8: «Aumentar o número de estudos nesta área, aumentar a procura por este método ou outro similar, expandir os indicadores para as aproximações financeiras, partindo não de

indicadores do Reino Unido mas de indicadores construídas em cada país onde o método se aplique.»

2)R8: «Muitos e muitos projectos de SROI. Só a adaptação de uma ferramenta de uma forma massiva permite que esta matura e ganhe credibilidade, bem como, existem no mercado recursos com know-how e experiência que facilitem essa maturação.»

**Q9. Concorda com as seguintes afirmações?**

**O SROI é um processo cumulativo, quanto mais se avança mais fácil é avançar.**

**O SROI foi originalmente apresentado como guia mas pode igualmente ser utilizado como um processo de crescimento económico na gestão de empresas.**

1)R9: «Concordo. Tanto pode ser utilizado com o fim de entidades externas avaliarem uma empresa ou projecto mas também como forma de uma administração avaliar a sua empresa e o valor acrescentado que está a ser criado.»

2)R9: «Concordo com ambas, excepção à últimas palavras da segunda frase. “Um processo de crescimento económico na gestão das empresas” é geração de valor para a empresa (na minha leitura) o que é desajustado com retorno social, não é isto que o SROI pretende medir, mas antes a outra parte de valor que não é directamente medido no resultado da organização que o implementa.»

**Q10. Foi necessário um longo período de tempo para desenvolver a estrutura que permite calcular o ROI. Será que da mesma forma como comparamos o ROI de várias empresas vamos conseguir comparar o valor social de vários projectos e incluir o SROI nos relatórios de contas das empresas socialmente responsáveis demonstrando os resultados aos seus *stakeholders*?**

1)R10: «Tal acontecerá à medida que forem aparecendo novos estudos nesta área e à medida que os mesmos sejam crescentemente divulgados e contribuam para a melhoria e consistência das bases de dados de indicadores de aproximações financeiras. Não é já suficiente apresentar um relatório de sustentabilidade anexo a um relatório e contas sem que se encontre forma de medir impactos e acréscimos de valores.»

2)R10: «Sim e não. Sim, o SROI poderá, se se tornar no instrumento de referência contar nos relatórios e contas das empresas socialmente responsáveis. Quanto a que este possa ser comparável entre diferentes projectos ou empresas já tenho as minhas dúvidas, tal como respondi na questão 7 a comparabilidade é muito dependente das áreas de actuação de cada projecto, sendo que o objectivo de constituição de portfólios de investimento sustentável equilibrado não pode ser cumprido via SROI.»



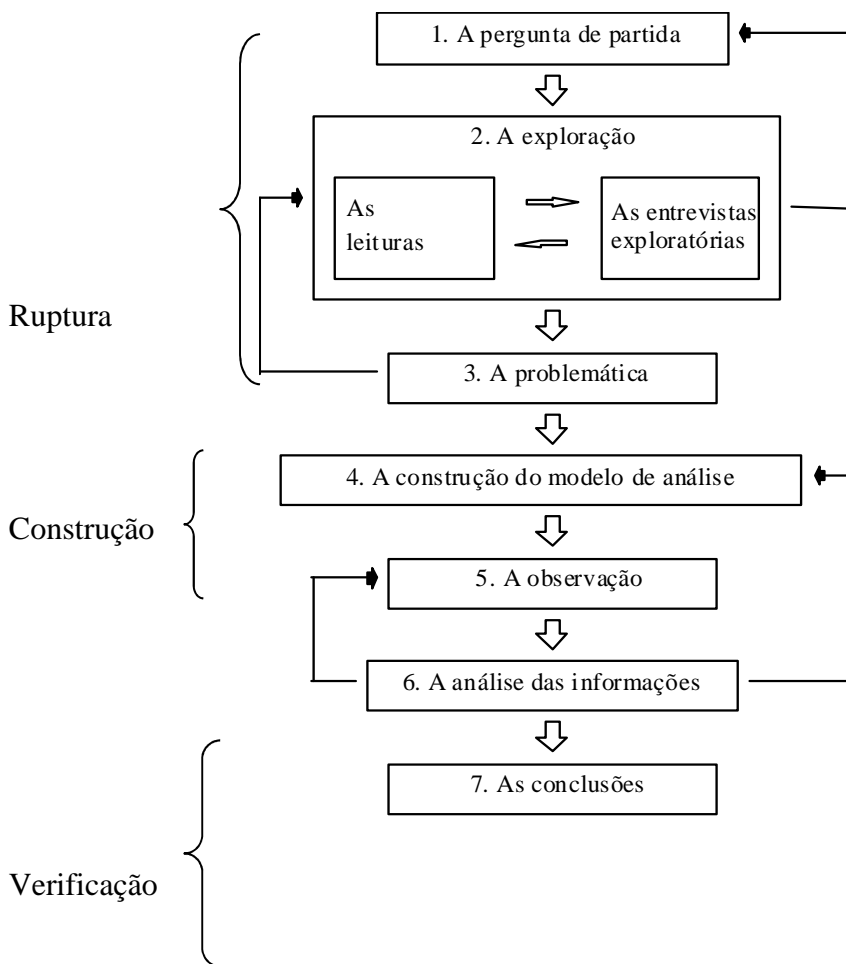
## **PARTE II**

### 3 ESTUDO DE CASO

#### 3.1 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Dado o carácter vanguardista da aplicação deste modelo, foi necessária uma contextualização teórica do tema, realização de pesquisas e análise de documentos.

Esta investigação teve como estrutura metodológica o esquema de Quivy representado na Figura 3.1, segundo o qual desde os objectivos de partida à redacção do texto final percorreram-se sete etapas fundamentais para o estudo.



**Figura 3.1** - As Etapas do Procedimento da Investigação Científica nas Ciências Sociais e Humanas

**Fonte:** Adaptado de Quivy (1992:88).

Numa primeira fase, estabelece-se de forma coerente e estruturada a pergunta de partida que dá início ao trabalho “Qual o SROI do projecto?”. É através das leituras e das entrevistas exploratórias que se torna possível ter uma noção mais clara da problematização. Estas entrevistas ajudaram a ter um contacto mais próximo com a realidade vivida na empresa.

Segue-se a definição das grandes linhas de orientação da investigação, assim como a problemática relacionada com a pergunta de partida.

O modelo de análise é construído tendo por base as seguintes abordagens:

1. Mapear a análise e definir o âmbito e os parâmetros;

2. Identificar e seleccionar os *stakeholders* envolvidos no projecto, apurar quais são os seus objectivos e conseqüentemente que mudanças ou resultados são relevantes para a análise SROI. Definidos os indicadores de mudança, o passo seguinte foi procurar os proxys para valorizar os indicadores na base de dados WikiVOIS que tem indicadores do Reino Unido, que podem ser adaptados realidade nacional.

3. Foram desenvolvidos questionários adaptados a cada um dos *stakeholders*. Nesses questionários foram identificadas as mudanças que se esperavam que acontecessem e elaboradas perguntas para avaliar as seguintes dimensões:

- Qual o estado dos *stakeholders* antes do projecto que se está a avaliar (Ponto de partida);
- Qual o impacto do projecto nos *stakeholders*, ou seja qual o seu estado após o projecto;
- Qual o impacto de projectos de outras entidades, ou seja, os *stakeholders* poderiam ter tido uma evolução mesmo que a empresa em análise não existisse;
- Eventuais efeitos negativos do projecto nos *stakeholders*.

4. Os questionários foram elaborados no *Google Docs* e enviados por correio electrónico.

5.Procedeu-se à recolha, organização e análise dos dados obtidos.

6.Determinou-se o valor dos benefícios gerados, ou seja, somou-se o valor monetário atribuído às mudanças geradas da intervenção e descontaram-se as mudanças que teriam acontecido independentemente da actividade da empresa (proporção do resultado atribuído à contribuição de terceiros) e consequências inesperadas. Este processo de depuração das mudanças, foi fundamental para assegurar a credibilidade à análise.

7.Por fim calculou-se o SROI, rácio entre o valor actual líquido dos benefícios e o valor actual líquido do investimento, como apresentado abaixo respondendo à pergunta de partida.

$$SROI = \frac{VAL \text{ benefícios}}{VAL \text{ investimento}}$$

Desta forma avaliou-se o modelo de análise implementado e elaboraram-se as conclusões, deixando em aberto outras eventuais linhas de acção para reflexão futura.

### **3.2 INTRODUÇÃO**

A empresa Compasso - Incentivos e Turismo Lda. foi eleita para a elaboração deste estudo de caso feito em Portugal especialmente por duas razões, a primeira por ser uma empresa que se preocupa não só com os aspectos económicos mas também sociais e ambientais e a segunda por estar sempre atenta a todos os detalhes, por forma a prestar um serviço de qualidade e partilhar sinergias com fornecedores e parceiros.

Em termos de RSE as práticas mais comuns desenvolvidas pela Compasso recaem, a nível económico em ajustamento dos serviços às necessidades dos clientes e pagamento aos fornecedores dentro do prazo acordado, na dimensão social interna destacam-se a igualdade de oportunidades e o incentivo aos trabalhadores a alargar os seus conhecimentos através de planos de formação.

Na categoria de saúde, higiene e segurança no trabalho cumprem-se as obrigações legais através da medicina no trabalho, relativamente à dimensão social externa efectuam-se donativos a diversas entidades, entre as quais a Casa da Criança – Fundação Champagnat, ABLA Portugal e na dimensão ambiental recai especial atenção em questões de reciclagem.

Uma vez que para além das práticas acima mencionadas a temática RSE tem mais para explorar e a Compasso mesmo sendo uma empresa pequena demonstra uma atitude socialmente responsável, a par das grandes empresas, a análise SROI poderá fazer o elo de ligação entre as práticas desenvolvidas e as estratégias da empresa.

A empresa foi sensibilizada para a complexidade envolvida na medição do impacto social, dado que os resultados da actividade da empresa têm um importante componente qualitativo e imaterial de difícil quantificação. A sua eficiência só poderá ser medida com recurso a vários indicadores que deverão ser escolhidos de acordo com sua missão e âmbito de actividades.

A principal motivação que levou a Compasso a participar nesta iniciativa de se submeter a uma análise SROI foi a melhoria da *performance* económica e o reforço da imagem da empresa junto dos parceiros, dos investidores e da comunidade em geral.

O obstáculo apontado pela Compasso à implementação futura da análise SROI foi a falta de recursos disponíveis para tal.

### 3.3 MODELO SROI

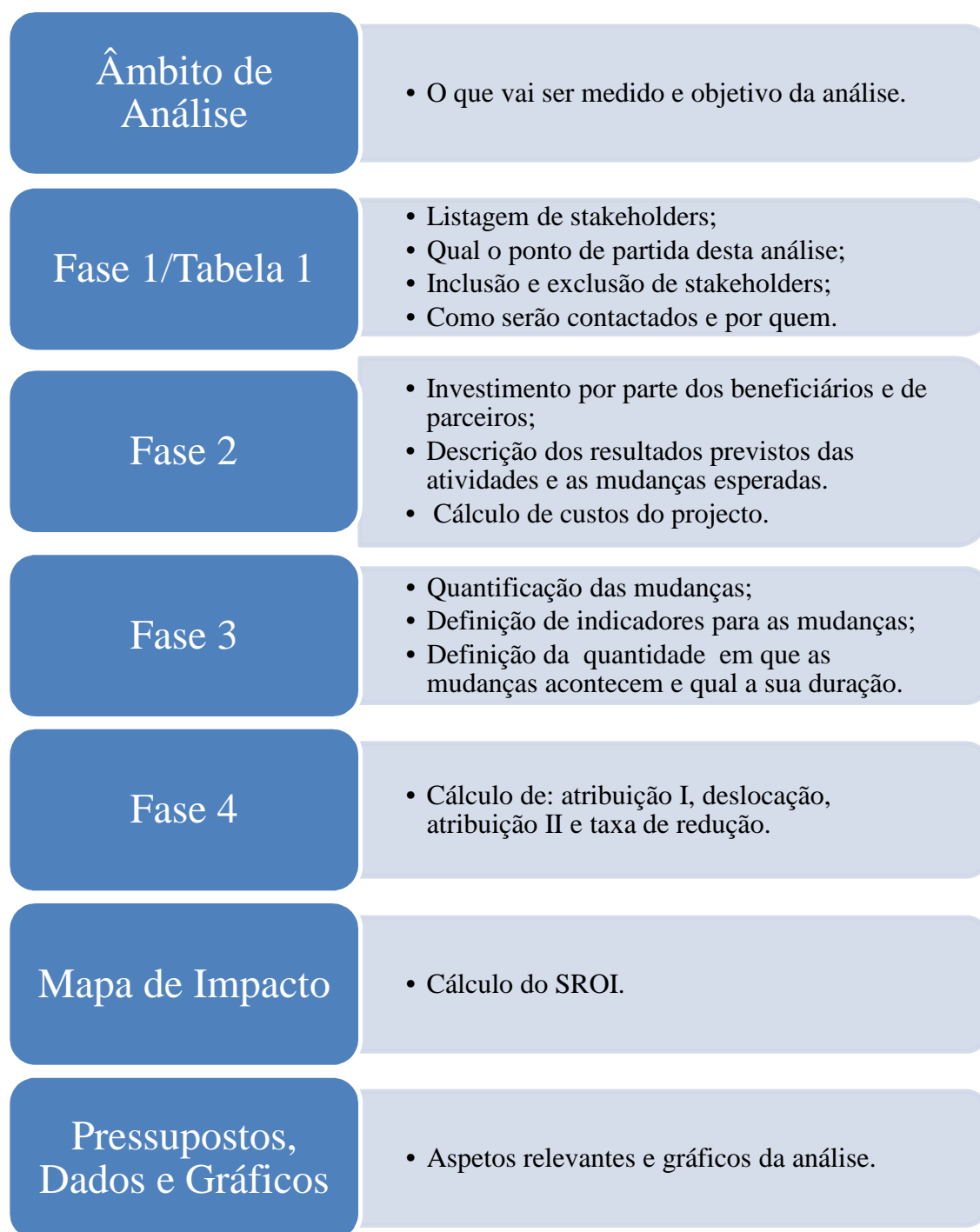
Para ilustrar o cálculo SROI foi utilizada a versão adoptada pela Biovillia, que é baseada no primeiro modelo articulado por REDF e que foi utilizado no projecto Impacto Social 2013 promovido pela Fundação Montepio e pela CASES.

De acordo com informação presente no seu site, a Biovillia é uma cooperativa que tem como objectivo o desenvolvimento social, económico e ambiental através de práticas e modelos empresariais inovadores que coloca a sustentabilidade no centro da sua actuação baseando-se nos princípios de permacultura. Tendo como missão levar a sustentabilidade ao dia-a-dia das pessoas, define esse conceito como «a capacidade de alcançar um equilíbrio intergeracional no uso dos recursos (humanos, naturais e económicos) que permita a realização da plenitude humana/organizacional».

A sustentabilidade é um tema actual que tem vindo a ganhar crescente importância nos últimos anos. No relatório de sustentabilidade 2013 da Sonae o Vice-Presidente Executivo Ângelo Paupério refere que:

os critérios de sustentabilidade estão já naturalmente presentes nas decisões da generalidade dos nossos colaboradores, com reflexos muito positivos na nossa atividade. A par do alinhamento estratégico, alicerçado na internacionalização, diversificação dos estilos de investimento e alavancagem dos excepcionais ativos que gerimos, fazemos do impacto social e ambiental fatores de avaliação e motivação tão importantes como o da valia económica.

Estando o SROI alinhado com o conceito de sustentabilidade, é uma ferramenta para medir os impactos sociais das acções das empresas. O modelo para fazer essa análise SROI é composto por diversas folhas de cálculo interligadas entre si que foram devidamente preenchidas por fases, ilustradas na Figura 3.2, com informação da empresa e dados obtidos através dos questionários.



**Figura 3.2** - Fases do Modelo para o cálculo do SROI

**Fonte:** Adaptado Modelo SROI Biovilla (2013)

O Mapa de Impacto é preenchido automaticamente, fruto da compilação das folhas anteriores, na qual se obtém o valor do SROI do projecto em análise. Estas fases estão descritas com maior detalhe e com os respectivos resultados de seguida.

### 3.4 ÂMBITO E STAKEHOLDERS

#### 3.4.1 Âmbito da medição

O presente estudo de caso foi feito na Compasso que é uma empresa privada, *Destination Management Company* (DMC)/Agência de viagens de *Incoming* especializada em receptivo, fundada em Setembro de 1997, composta por uma equipa de oito pessoas dinâmicas e criativas que trabalham com paixão e têm uma vasta experiência no negócio.

Tem como visão ser o DMC preferencial em Portugal, e como missão, prestar um serviço de qualidade e partilhar sinergias com fornecedores e parceiros para garantir flexibilidade.

O seu objectivo é prestar um serviço altamente personalizado, apresentando ofertas competitivas e programas turísticos feitos à medida para ir ao encontro das necessidades dos clientes.

Para atingir o seu objectivo, a Compasso dá atenção a todos os detalhes de modo a que cada projecto *Meeting Incentive* (MI) seja único e memorável.

Na operacionalização da sua actividade e com vista à concretização da sua missão, a Compasso escolhe parceiros que se preocupam com o meio ambiente, colaboradores criativos e com alto nível de responsabilidade, disponibiliza informação detalhada para que o cliente sinta confiança, integra nas suas acções as comunidades locais e promove o nosso país internacionalmente.

A presente análise SROI propôs-se a medir o impacto social de um projecto específico da empresa. O projecto seleccionado foi a reserva do grupo PWC de 30 de Agosto a 08 Setembro de 2014, solicitada por uma agência Norueguesa aqui considerada neste estudo como o cliente.

Tendo por base o perfil e os requisitos do cliente, a Compasso elaborou um programa composto por alojamento, restauração, transporte e actividades lúdicas, servindo de intermediário neste caso entre a agência Norueguesa e os fornecedores em Portugal.

O objectivo desta análise SROI foi fundamentalmente compreender qual o verdadeiro impacto social desta prestação de serviços nos *stakeholders* directamente envolvidos.

Esta metodologia permite comparar os benefícios gerados pela intervenção da Compasso com a despesa necessária para os obter.



### 3.4.2 Stakeholders incluídos e não incluídos

Para fazer esta análise SROI, subdividiram-se os *stakeholders* em 5 categorias: Sócios, Cliente (o cliente da Compasso é a agência Norueguesa sendo os desta os clientes finais que usufruem da estadia em Portugal), Fornecedores, Guias e Colaboradores, devido às suas particularidades. A Tabela 3.1 menciona os *stakeholders* que foram incluídos ou não, bem como a respectiva justificação para tal.

Tabela 3.1 - Apresentação dos *Stakeholders*

<b>Stakeholders</b>	<b>Incluídos (Sim/Não)</b>	<b>Justificação</b>
Sócios	Sim	Responsáveis pela gestão e viabilidade da empresa.
Cliente (agência norueguesa)	Sim	Fundamental para a sustentabilidade da empresa; Beneficiam da prestação de serviços da Compasso que se responsabiliza pela organização de todo o evento a decorrer em Portugal.
Fornecedores	Sim	Prestam serviço ao cliente final, fundamentais para o sucesso do projecto.
Colaboradores	Sim	Pilares operacionais da organização e responsáveis pelas reservas e assistência ao cliente final.
Guias	Sim	Investem o seu tempo a acompanhar o grupo nas suas actividades;
Cliente Final	Não	Limitações de tempo
Comunidade	Não	Limitações de tempo

**Fonte:** Adaptado Impacto Social Biovilla (2013)

Não foram incluídos na pesquisa os clientes finais e a comunidade, estes *stakeholders* dariam relevo à análise mas seria difícil encontrar uma forma de medir o impacto, tendo em conta as limitações de tempo para a realização do estudo.

### **3.4.3 Teoria da mudança**

O *Center for Theory of Change (2013)*, organização criada para promover padrões de qualidade e as melhores práticas para o desenvolvimento e implementação de Teoria da Mudança diz que esta teoria é uma descrição específica e mensurável de uma iniciativa de mudança social que serve de base para o planeamento estratégico, tomada de decisão e avaliação de programas. Permite ter a visão das metas a longo prazo, como serão alcançadas e como medir o progresso ao longo da evolução do processo.

Um bom planeamento e um bom método de avaliação exigem que os participantes sejam claros em relação às metas de longo prazo, sejam identificados indicadores mensuráveis de sucesso, e sejam formuladas acções para atingir essas metas.

Este método, mostra o caminho e especifica quais os requisitos para atingir os objectivos, articula pressupostos subjacentes que podem ser testados e medidos, mudando a forma de perceber o projecto. Serve de roteiro e se estiver completo e bem estruturado, pode ser lido e interpretado por outras partes interessadas, servindo de testemunho daquilo que a empresa se propôs a fazer, demonstrando os seus sucessos ao longo do percurso.

A Compasso promove Portugal em vários mercados internacionais e disponibilizou-se para participar nesta análise SROI porque acredita que os seus projectos são responsáveis por várias mudanças nos *stakeholders* envolvidos.

A teoria da mudança para além de descrever, permite compreender o que se prevê que aconteça a cada *stakeholder* ao longo do projecto e avaliar as mudanças que perduram após a conclusão do mesmo. Ou seja, mapeia os principais factores de mudança para cada um dos *stakeholders*, servindo esta ferramenta de base para analisar, quantificar e validar as alterações conceptuais, comportamentais, físicas e emocionais dos mesmos.

Depois de uma breve observação junto dos *stakeholders* construiu-se a Tabela 3.2 onde se identifica o ponto de partida, as necessidades observadas e as respectivas previsões de mudança, fundamentais porque exprimem a ambição de transformação e determinam o patamar de mudança a alcançar.

Tabela 3.2 - Ponto de partida e Mudanças

<b>Stakeholders</b>	<b>Ponto de Partida</b>	<b>Mudança</b>
Sócios	Necessidade de aumentar a credibilidade perante os parceiros; Necessidades de aumentar a aproximação com o cliente; Necessidade de aumentar o reconhecimento da empresa na região.	1. Investimento consciente 2. Sentimento de pertença e contribuição social
Cliente	Necessidade de encontrar um parceiro de confiança.	1. Aumento de produtividade 2. Aumento de oportunidades
Fornecedores	Necessidade de promover os seus serviços; Necessidade de reconhecimento; Necessidade de aumentar as vendas para a estabilidade financeira.	1. Aumento do volume de vendas 2. Envolvimento num projecto que abre oportunidades
Colaboradores	Necessidade de realização pessoal e profissional.	1. Valorização profissional 2. Aumento de satisfação e bem-estar
Guias	Necessidade de realização pessoal e profissional; Necessidade financeira.	1. Valorização profissional 2. Aumento de satisfação e bem-estar

**Fonte:** Adaptado Impacto Social Biovilla (2013)

As mudanças nos *stakeholders* resultam da actividade da organização. Medir os resultados, sejam eles positivos ou negativos, é a única forma de saber se a mudança ocorreu (Lawlor [et. al.] 2009:3).

Com estas mudanças os *stakeholders* pretendem alcançar a sua realização pessoal e profissional, obter reconhecimento do seu trabalho e contribuição para a sociedade.

Sendo o turismo uma actividade fulcral para o desenvolvimento do país, os fornecedores de serviços são os agentes mais importantes neste sistema de mudança. Todos eles têm vontade de trilhar um caminho que lhes possibilite servir os clientes e que esse trabalho seja reconhecido e valorizado.

Os colaboradores da Compasso têm uma multiplicidade de papéis que devem ser analisados cuidadosamente.

### 3.4.4 Envolvimento dos *stakeholders*

Nesta fase da análise essencialmente prospectiva, o envolvimento dos diferentes *stakeholders* e a metodologia para o seu envolvimento foram desenvolvidas no sentido de estabelecer uma base sólida de trabalho e análise futura.

Devido a constrangimentos temporais, usaram-se questionários *online* como ferramenta, recorrendo a formatos pré-definidos na plataforma *online Google Docs*.

Foram elaborados cinco questionários diferentes direccionados para os diferentes *stakeholders* e enviados para os 30 intervenientes no projecto, um cliente, quatro sócios, oito colaboradores, catorze fornecedores e três guias. Na Tabela 3.3 pode-se observar que se obteve uma taxa de respostas elevada, cuja justificação se deve ao facto dos questionário terem sido enviados através do correio electrónico da Compasso, reforçando a credibilidade do estudo, por ter havido uma sensibilização via telefone e presencial e também, em grande parte, pelo facto do questionário ser anónimo. A amostra foi de 28 *stakeholders* para uma população expectável de 30.

Se não tivesse existido limitações temporais, este estudo poderia ter tido uma dimensão maior com a inclusão dos clientes finais e da comunidade.

Tabela 3.3 - Número de respostas dos inquiridos

<b>Stakeholders</b>	<b>N.º Inquiridos</b>	<b>N.º respostas</b>	<b>Taxa de resposta</b>	<b>Método de envolvimento</b>
Sócios	4	4	100%	Questionário Online
Cliente	1	1	100%	Questionário Online
Fornecedores	14	12	85,71	Questionário Online
Colaboradores	8	8	100%	Questionário Online
Guias	3	3	100%	Questionário Online

**Fonte:** Adaptado Impacto Social Biovilla (2013)

### 3.5 RECURSOS E ACTIVIDADES

#### 3.5.1 Recursos que os *stakeholders* investiram

Os *stakeholders* investiram tempo e dinheiro no projecto, todos os custos necessários para a realização deste projecto, mencionados na Tabela 3.4 foram obtidos através do sistema operacional e sistema contabilístico da empresa.

**Tabela 3.4** – Custos do File Grupo PWC (100 pax)

Stakeholders	Recurso	Custos	Fonte
Fornecedores	Prestação de serviços de hotelaria, restauração, transporte e animação.	94.739,98€	Informação dos custos retirada do sistema operacional e contabilístico, número de horas dedicadas ao projecto informação do próprio.
Guias	124 Horas (honorários)	1544,78€	
	Deslocações e estadas	185,2€	
Colaboradores	110 Horas de trabalho dedicadas ao projecto	1.331,30€	
	Kms, material escritório, oferta a clientes, comunicações, CTT	197,09€	
Sócios	Renda, água e luz	134,25€	
TOTAL		98.132,60€	

**Fonte:** Adaptado Impacto Social Biovilla (2013)

#### 3.5.2 Indicadores

Nesta fase foram escolhidos os indicadores fundamentais para valorizar as mudanças nos *stakeholders* incluídos na análise. A primeira tentativa foi encontrar indicadores nacionais junto de uma entidade que está a empreender esforços nesse sentido, a Fundação Francisco Manuel dos Santos. Dada a ausência de valores financeiros concretos, escalas e formas de medição válidas em Portugal, recorreu-se a escalas testadas noutros países que facilmente

puderam ser adaptadas à nossa realidade. Esta opção resultou não só da falta de tempo mas também porque seria um risco criar indicadores de raiz. Seria necessária uma amostra maior por forma a serem testados e terem validade estatística. Foi utilizada a *WikiVois*, uma base de dados adequada a qualquer pessoa ou organização que esteja interessada em avaliar e medir os resultados do seu trabalho.

Nicholls (2012) espera que esta base de dados seja utilizada por analistas, avaliadores e todas as pessoas de todos os sectores que estejam interessadas nos resultados das suas actividades.

Os indicadores para valorizar mudanças tais como realização pessoal, sentimento de pertença, aumento de oportunidades, satisfação, valorização profissional e aumento do rendimento, de alguma forma culminam num conceito cada vez mais utilizado e incorporado na tomada de decisões que é o bem-estar.

Tal foi comprovado com a pesquisa que elaborada na base de dados *WikiVOIS*, na qual a escala de bem-estar apresenta-se como indicada para medição de diferentes mudanças.

Tendo por base o que se está a fazer a nível internacional adaptou-se essa escala à realidade deste estudo. No capítulo 3.4.4 referente às aproximações financeiras encontra-se explicado como foi feita essa adaptação à escala nacional.

Sendo definido como o conjunto das coisas que são necessárias para viver bem, o bem-estar é um conceito subjectivo, representa diferentes aspectos dependendo da pessoa em questão, tais como dinheiro, saúde, tempo para o lazer e relações afectivas harmoniosas, estabilidade e segurança, entre outros. A *Compasso* com o seu projecto vislumbra aumentos significativos de bem-estar nos diferentes *stakeholders*.

Sendo o Produto Interno Bruto (PIB) o valor da produção nacional de bens e serviços, ele é considerado como padrão de medida da actividade económica das nações e é considerado o principal indicador utilizado pelos indivíduos envolvidos com as análises e tomadas de decisão em políticas governamentais. Assume que as receitas de uma nação estão correlacionadas com o padrão de bem-estar dos países, ou seja, melhorando as condições económicas de uma nação, conseqüentemente o bem-estar dos seus habitantes seria melhorado. No entanto existem muitas facetas do PIB não económicas, que podem influenciar de maneira efectiva o nível de qualidade de vida e conseqüentemente o bem-estar dos indivíduos, educação, meio ambiente, etc. (Vanícola, 2008).

Apesar do PIB ainda ser visto como sinónimo de progresso económico, são conscientes as suas limitações, neste sentido surgiram novas abordagens que incluem na sua análise aspectos não monetários e subjectivos. Por exemplo, Felicidade Interna Bruta (FIB) busca ser um indicador da riqueza das nações e que procura representar de maneira mais holística, o bem-estar dos indivíduos e nações (ibid). Esta tentativa de encontrar um indicador que defina com mais propriedade aspectos não monetários e que possa traduzir o bem-estar económico e social das nações acarreta a limitação não só da escolha do próprio indicador como o peso a ser atribuído a cada um dos elementos envolvidos nos estudos.



Os indicadores seleccionados para medir cada uma das mudanças estão representados na Tabela 3.5 juntamente com a respectiva fonte.

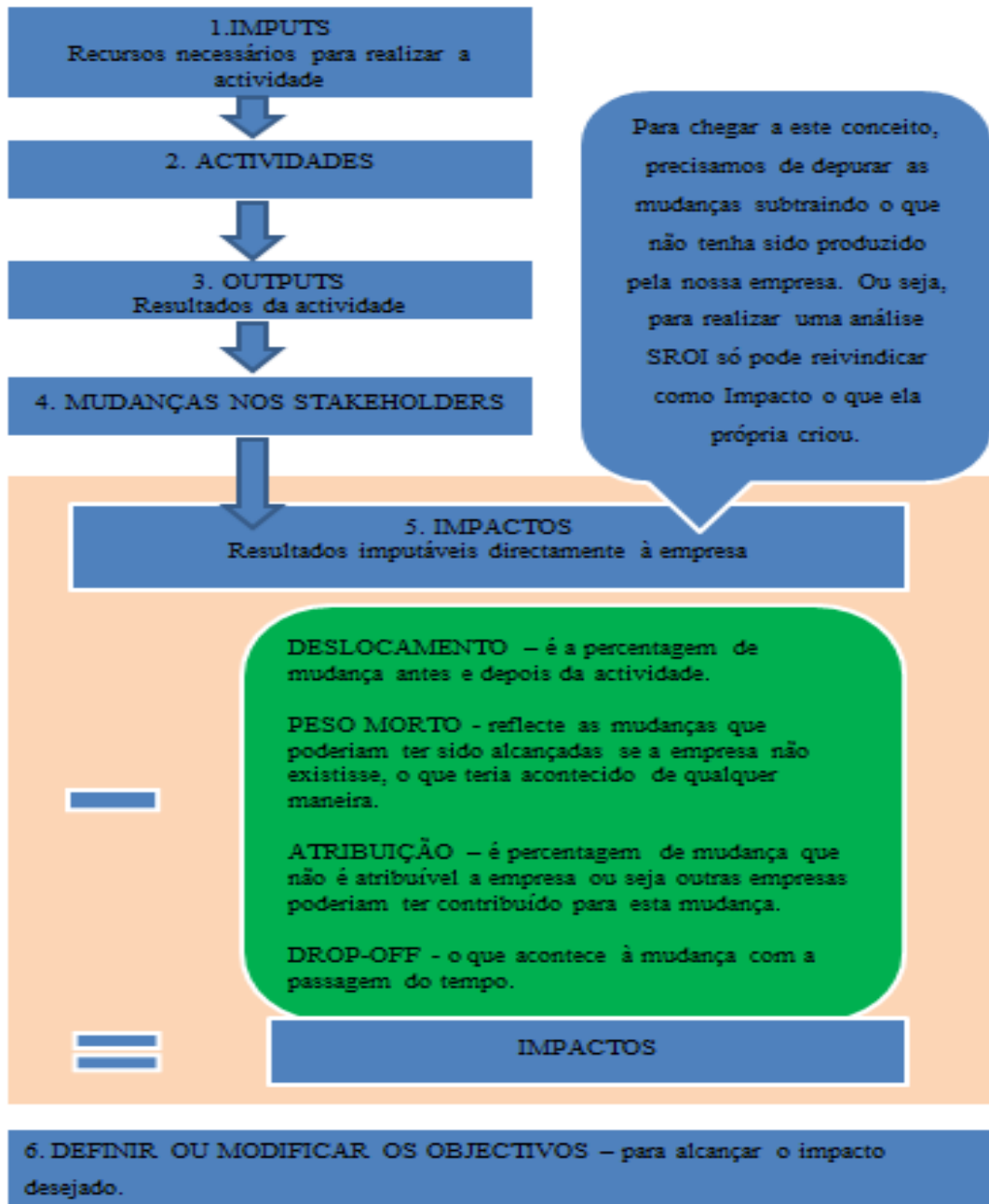
Tabela 3.5 - Indicadores

<b>Mudança</b>	<b>Sócios / Indicador</b>	<b>Fonte do indicador</b>
Investimento consciente	<i>Increased number of businesses and employment in tourism &amp; hospitality, distribution and logistics.</i>	<i>Wikivois - Included in the Leicestershire Together Outcome Framework and equivalent measures are used by other local governments.</i>
Sentimento de pertença e contribuição social	<i>Accomplishment (number of people) - This indicator describes the number of people who feel a sense of accomplishment.</i>	<i>Wikivois - Included in Lambeth well-being indicator handbook</i>
<b>Mudança</b>	<b>Cliente e Fornecedores / Indicador</b>	<b>Fonte do indicador</b>
Aumento de produtividade	<i>Optimism increase</i>	<i>wikivois / Included in Lambeth well-being indicator handbook</i>
Aumento de oportunidades	<i>Positive about the future (number of people)</i>	<i>Wikivois - The Positivity Scale measures optimistic attitude toward the future</i>
<b>Mudança</b>	<b>Colaboradores e Guias / Indicador</b>	<b>Fonte do indicador</b>
Valorização profissional	<i>Ambition (number of people with an increase in)</i>	<i>Wikivois - The Positivity Scale measures optimistic attitude toward the future.</i>
Aumento de satisfação e bem-estar	<i>Well being (improved)</i>	<i>wikivois / Deary, I. J., Watson, R., Booth, T., &amp; Gale, C. R. (2012, December 10). Does Cognitive Ability Influence Responses to the Warwick-Edinburgh Mental Well-Being Scale?. Psychological Assessment.</i>

**Fonte:** Adaptado Modelo SROI Biovilla (2013)

### 3.5.3 Provas, Quantidade e Duração das mudanças

Através dos questionários foi possível obter respostas que provam que as mudanças previstas coincidem com as mudanças efectivas. Segundo Narrilos Roux (2010), o SROI parte da premissa de que os impactos sociais são criados de acordo com a sequência mencionada na Figura 3.3 como cadeia de criação do impacto.



**Figura 3.3** - Cadeia de criação do Impacto

Fonte: Adaptado de Narrilos Roux (2010:35)

Para chegar ao Impacto social da Compasso foi preciso depurar as mudanças subtraindo o que não foi produzido pela empresa, ou seja, para realizar uma análise SROI só se pode reivindicar como Impacto, neste caso o que a própria Compasso criou.

Os cinco questionários que foram elaborados e que podem ser consultados nos Anexos 1, 2, 3, 4 e 5 são idênticos no entanto foram feitos alguns ajustes tendo em conta a natureza de cada *stakeholder*.

Para medir a quantidade de mudança, (referenciada na Figura 3.3 como Deslocamento) a base da pergunta foi a seguinte: partindo do pressuposto que o projecto da Compasso levou a determinada mudança, utilizando a escala de Likert em que 1 é discordo totalmente e 5 concordo totalmente, qual o nível de concordância com as afirmações citadas? As Figuras 3.4 e 3.5 são exemplos de perguntas retiradas do questionário elaborado para os colaboradores, com o objectivo de medir a quantidade de mudança e a duração da mesma.

**1.ª MUDANÇA: VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL \***

Partindo do pressuposto que a Compasso valoriza o seu trabalho. ANTES de trabalhar na Compasso, qual o seu nível de concordância com as seguintes afirmações:  
*Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
Sentia que o meu trabalho era valorizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentia-me realizada profissionalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**AGORA que trabalha na Compasso, qual o seu nível de concordância com as seguintes afirmações: \***

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
Sinto que o meu trabalho é valorizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me realizada profissionalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Figura 3.4** - Questão para medir a quantidade de mudança

Acha que vai continuar a sentir que o seu trabalho é valorizado por quanto tempo.  
 Marcar apenas uma oval por linha.

Dias   Semanas   Meses   Anos

**Figura 3.5** - Questão para medir a duração

Após o tratamento dos dados, que podem ser consultados nos Anexos 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 e 16 elaborou-se a Tabela 3.6 com os resultados em termos de distâncias percorridas (DP), quantidade e duração da mudança.

**Tabela 3.6** - Quantidade e duração das mudanças

Stakeholders	Mudança	DP (%)	Quantidade de Mudança	Duração
Sócios	Investimento consciente	50%	2	4
	Sentimento de pertença e contribuição social	53%	2,13	4
Cliente	Aumento de produtividade	58%	0,58	2
	Aumento de oportunidades	50%	0,50	3
Fornecedores	Aumento do volume de vendas	56%	7,88	3,36
	Envolvimento num projecto que abre oportunidades	57%	8,02	3,21
Colaboradores	Valorização profissional	42%	3,38	4
	Aumento de satisfação e bem-estar	29%	2,33	4
Guias	Valorização profissional	42%	1,25	4
	Aumento de satisfação e bem-estar	42%	1,25	4

Fonte: Adaptado Impacto Social Biovilla (2013)

### 3.5.4 Aproximações financeiras

Foi também utilizada a WikiVOIS para encontrar as aproximações financeiras (AF) já testadas no cálculo do SROI em entidades do Reino Unido para a valoração das mudanças. Para adaptar à realidade da Compasso foi necessário passar de Libras para Euros. Não foi utilizado o câmbio entre moedas porque para obter valores mais precisos utiliza-se a Paridade do Poder de Compra (PPC) entre os dois países.

No *site* do Instituto Nacional de Estatística (INE) obteve-se a informação dos PPCs calculados recentemente 2012/2013 e algum suporte teórico que reforça a opção e o motivo desta escolha. O Eurostat, com base em informação sobre preços de um cabaz comum de bens e serviços de 37 países europeus calcula indicadores de PPC determinando um numerário artificial comum *Purchasing Power Standard* (PPS) com o objectivo de apresentar estimativas para os agregados da despesa ajustados das diferenças de preços relativos INE (2012:1).

Utilizou-se para o cálculo do SROI a Despesa de Consumo individual *per capita* em PPC no ano de 2012, divulgada pelo INE em 12 de Dezembro de 2013. Na Figura 3.6 estão referenciados os PPCs de Portugal 77,2 e do Reino Unidos 113,6, sendo a taxa de conversão de 0,679577465.

País	Produto Interno Bruto (PIB)			Despesa Consumo Individual (DCI)			% Var PIB		% Var DCI	
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Reino Unido	106.0	105.3	105.6	115.1	112.6	113.6	-2.5	0.3	-2.2	0.8
Itália	102.9	101.6	100.5	105.0	102.8	99.7	-1.2	-1.1	-2.1	-3.1
Espanha	99.0	96.5	95.8	94.1	92.5	91.7	-2.5	-0.7	-1.7	-0.9
Chipre	96.9	93.7	91.6	99.7	98.9	96.6	-3.3	-2.3	-0.8	-2.3
Malta	86.5	85.8	85.8	84.5	84.9	84.6	-0.8	-0.1	0.4	-0.3
Eslovénia	84.5	84.5	83.8	80.5	81.3	78.8	0.0	-0.8	1.0	-3.1
Rep. Checa	80.8	81.2	81.0	71.9	71.6	71.8	0.4	-0.1	-0.4	0.2
Eslováquia	74.4	75.4	76.1	72.8	72.7	73.5	1.3	0.9	-0.1	1.0
Portugal	80.4	77.0	76.0	83.6	80.0	77.2	-4.2	-1.4	-4.3	-3.6

Figura 3.6 – PPCs

Fonte: INE (2013:4)

O INE define como PPC “deflacionadores espaciais e conversores monetários que eliminando os efeitos das diferenças nos níveis dos preços entre países, permitem comparações em volume das componentes do PIB bem como dos níveis dos preços” (ibid:6).

Podem ser observadas na Figura 3.7 as aproximações financeiras já valorizadas em euros de acordo com a metodologia acima mencionada e ainda a fonte obtida através da WikiVOIS.

Sócios			
Mudança	Aproximação Financeira	Valor da aproximação financeira	Fonte da aproximação financeira
Investimento consciente	Job satisfaction costs / Job satisfaction (change in) £15.359,83	10.438,19	01/01/2010 - Valuation Source: Off Centre Social Return on Investment
Sentimento de pertença e contribuição social	Feeling part of the community £11.600	7.883,10	Perceptions of community and neighbourhood (change in) - 01/01/2010 - Valuation Source: A Brief Guide to Economic Analysis Living Well West Midlands
Cliente			
Mudança	Aproximação financeira	Aproximação Financeira	Fonte da aproximação financeira
Aumento de produtividade	Life satisfaction (increase) £12.251,00	8325,5	Subjective wellbeing - 01/01/2009. Valuation Source: Veenhoven, Journal of Happiness Studies (2008)
Aumento de oportunidades	Employment opportunities (change in) £8240	5.599,72	01/01/2010Real - Valuation Source: <a href="http://www.employabilityin-scotland.com/media/121773/the_social_return_of_real_jobs_publication.pdf">http://www.employabilityin-scotland.com/media/121773/the_social_return_of_real_jobs_publication.pdf</a>
Colaboradores			
Mudança	Aproximação Financeira	Valor da aproximação financeira	Fonte da aproximação financeira
Valorização profissional	Job satisfaction costs / Job satisfaction (change in) £15.359,83	10.438,19	01/01/2010 - Valuation Source: Off Centre Social Return on Investment
Aumento de satisfação e bem estar	Life satisfaction (increase) £12.251,00	8325,5	Subjective wellbeing - 01/01/2009. Valuation Source: Veenhoven, Journal of Happiness Studies (2008)

Fornecedores			
Mudança	Aproximação Financeira	Valor da aproximação financeira	Fonte da aproximação financeira
Aumento do volume de vendas	Life satisfaction (increase) £12.251,00	8325,5	Subjective wellbeing - 01/01/2009. Valuation Source: Veenhoven, Journal of Happiness Studies (2008)
Envolvimento num projecto que abre oportunidades	Employment opportunities (change in) £8240	5.599,72	01/01/2010Real - Valuation Source: <a href="http://www.employabilityin-scotland.com/media/121773/the_social_return_of_real_jobs_publication.pdf">http://www.employabilityin-scotland.com/media/121773/the_social_return_of_real_jobs_publication.pdf</a>
Guias			
Mudança	Aproximação Financeira	Valor da aproximação financeira	Fonte da aproximação financeira
Valorização profissional	Job satisfaction costs / Job satisfaction (change in) £15.359,83	10.438,19	01/01/2010 - Valuation Source: Off Centre Social Return on Investment
Aumento de satisfação e bem estar	Life satisfaction (increase) £12.251,00	8325,5	Subjective wellbeing - 01/01/2009. Valuation Source: Veenhoven, Journal of Happiness Studies (2008)

**Figura 3.7** - Aproximações Financeiras

Fonte: Adaptado Modelo SROI Biovilla (2013)

### 3.6 IMPACTO

#### 3.6.1 Atribuição I, II, Taxa de Redução e Deslocação

A atribuição I, que corresponde ao peso morto mencionado na Figura 3.3 reflecte as mudanças que poderiam ter sido alcançadas se a Compasso não existisse. Foi considerada a hipótese de evolução dos *stakeholders* sem a existência e contribuição da Compasso, para isso elaborou-se a pergunta mencionada na Figura 3.8, retirada do questionário elaborado para os colaboradores.

**Se a Compasso não existisse. \***

Projectos de outras empresas poderiam ter contribuído para estes aspectos?

Marcar apenas uma oval por linha.

	1.Nada provável	2	3	4	5.Muito provável
Sentir que o trabalho é valorizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentir realização profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Figura 3.8** - Questão para medir a Atribuição I

Outro exemplo do questionário dos colaboradores está representado na Figura 3.9.

Esta pergunta teve o intuito de apurar que valor específico os inquiridos atribuem ao trabalho da Compasso. Desta forma foi possível chegar à atribuição II que é a percentagem de mudança que não é atribuível à Compasso, ou seja, outras empresas poderiam ter contribuído para esta mudança.

**De 0 a 100, quanto acha que o projecto da  
Compasso foi responsável por estes  
aspectos: \***

Sinto que o meu trabalho é valorizado.

---

**Sinto realização profissional. \***

**Figura 3.9** - Questão para medir a Atribuição II

Tendo em consideração o ponto de partida identificado no início, o objectivo foi descobrir qual o impacto isolado da Compasso uma vez que outras empresas também poderiam influenciar e contribuir para a mudança positiva nos diversos *stakeholders*.

Estas atribuições são importantes porque dão credibilidade à análise SROI, no sentido que se reconhecem os devidos créditos às empresas que também poderiam ter dado as suas contribuições.

Tendo em conta que muitas vezes as mudanças que ocorrem nas pessoas se vão atenuando ou até mesmo perdendo ao longo do tempo, esse aspecto foi considerado como taxa de redução, representado na Figura 3.3 como *drop-off*, que corresponde ao que acontece à mudança com a passagem do tempo.

A Compasso tem a aspiração que os seus projectos transformem as pessoas que nele estão envolvidas, de uma forma positiva e que essas mudanças se mantenham ao longo dos tempos duradouras e sustentáveis.



A pergunta elaborada para conseguir medir se a sua estratégia é suficientemente eficaz para atingir o objectivo, de ter uma taxa de 0% ao nível da perda da vontade de trabalhar com a empresa foi a apresentada na Figura 3.10.

À medida que o tempo foi avançando, sente que foi perdendo o nível de valorização profissional? \*

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Se sim porquê?

---

De 0 a 100% \*

Quanto acha que tem perdido?

**Figura 3.10** - Questão para medir a taxa de redução.

A última pergunta do questionário, que pode ser observada na Figura 3.11, teve o objectivo de medir a deslocação, ou seja, perceber se houve alguma mudança negativa não considerada na análise mas que pudesse ter tido impacto nos *stakeholders*.

Considera ter existido alguma mudança negativa? \*

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Se sim, qual?

**Figura 3.11** - Questão para medir a deslocação

Na Tabela 3.7 estão mencionados os resultados das atribuições, das taxas de redução e das deslocações por mudança.

Tabela 3.7 – Atribuições, Taxa de redução e Deslocação

<b>Stakeholders</b>	<b>Mudança</b>	<b>Atribuição I</b>	<b>Atribuição II</b>	<b>Taxa de redução</b>	<b>Deslocação</b>
Sócios	Investimento consciente	60%	10%	7,50%	0%
	Sentimento de pertença e contribuição social	60%	15%	5%	0%
Cliente	Agilização das tarefas operacionais	40%	16,70%	20%	0%
	Aumento de oportunidades	60%	20%	20%	0%
Fornecedores	Aumento do volume de vendas	62,50%	53,10%	11,25%	0%
	Envolvimento num projecto que abre oportunidades	61,70%	45,60%	9,17%	0%
Colaboradores	Valorização profissional	72,50%	24,40%	10%	0%
	Aumento de satisfação e bem-estar	65,83%	21,7%	8,75%	0%
Guias	Valorização profissional	66,7%	5%	0%	0%
	Aumento de satisfação e bem-estar	64,4%	11,7%	0%	0%

**Fonte:** Adaptado Impacto Social Biovilla (2013)

Para este projecto específico, a percentagem obtida para a deslocação foi zero, no entanto após diálogo com os sócios foi referido que na área do Turismo, a conjectura económica e o tempo reduzido dedicado a lazer e descanso podem levar a mudanças negativas e consequentemente alteração nos resultados de futuras análises.

### **3.7 MAPA DE IMPACTO SOCIAL**

O objectivo desta análise SROI foi essencialmente compreender qual o impacto do projecto PWC nas pessoas nele envolvidas. No Anexo 6 encontra-se o mapa detalhado dos impactos calculados com todos os pressupostos descritos nos pontos anteriores no qual está mencionado o SROI do projecto de 1:1,5 por cada euro investido. Este resultado que responde à pergunta de partida “Qual o SROI do projecto?” significa que por cada euro investido, obtém-se um retorno social de 1,5 euros. Dada a ausência de informação relativa a empresas com fins lucrativos na área do Turismo mais especificamente DMC’s que tenham feito análises SROI aos seus projectos, o valor que a Compasso obteve não é comparável, de qualquer forma o facto de se ter obtido retorno social já é um ponto positivo a ter em conta.

Os relatórios que se encontram disponíveis na Internet, apresentados na conferência Impacto Social 2013 obtiveram um valor de SROI superior entre 3 a 5 por cada euro investido, no entanto uma vez que esses projectos são de cariz puramente social, já seria expectável que obtivessem valores mais altos de SROI.

O projecto em análise obteve os resultados mencionados na Tabela 3.8, nomeadamente um Retorno Social de Euros 158.022,09 a 3 anos, e um VAL de Euros 148.556,71.

Tabela 3.8 - Retorno Social a 3 anos

	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>	<b>TOTAL</b>
Valor presente de cada ano	57.353,16 €	52.498,46 €	48.170,47 €	158.022,10 €
Valor presente de cada ano (após descontos*)	55.547,86 €	49.235,49 €	43.763,37 €	148.546,72 €
Valor actual Líquido (VAL)			148.556,71 €	
VAL (menos investimento)			50.424,11 €	
Retorno social			1,5	

\*Taxa de desconto 3,25% - Sistema de Instruções do Banco de Portugal (SIBAP) 2014

**Fonte:** Adaptado Impacto Social Biovilla (2013)

O grupo PWC foi um projecto que dada a sua especificidade e recursos envolvidos, obteve um ROI de 7% (dado retirado da contabilidade) valor bastante plausível, no entanto o SROI de 1:1,5 vem complementar este impacto financeiro.

Na Tabela 3.9 encontram-se os resultados do retorno social a 3 anos por *stakeholder*.

Tabela 3.9 - Retorno Social de cada *stakeholder* a 3 anos

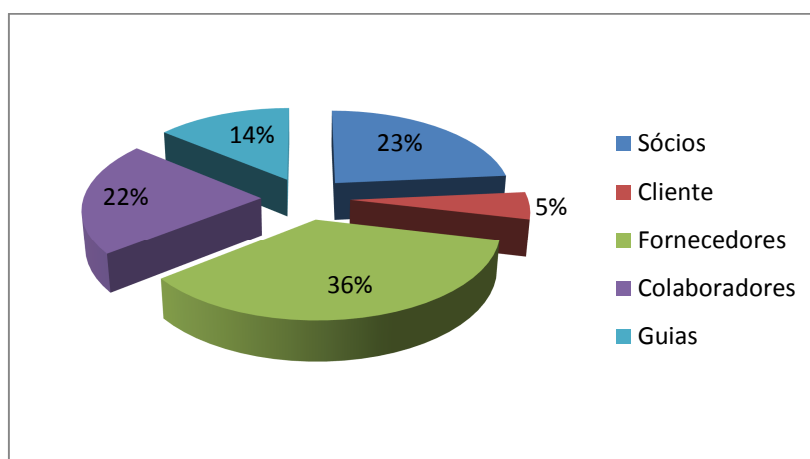
<b>Stakeholders</b>	<b>Mudança</b>	<b>Retorno Social</b>	<b>TOTAL</b>
Sócios	Investimento consciente	20.897,78 €	37.182,53 €
	Sentimento de pertença e contribuição social	16.284,75 €	
Cliente	Aumento de produtividade	5.888,77 €	8.074,90 €
	Aumento de oportunidades	2.186,13 €	
Fornecedores	Aumento do volume de vendas	30.866,67 €	56.442,34 €
	Envolvimento num projecto que abre oportunidades	25.575,67 €	
Colaboradores	Valorização profissional	19.877,68 €	34.125,22 €
	Aumento de satisfação e bem-estar	14.247,55 €	
Guias	Valorização profissional	12.382,96 €	22.197,10 €
	Aumento de satisfação e bem-estar	9.814,14 €	
<b>TOTAL do Retorno Social</b>			<b>158.022,10 €</b>

**Fonte:** Adaptado Impacto Social Biovilla (2013)

Os Fornecedores são os que têm maior peso no Retorno Social, com um valor de Euros 56.442,34 sendo o cliente o que tem um menor peso, com um valor de Euros 8.074,90. Este resultado seria de esperar dados que os fornecedores estão em maior número no projecto e só se considerou um único cliente.

E termos percentuais como referido no gráfico 1 os fornecedores contribuem para o resultado em 36% e o cliente em 5%.

**Gráfico 3.1 - Retorno social por stakeholders**



Os resultados do retorno social a 3 anos por mudança estão mencionados na Tabela 3.10.

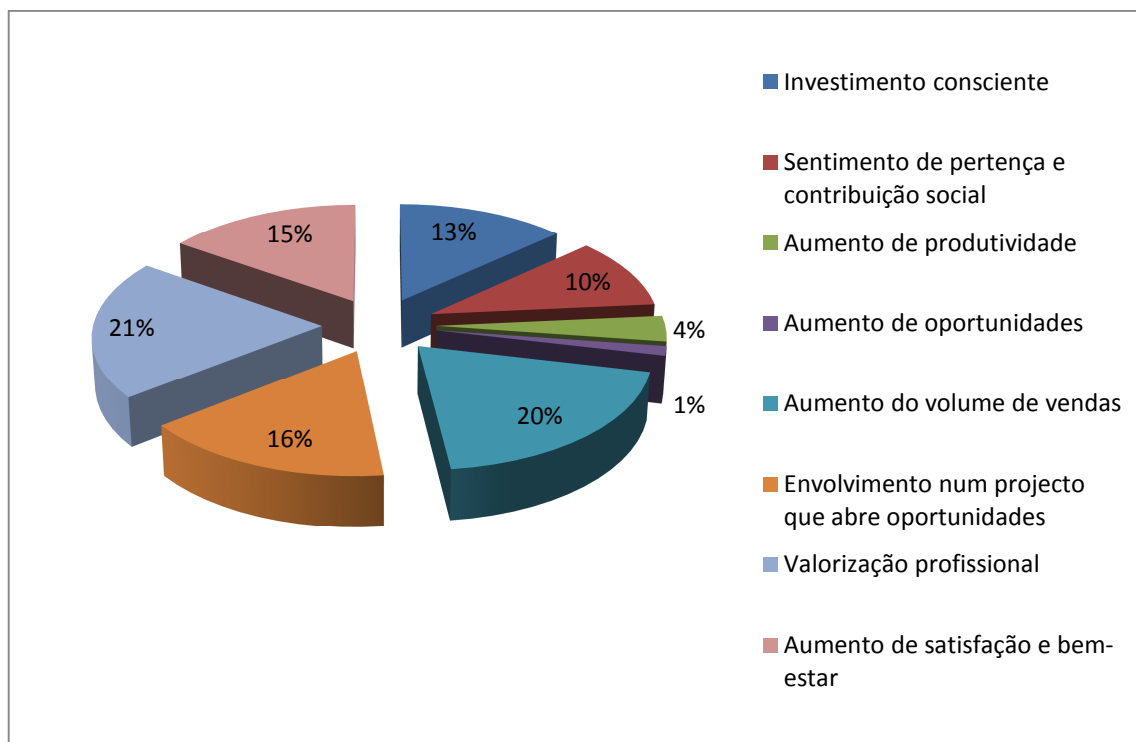
**Tabela 3.10 - Retorno Social a 3 anos por mudança**

<b>Mudança</b>	<b>Retorno Social</b>
Investimento consciente	20.897,78 €
Sentimento de pertença e contribuição social	16.284,75 €
Aumento de produtividade	5.888,77 €
Aumento de oportunidades	2.186,13 €
Aumento do volume de vendas	30.866,67 €
Envolvimento num projecto que abre oportunidades	25.575,67 €
Valorização profissional colaboradores e guias	32.260,64 €
Aumento de satisfação e bem-estar colaboradores e guias	24.061,69 €

**Fonte:** Adaptado Impacto Social Biovilla (2013)

No que respeita às mudanças, a que tem mais peso no Retorno Social, com um valor de Euros 32.260,64.

**Gráfico 3.2 - Retorno Social por mudança**



### 3.7.1 Factores internos e externos que influenciam o modelo

As quantidades de mudanças e descontos são considerados sólidas uma vez que se obteve 93,33% de respostas aos questionários. As distâncias percorridas (DP) são todas positivas e a população dos *stakeholders* é conhecida, não se esperando grandes mudanças.

Os Fornecedores são os únicos que não tiveram uma taxa de resposta de 100% como tal poderá ocorrer um ligeiro desvio ao apurado através dos questionários uma vez que não foram obtidas as 14 respostas da população mas sim 12 da amostra.

No que diz respeito à actividade que foi alvo de análise, não se esperam alterações significativas.

Os recursos sobre os quais poderão recair alguma incerteza, são as horas dedicadas ao projecto uma vez que são estimativas.

Os custos operacionais são reais tendo sido retirados da contabilidade.

A falta de indicadores nacionais e respectivas aproximações financeiras obrigou a recorrer a uma base de dados externa WikiVOIS, o que pode suscitar algumas dúvidas em termos de aplicabilidade mesmo tendo tido o cuidado de utilizar a PPC.

A questão elaborada para a duração das mudanças não teve o intuito de medir com exactidão, pois o objectivo era ficar com uma noção se as mudanças permaneceriam apenas alguns dias, semanas, meses ou anos após a conclusão do projecto.

Dos 28 questionários, 24 estão registados com a resposta Anos, o que reflecte que as mudanças são duradouras ou seja os efeitos das acções desenvolvidas pela Compasso permanecem a longo prazo.

Relativamente ao resultado obtido na atribuição II dos Fornecedores, este pode estar acima da realidade uma vez que os fornecedores responderam à questão “de 0 a 100, quanto acha que a reserva da Compasso foi responsável pelo aumento do volume de vendas, aumento da carteira de potenciais clientes, parcerias mais consolidadas e maior visibilidade para os nossos serviços” numa perspectiva de percentagem de lucro. Esta taxa de desconto possivelmente seria mais baixa o que resultaria num retorno social mais elevado.

Os factores externos podem ter muito impacto no projecto. A conjectura económica é um factor negativo uma vez que se vive uma grande instabilidade não só em Portugal mas em toda a Europa, aos mais diversos níveis.



## 4 CONCLUSÕES

Esta dissertação debruçou-se sobre um tema inovador que por um lado suscitou curiosidade e por outro dúvida por ainda estar numa fase exploratória.

Uma vez que praticamente todos os *stakeholders* envolvidos no projecto participaram no preenchimento dos questionários e que foram seguidos os pressupostos SROI desenvolvidos no Reino Unido, o resultado obtido de 1:1,5 que responde à pergunta de partida “Qual o SROI do projecto?” demonstra solidez. De salientar que o ideal seria existirem indicadores e aproximações financeiras nacionais. Com vista ao desenvolvimento da metodologia SROI em empresas nacionais, o mercado Português deveria desenvolver indicadores que permitissem alcançar credibilidade e comparabilidade entre os relatórios SROI.

Segundo Dees (2001) os mercados não fazem um bom trabalho de valorização das melhorias sociais, os cálculos são difícil e controversos. Mesmo quando a melhoria pode ser medida, é frequentemente difícil atribuir a uma intervenção específica (ibid).

Também é relevante ter em conta que por mais rigor que possa aparentar esta metodologia, ela é construída em suposições, prevê-se que determinadas mudanças vão acontecer aos *stakeholders* envolvidos no projecto e através dos questionários, atribuições e reduções analisa-se o que efectivamente foi alcançado após a intervenção da empresa.

Uma vez que se verifica um aumento das preocupações ao nível da sustentabilidade, a maioria das empresas já inclui nos seus relatórios e contas, um relatório de sustentabilidade para apresentar o desempenho ambiental, social e económico. Será de todo relevante para as empresas, medir e valorizar os impactos sociais e ambientais das suas acções, a análise SROI pode ser uma alternativa para o fazer e o seu resultado ser incluído nesses relatórios.

Citando um dos relatórios da NEF «podemos viver com muito menos informação do que o dilúvio a que somos diariamente submetidos. Mas temos de ter a informação que efectivamente nos interessa» Vanícola (2008:6).

A análise SROI para além de ser uma avaliação interna para que as administrações das empresas avaliem o impacto social do projecto ou da sua actividade em si no que respeita à utilização de recursos materiais e humanos, permite avaliar se todos os esforços estão

alinhados e comparar desempenhos, servindo como avaliação externa para captar investimentos ou financiamentos.

A metodologia SROI é composta por procedimentos simples e acessíveis a qualquer pessoa. Métodos “passo a passo” como este são muitas vezes mais susceptíveis de garantir o sucesso porque permitem experimentação, concedem tempo para que as pessoas na organização se adaptem e por serem métodos flexíveis harmonizam-se às especificidades da organização. O processo da análise SROI torna-se uma aprendizagem podendo vir a ser aplicados esses conhecimentos em análises similares.

Carvalho (2012) refere que aplicar a metodologia SROI envolve custos e requer uma abordagem participativa e raciocínio que culmina numa maior capacidade de gestão organizacional e medição do impacto social.

Conceitos empreendedores como o SROI são necessários para o desenvolvimento de novos modelos. O SROI foi originalmente apresentado como guia mas pode igualmente ser utilizado como um processo de crescimento económico na gestão de empresas.

#### **4.1 DIFICULDADES ENCONTRADAS NA ELABORAÇÃO DA DISSERTAÇÃO**

Sendo este um trabalho pioneiro na área, houve dificuldade em encontrar referências bibliográficas para consulta.

Como a aplicação do SROI ainda não atingiu a maturidade, está ainda em fase inicial e é vista como uma metodologia experimental, não há dados confiáveis com que se possa comparar, houve dificuldade em encontrar documentos claros, esclarecedores e rigorosos. Esta foi uma limitação forte sentida durante o desenvolvimento da dissertação. Realizou-se uma extensa pesquisa na literatura académica, nos relatórios SROI disponíveis na internet e constatou-se que ainda existem muito poucos estudos SROI de *benchmarking* e relatórios para comparar e apoiar a aplicação SROI.

As dificuldades foram agravadas porque foi necessária uma perspectiva cuidadosa sobre o uso do SROI como uma metodologia para medir o impacto social, devido a esta falta de conhecimento e estrutura.

Não basta ter um modelo universal válido e aplicável em todos os aspectos para qualquer organização, é necessária a capacidade de padronizar o uso de termos e processos.

## 4.2 INVESTIGAÇÃO FUTURA

Numa investigação futura seria importante dar resposta às seguintes questões:

Como motivar as empresas com fins lucrativos para utilizarem a metodologia SROI?

Que incentivos existem para as organizações desenvolverem indicadores comparativos fiáveis?

Estas questões e outras carecem de respostas da literatura.

Espero que suscitem curiosidade e interesse a quem queira desenvolver conhecimento académico nestas áreas.

É lançado o desafio para que o SROI seja incluído nos relatórios de contas e sustentabilidade das empresas socialmente responsáveis demonstrando os resultados aos seus *stakeholders*.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREZ, Jaime - **Propriedade Industrial e Concorrência: Uma aliança estratégica em prol da inovação**. Assembleia Geral (do Grupo Português) da AIPPI, 2010
- ANTONARAS, Alexandros; IACOVIDOU, Melpo; MEMTSA, Chrysi - **Measuring social return on investment using the EBEN GR Business Ethics Excellence Model**. Current Issues of Business and Law. ISSN 1822-9530 6:1 (2011) 69-89.
- BIOVILLA – **Sobre a Biovilla** [Em linha].[Consult. 24 Ago. 2014]. Disponível em:  
<http://www.biovilla.org/biovilla/>
- BRANCO, Mariana; CONCEIÇÃO, Pedro; SIMÕES, Vitor – **Impacto Social 2013. Relatório Biovilla** (2013) 48-83
- BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; ALLEN, Franklin - **Princípios de Finanças Empresariais**. 2.<sup>a</sup> ed. The McGraw-Hill Companies, 2007. 978-84-481-6085-2
- CARVALHO, Isabel Maria – **Measuring Impact with the social return on investment: the case of the social innovation Hub** [Texto policopiado] Lisbon: Nova School of Business and Economics, 2012. Masters Degree in Economics
- CENTER for Theory of Change – **What is Theory of Change** [Em linha]. (2013). [Consult. 30 Nov. 2014]. Disponível em <http://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>
- CÉSAR DAS NEVES, João Luís - **Introdução à Economia**. 6.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Editorial Verbo, 2001. 972-22-1516-7
- CONFERÊNCIA Impacto Social 2013 – **Relatórios SROI dos projectos** [Em linha]. (Jun. 2013). [Consult. 22 Nov. 2014]. Disponível em <http://www.impactosocial.pt/#topbar>
- DEES, Gregory J. - **The Meaning of “Social Entrepreneurship**. 2001
- EDUCAÇÃO Informação Montepio – **Como implementar o SROI** [Em linha]. 1 (Nov. 2013) 4 [Consult. 22 Nov. 2014]. Disponível em: <http://ei.montepio.pt/como-calculiar-o-retorno-do-investimento-social-sroi/>

FERREIRA, Manuel Portugal; SANTOS, João Carvalho; SERRA, Fernando Ribeiro – **Ser Empreendedor Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa**. 1.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2008. 978-972-618-505-5

FRIEDMAN, Milton - The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. **The New York Times Magazine** [Em linha]. (Sep. 1970). [Consult. 24 Out. 2014] Disponível em <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>

HOLME, R; WATTS, P. - Corporate social responsibility: making good business sense. **World Business Concil for Sustainable Development Publication**. (2000) 8.

INSTITUTO Nacional de Estatística – **Paridade de Poder de Compra 2012** (2013)

LAWLOR, Eilís; NICHOLLS, Jeremy; NEITZERT, Eva - **Seven principles for measuring what matters, A guide to effective public policy-making**. London: New Economics Foundation, 2009. 978 1 904882 52 7

LEWIS, Bem; GREENHAM, Tony - **The reality of now: How the social process drives organizational behavior**. London: New Economics Foundation, 2014. 978-1-908506-65-8

LINGANE, Alison; OLSEN, Sara - **Guidelines for Social Return on Investment**. California: Management Review 46:3 (2004) 116-133.

MARQUES, Carlos Alves; CUNHA, Miguel Pinha e – **Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas** – Coleção Biblioteca de Economia & Empresas. 2.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2000. 972-20-1311-4.

MARTIN, Roger - The Trouble with winning. **Stanford Social Innovation Review**. (2013) 39

MULLIGAN, Thomas - **A Critique of Milton Friedman's Essay “The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits**. Journal of Business Ethics 5 (1986) 265-269.

NARRILOS ROUX, Hugo - **El SROI (Social Return On Investment): Un método para medir el impacto social de las inversiones**. Análisis Financiero n.º 113 (2010) 34-43

NEITZERT, Eva; RYAN-COLLINS, Josh – **National programme for third sector commissioning a better return: setting the foundations for intelligent commissioning to achieve value for money**. London: New Economics Foundation, 2009

NICHOLLS, Jeremy; LAWLOR, Eilis; NEITZERT, Eva; GOODSPEED, Tim - **A guide to Social Return on Investment**, 2012. 978-0-9562274-0-9

OLSEN, Sara; NICHOLLS, Jeremy - **A Framework for Approaches to SROI**. Haas Social Metrics Conference Reviewers (2005)

PORTER, Michael E. – **Vantagem Competitiva, Criando e sustentando um desempenho superior**. 16ª ed. Editora Campus, 1989. 85-7001-558-5

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. - **The Big Idea Creating Shared Value**. Harvard Business Review (2011)

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Lucvan – **Manual de Investigação em ciências sociais** 2.ª ed. Lisboa: Gradiva, 1998. 972-662-275-1.

RODRIGUES, Ricardo Fabrício – **Organizações, Mudança e Capacidade de Gestão**. Cascais: Principia, Publicações Universitárias e Científicas, 1998. 972-8500-00-9.

SEQUEIRA, Teresa de Jesus - **Creating Shared Value – a nova abordagem estratégica de Responsabilidade Social Empresarial**. [Texto policopiado]. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, 2013. Dissertação de Mestrado.

SONAE - **Relatório de sustentabilidade**. (2013)

THE SROI NETWORK - **A Short History of SROI** [Em linha]. [Consult. 24 Out.2014]

Disponível em <http://www.thesroinetwork.org/what-is-sroi/a-history-of-sroi>

TUAN, Melinda - **Measuring and/or estimating Social Value Creation: Insights into eight integrated cost approaches**. Narberth: Bill and Melinda Gates Foundation Impact Planning and Improvement, 2008.

VANÍCOLA, Cássia Regina - **Índice de Felicidade Interna, o Produto Interno Bruto das Nações e outros Indicadores Quantitativos: Um Estudo sobre as suas relações**. [Texto policopiado]. Resende: Pontifícia Universidade Católica – SP, 2008

## **6 ANEXOS**

### **6.1 QUESTIONÁRIO COLABORADORES**









## 6.2 QUESTIONÁRIO SÓCIOS









### **6.3 QUESTIONÁRIO FORNECEDORES**









## **6.4 QUESTIONÁRIO CLIENTE**







## **6.5 QUESTIONÁRIOS GUIAS**











## **6.6 MAPA DE IMPACTO COMPLETO**



## **6.7 TRATAMENTO DE DADOS – SÓCIOS**







## **6.8 TRATAMIENTO DE DADOS – CLIENTE**





## **6.9 TRATAMENTO DE DADOS – FORNECEDORES**





## **6.10 TRATAMIENTO DE DATOS – COLABORADORES**







## **6.11 TRATAMENTO DE DADOS – GUIAS**





