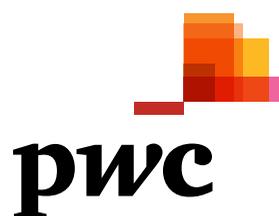


Ao avaliar seus impactos sociais, ambientais, fiscais e econômicos, as empresas agora podem comparar o impacto total de suas estratégias e as opções de investimento para gerenciar seus trade-offs

Como medir e gerenciar o impacto total: uma nova linguagem para as decisões de negócios



Apresentação

O ambiente de negócios mudou significativamente na última década, e esta mudança é reflexo de uma transformação maior que permeia toda a sociedade. Novos valores se estabeleceram, questões antes desconsideradas ou colocadas em segundo plano passaram a ter relevância.

Crescer continua a ser fundamental, mas a forma como esse crescimento se dá tornou-se essencial. Para além dos números, o sucesso de uma empresa agora é medido também pela maneira como ela lida com questões como qualidade de vida, meio ambiente, transparência, valorização dos talentos e gestão do conhecimento.

Para poder se orientar nesse novo cenário e ser bem-sucedido, é preciso ter em mãos ferramentas que considerem essas novas variantes. Atenta a essa necessidade, a PwC foi buscar uma solução que contemplasse tanto aspectos financeiros como ativos intangíveis, no intuito de ajudar as empresas a nortear suas estratégias e avaliar seu desempenho.

Nasceu assim a abordagem de Medição e Gestão do Impacto Total (TIMM), uma nova forma de avaliar os resultados das empresas e sua influência nos mercados em que atuam. Os métodos de medição e gestão utilizados abarcam um amplo horizonte, que inclui as dimensões econômica, fiscal, social e ambiental.

Estamos certos de que essa nova abordagem poderá contribuir para que as empresas consigam traduzir os impactos de suas ações, em toda a sua abrangência, para a linguagem do mundo dos negócios, possibilitando um entendimento mais preciso de seu desempenho e de suas perspectivas.

Acreditamos que, assim, elas terão melhores condições de orientar suas estratégias e crescer conectadas às aspirações dos públicos com que se relacionam. Com isso, poderão gerar ainda mais valor para o seu negócio e para a sociedade como um todo.

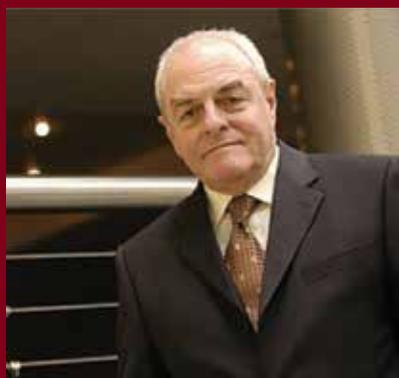
Fernando Alves
Sócio-presidente
PwC Brasil

Rogério Gollo
Sócio e Líder de Sustentabilidade
PwC Brasil

Mauricio Colombari
Líder de *Integrated Reporting*
PwC Brasil

Prefácio

Os stakeholders de uma empresa querem crescimento sustentável. Isso exige algo mais do que um foco nos aspectos financeiros e no valor presente dos fluxos de caixa futuros.



Prof. Mervyn King SC
Presidente do IIRC (International Integrated Reporting Council)

Sabemos que, hoje, cerca de 80% da capitalização de mercado das empresas são representados por ativos intangíveis, que, de acordo com as normas sobre relatórios financeiros, não são incluídos como aditivos em um balanço.

Embora o principal aspecto do desempenho de uma empresa seja o seu retorno financeiro – pois apresentamos relatórios em termos monetários –, a administração precisa levar em conta as necessidades, as expectativas e os interesses legítimos e razoáveis de todos os seus *stakeholders* e dos recursos utilizados pela empresa.

Além de recursos financeiros e manufaturados, existem, é claro, os recursos humanos, intelectuais, naturais e sociais, mas o resultado, produto ou serviço, de uma empresa exerce impacto sobre os *stakeholders* e sobre todos os recursos usados pela empresa.

O pensamento integrado requer que todos esses fatores sejam considerados de forma holística, para que a empresa possa entender e tomar decisões com base no impacto global que ela exerce sobre todos os seus *stakeholders* e, de maneira geral, sobre a sociedade, o meio ambiente e a economia.

A PwC desenvolveu a abordagem de Medição e Gestão do Impacto Total (TIMM, *Total Impact Measurement and Management*) que permite estudar esse impacto e atribuir valores a todas as atividades da empresa (ou a seus produtos e serviços).

Algumas das empresas mais tradicionais do mundo perceberam que suas atividades, e seus produtos ou serviços, intervêm de modo crítico na trajetória de seus *stakeholders* e, em geral, na da sociedade, do meio ambiente e da economia como um todo. Por isso, o modelo de medição e gestão de impactos desenvolvido pela PwC é um enorme avanço para ajudá-las a pensar de modo integrado e fazer negócios no século 21. Também ajuda a mudar mentalidades para que as organizações alcancem uma visão holística e avancem rumo à adoção dos relatos integrados.

A TIMM é uma nova linguagem que ajuda as empresas a compreender o impacto global de suas atividades.

Recomendo a todas as empresas que comecem a incorporar esse tipo de pensamento em suas decisões estratégicas de negócios.

A handwritten signature in black ink that reads "Mervyn King". The signature is written in a cursive, flowing style.

Conteúdo

- 01 *Apresentação*
- 03 *Prefácio*
- 06 *Introdução*
- 08 *O contexto de negócios em evolução*
- 18 *Um caminho melhor: apresentação da Medição e Gestão do Impacto Total (TIMM)*
- 21 *Os atributos da TIMM*
- 22 *Benefícios para o negócio*
- 24 *Como usar a TIMM para apoiar a tomada de decisão*
- 24 *Escopo da TIMM*
- 26 *Metodologias e ferramentas por trás da TIMM*
- 28 *Aplicação da TIMM, um processo em cinco etapas*
- 30 *Exemplo ilustrativo: Usando a TIMM para avaliar as opções de investimento*
- 32 *Como incorporar a TIMM ao dia a dia*
- 38 *Conclusão: Como equipar a empresa para gerar crescimento saudável*
- 40 *Contatos*
- 42 *Apêndice A: Avanços recentes na medição do impacto de negócios*
- 45 *Apêndice B: Ferramentas da TIMM*

Introdução

Apresentamos como medir e gerenciar o impacto total: uma nova linguagem para as decisões de negócios. No momento em que as empresas desenvolvem melhor entendimento de que a criação de valor sustentável para os acionistas significa também gerar valor para os outros stakeholders, analisamos como essa visão contribui para melhorar a tomada de decisão.



Malcolm Preston

Líder Global de Sustentabilidade da PwC (Reino Unido)
+44 (0) 20 7213 2502
malcolm.h.preston@uk.pwc.com

Vivemos em um mundo de grandes mudanças e de muita agitação. Temos uma população em crescimento, que busca um estilo de vida melhor, fornecido por um planeta com recursos finitos, muitos dos quais estão rapidamente se esgotando. Os modelos de negócios atuais simplesmente não estão preparados para lidar com essa mudança. A maneira como as empresas operam precisará ser transformada no futuro. Paralelamente, o que os consumidores, os fornecedores, os trabalhadores, os governos e a sociedade em geral esperam das empresas já está mudando.

O desafio é entender de que forma essas alterações podem levar, e com certeza levarão, a uma mudança fundamental no modo como as empresas são administradas e como elas e os seus *stakeholders* medem o que é sucesso.

O ponto de partida é o desejo desesperado, mas compreensível, de crescimento econômico. Afinal, o crescimento gera trabalho para as pessoas e as tira da pobreza.

Ele gera renda para movimentar uma sociedade progressista e estável. Até os dias atuais, o crescimento (convencionalmente medido pela evolução do PIB) também tem sido uma referência de sucesso. Mas será que o tipo de crescimento que estamos buscando pode estar fazendo mais mal do que bem?

Temos visto altos e baixos. Recursos têm sido desperdiçados e comunidades estão deixando de aproveitar o sucesso comercial e econômico – e a agitação que se segue a ele. Como consequência, muitas pessoas estão enxergando além das atuais noções limitadas de entradas, saídas e lucros, para analisar algo mais real, mais inclusivo, mais responsável e mais duradouro... em resumo, o que chamamos de crescimento saudável.

Nos últimos três anos, trabalhamos com nossos clientes para desenvolver formas de ajudá-los e de ajudar seus *stakeholders* a medir e gerenciar esses objetivos e acompanhar o desempenho de suas metas. Agora reunimos todo esse trabalho no que chamamos de Medição e Gestão do Impacto Total, TIMM, na sigla em inglês.

Medição e Gestão do Impacto Total

Medição	Quantifique e monetize os impactos – valor em uma linguagem que a empresa entende
Gestão	Avalie opções e otimize <i>trade-offs</i> – tome melhores decisões
Impacto	Além de entradas (<i>inputs</i>) e saídas (<i>outputs</i>), analise também resultados (<i>outcomes</i>) e impactos – entenda a sua influência (<i>footprint</i>)
Total	Uma visão holística das dimensões sociais, ambientais, fiscais e econômicas – o retrato geral

Participe do debate

Queremos conhecer as suas opiniões sobre essas questões. Acreditamos que as empresas precisam pensar e medir o sucesso de uma nova maneira para que o crescimento saudável crie raízes. Acesse pwc.com/totalimpact para dar a sua opinião.

A abordagem TIMM permite que a administração desenvolva melhor compreensão dos impactos sociais, fiscais, ambientais e econômicos de suas atividades, mantendo ainda, é claro, a lucratividade. Esse exercício é, por si só, interessante e ajuda a justificar a licença de operação de uma empresa. Mas o benefício real para o negócio está na tomada de decisões. A TIMM dá à

administração capacidade de comparar estratégias, tomar decisões de negócios – por exemplo, sobre alternativas de investimento com base em dados quantificados – e avaliar o impacto total de cada decisão e opção escolhida. Ser capaz de medir, entender e comparar os *trade-offs* entre as diferentes opções significa que as decisões podem se basear em um conhecimento mais completo do impacto geral que elas terão e em uma compreensão melhor de quais *stakeholders* serão afetados por cada decisão.

Nosso trabalho se baseia em uma infinidade de materiais e metodologias já publicados e que foram ampliados por algumas novas ideias testadas com os nossos clientes. Reunimos tudo isso em uma única abordagem que, acreditamos, atende às demandas de um modelo de negócios capaz de proporcionar crescimento saudável.

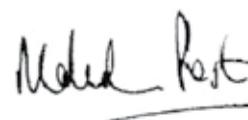
Acreditamos que essa abordagem de impacto total é o caminho a ser seguido. O crescimento saudável é do interesse de todos. Afinal, todos desejamos o sucesso das empresas, mas não a qualquer preço.

Porém, também reconhecemos que esse é um processo em andamento, e que perguntas válidas serão feitas sobre as metodologias exatas adotadas. Por tal motivo estamos publicando este relatório. Queremos contribuir com o debate para demonstrar que, embora extremamente complexa, essa é uma abordagem possível, se não perfeita. Queremos promover o diálogo para fazer o debate avançar.

Mas é difícil contestar um modelo que dá à empresa a chance de continuar a operar com seus níveis de lucratividade usuais (ou, quem sabe, até melhores), gerando ao mesmo tempo resultados e impactos ideais para as comunidades e o meio ambiente em que opera.

Analisar o quadro geral faz grande sentido do ponto de vista dos negócios, e com a TIMM acreditamos ter mostrado que é possível criar um modelo capaz de promover a transformação exigida por todos os *stakeholders* para atender às demandas cada vez maiores de uma população crescente em um planeta finito.

Agradecemos a todos os participantes da pesquisa e da mesa-redonda e a outros colaboradores que gentilmente dedicaram seu tempo e deram suas opiniões para ajudar a desenvolver este relatório. Esperamos que ele seja interessante e útil para você. Se quiser conhecer mais profundamente qualquer uma das questões aqui discutidas, entre em contato comigo ou com um dos autores listados na página 40.



O contexto de negócios em evolução

O mundo está mudando. Será que os modelos de negócio do passado são adequados aos desafios atuais? Eles conseguirão gerar o crescimento saudável que os governos e a sociedade como um todo demandam cada vez mais? Nesse novo contexto de negócios, é hora de rever a abrangência das informações usadas para tomar decisões e avaliar o sucesso de longo prazo.



Todos queremos o crescimento. As pessoas precisam crescer para se sustentar. Os governos precisam crescer para manter empregos e promover o bem-estar de seus cidadãos. E as empresas precisam crescer para satisfazer seus acionistas. Mas o contexto no qual o crescimento precisa acontecer está evoluindo rapidamente.

Essa mudança trará consigo o rápido crescimento de uma grande nova classe média, especialmente na China e na Índia. A vantagem competitiva baseada no acesso a mão de obra e matérias-primas baratas será coisa do passado: em vez disso, a disputa global por talento e acesso a conhecimento será cada vez mais a base da competição.

O que está mudando?

O ambiente de negócios se transformou bastante na última década e deverá mudar ainda mais nos próximos anos, impulsionado por seis grupos de forças interconectadas de transformação (ver Figura 1).

Mudanças econômicas globais estão criando um novo paradigma segundo o qual a taxa de crescimento econômico (medida convencionalmente) caiu e deverá ficar mais volátil: no futuro, o crescimento constante e firme será mais raro.¹ Ao mesmo tempo, o equilíbrio de poder econômico está se deslocando rumo aos países emergentes: até 2050, estima-se que sete das 13 maiores economias do mundo serão emergentes, em comparação com quatro atualmente.²

Os avanços tecnológicos terão muitos efeitos profundos. Eles darão às empresas acesso direto aos consumidores e abrirão mercados para novos negócios de todos os tipos e tamanhos. Eles permitirão que empresas, consumidores e comunidades se reúnam quase instantaneamente para influenciar ou criar alternativas a negócios tradicionais, governos e estruturas comunitárias. Isso romperá com as regras estabelecidas de competição ao permitir que pequenas empresas concorram com outras maiores e reduzir os custos de colaboração entre empresas. Além disso, o poder da Internet e das redes sociais acelerou o aumento da transparência, melhorando a disponibilidade de informações complexas. E como exemplifica o escândalo da carne de cavalo na Europa no início de 2013, o impacto de qualquer falha corporativa pode escalar rapidamente e se tornar muito difícil de conter.³

1 Andrew Sentence, "Time for west to adjust to 'new normal'", *Financial Times*, 2012.

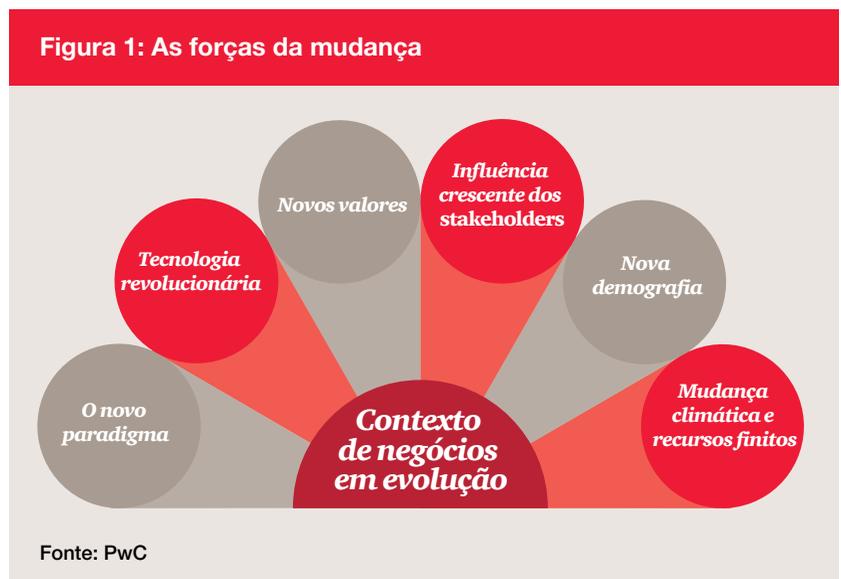
2 *PwC Economics*, "World in 2050: The BRICs and beyond: prospects, challenges and opportunities". janeiro/2013.

3 As vendas de carne congelada caíram 40% no mês seguinte, mas, comprovando que para toda ameaça existe uma oportunidade, as vendas de alternativas vegetarianas subiram 40%, segundo o *Daily Telegraph*, fev./2013.

Os valores da sociedade estão sendo reavaliados. Há indícios de que eles estão se concentrando mais em experiências, relacionamentos e significado, e não em ganho material. Essas mudanças terão uma influência importante sobre os negócios. Por exemplo, as pessoas estão ficando cada vez mais conscientes das limitações e ameaças impostas pelo crescimento econômico convencional. O resultado disso é que cresce a preocupação dos consumidores, especialmente dos mais jovens, com o meio ambiente e a sociedade: eles querem saber mais sobre os produtos e serviços que usam e sobre as empresas das quais estão comprando. Ao mesmo tempo, a confiança nas empresas vem caindo (ver *Edelman Trust Barometer*).⁴

Além dos acionistas, outros públicos estratégicos estão tendo influência crescente sobre os negócios e demandam mais e melhores informações na busca de padrões mais elevados de responsabilidade das empresas. As controvérsias mais importantes relacionadas a questões tributárias, práticas ambientais e condições de trabalho de algumas empresas destacam a necessidade de maior abertura e, conseqüentemente, de uma atuação responsável. Mas os relatórios corporativos atuais variam muito em termos de profundidade e qualidade, e não cumprem diretrizes mínimas de inclusão de ideais de sustentabilidade no cerne da organização.

O crescimento da economia do compartilhamento e do consumo colaborativo parece determinado a continuar – redes de valor estão substituindo cadeias de valor, e os consumidores agora são importantes cocriadores de valor. Muitos consumidores também estão ficando cada vez mais aptos e acostumados a consultar diversas fontes de informações para formar seus próprios juízos sobre importantes questões sociais e ambientais, independentemente de as empresas divulgarem suas credenciais ambientais ou não.



Como resultado, suas decisões de compra não se baseiam mais puramente em preço e qualidade.

Com as mudanças demográficas, a população global terá um aumento de 2,64 bilhões de pessoas (38%) entre 2010 e 2050.⁵ Ao mesmo tempo, ela envelhecerá muito, especialmente no mundo desenvolvido, e a “base da pirâmide” passará a ser reconhecida como um segmento de mercado importante por si só.

As ameaças de mudança climática elevarão o risco de investimentos de capital. Além disso, a pressão sobre os recursos finitos do planeta mostra poucos sinais de redução. O esgotamento dos recursos naturais significa que novas fontes de matérias-primas se tornarão cada vez mais valiosas.

E a ameaça de perda da biodiversidade continua. Embora muitos desses riscos e problemas continuem não precificados, com o tempo eles tendem a se refletir em custos mais altos provocados por pressão do mercado, maior regulação ou, em casos extremos, pelo simples esgotamento dos recursos.

“Está se tornando impossível para as empresas operar a portas fechadas. A transparência é o novo paradigma para conduzir negócios com êxito.”

Business in the Community

⁴ Pesquisa com 31 mil respondentes em 26 mercados realizada para o ‘Edelman Trust Barometer’ 2013

⁵ Perspectivas da População Mundial da ONU: Revisão de 2012, 2013.

Crescimento saudável, uma nova perspectiva

Esse novo contexto de negócios e, em especial, os diferentes valores e necessidades de todos os *stakeholders* demandam que a administração adote uma visão mais abrangente do crescimento, o que vai além da elevação da produção e dos retornos financeiros de curto prazo e alcança um crescimento realmente saudável, inclusivo, responsável e duradouro (ver Quadro 1: Como é o crescimento saudável?). Isso gera dúvidas quanto à conveniência e a sustentabilidade atual do crescimento que estamos obtendo.

Quadro 1: Como é o crescimento saudável?

O crescimento parece bom. Mas será que ele é assim sempre? O mau crescimento pode evaporar rapidamente (“altos e baixos”). Ele gera poucos benefícios para a sociedade, esgota mais recursos e cobra um custo maior do que os retornos de curto prazo que gera. Os benefícios do mau crescimento não são compartilhados.

O crescimento saudável é real, inclusivo, responsável e duradouro. Beneficia todos – consumidores, empregados, fornecedores, acionistas e a sociedade de modo geral. O crescimento saudável faz sentido do ponto de vista dos negócios, já que as empresas têm desempenho melhor em uma sociedade estável, saudável e próspera. Mas ele talvez nem sempre se reflita nos relatórios financeiros e de gestão convencionais. Então o que queremos dizer com real, inclusivo, responsável e duradouro?

Real

O crescimento real não transfere simplesmente a participação de mercado de um negócio para outro (crescimento nulo). A expansão para mercados novos e inexplorados impulsiona o crescimento “real”. Como também a inovação, fornecendo soluções que ajudam a atender às novas demandas e aspirações das pessoas.

Inclusivo

O crescimento inclusivo compartilha benefícios, combinando expansão na produção da empresa com melhora nos padrões de vida e nos resultados que afetam a qualidade de vida das pessoas (por exemplo, boa saúde, empregos e qualificações, meio ambiente limpo, apoio à comunidade).

Responsável

Considera o impacto de fazer negócios, e não apenas o lucro. O retorno financeiro não pode ser medido de forma isolada da contribuição fiscal, do impacto ambiental e econômico e do efeito sobre a estabilidade da comunidade, a saúde e a prosperidade.

Duradouro

O crescimento duradouro é mantido a longo prazo. O foco em cumprir metas financeiras de curto prazo pode ofuscar as forças, as fraquezas e o potencial da empresa. A visão de longo prazo está no cerne do crescimento saudável.

Estudo de caso 1:
Standard Chartered Bank –
Como avaliar o impacto
social e econômico



Um sistema bancário que funciona bem exerce um papel fundamental para impulsionar o crescimento econômico. Mas a crise financeira levou a um declínio acentuado da confiança do público no setor e muitos continuam a questionar o papel que os bancos devem desempenhar na sociedade.

“Os bancos têm falhado em explicar o que fazemos e por que isso importa”, diz Peter Sands, diretor-executivo do grupo Standard Chartered Bank.

O banco quer saber que papel tem no apoio ao crescimento e à criação de empregos na Ásia, na África e no Oriente Médio – e usar esse conhecimento para impulsionar ações estratégicas de negócios.

Para avaliar, demonstrar e identificar maneiras de fortalecer o valor que o Standard Chartered cria para os mercados em que opera, o banco encomendou uma série de estudos independentes de impacto socioeconômico.

O trabalho foi liderado pelo professor Ethan Kapstein, da Universidade Georgetown, e até agora abrangeu Gana, Indonésia e Bangladesh, refletindo a antiga e forte presença do banco em vários mercados emergentes. “Ao explorar e explicar nosso impacto mais amplo nas comunidades em que operamos, podemos começar a restabelecer o contrato entre os bancos e a sociedade. Contrato que é um imperativo para se alcançar uma economia próspera e saudável”, diz Peter Sands.

As avaliações combinaram análises quantitativas e qualitativas para criar um retrato do impacto do Standard Chartered nesses países. A avaliação quantitativa usou a bem conhecida Matriz de

Contabilidade Social (MCS) para capturar tanto os impactos das operações diretas do Standard Chartered quanto os relacionados ao financiamento que o banco oferece. Isso foi complementado por uma avaliação qualitativa das outras contribuições do banco, inclusive de seus serviços de comércio, da inovação financeira e do desenvolvimento de *expertise*.

Os relatórios destacam o impacto das atividades do Standard Chartered, conclusões que o banco pode usar para ajudar a estabelecer relacionamentos de confiança com seus *stakeholders*. Em Bangladesh, por exemplo, o banco apoia, direta ou indiretamente, 1,5% do PIB do país e cerca de 655 mil empregos, além de ser um dos maiores pagadores de impostos. Também responde por mais de 13% do comércio de Bangladesh com o mundo por meio do crédito ao comércio.

As informações obtidas por esses estudos estão ajudando o Standard Chartered a ampliar sua contribuição com essas economias e a promover avanços em negócios sustentáveis por meio do foco nas habilidades essenciais, produtos e serviços delas. Por exemplo, em Gana, uma barreira para o empréstimo a PMEs era a falta de competências técnicas em contabilidade e outras operações de negócios. O Standard Chartered estabeleceu então uma parceria com a PwC para fornecer assistência técnica permanente para PMEs no país.

Em outro exemplo dos conhecimentos obtidos, ao quantificar a importância do seu apoio ao financiamento do comércio para o desenvolvimento dessas economias emergentes, o banco consegue destacar as possíveis consequências involuntárias que as mudanças regulatórias têm para a oferta e os custos desse crédito.

Novas oportunidades e ameaças

Para as empresas, a mudança de cenário e a busca pelo crescimento saudável representam oportunidades e ameaças, pois os *stakeholders* podem usar a própria influência crescente para induzir mudanças. Isso afetará diversos aspectos do negócio:

Produtos e serviços: oportunidades surgem do rápido crescimento nas economias emergentes, mas novas fontes de competição são ameaças em potencial.

Consumidores: mudanças nas necessidades dos consumidores em mercados novos ou existentes criam espaço para o crescimento da receita, mas essa receita está em risco naquelas empresas que não conseguem acompanhar a evolução dos valores de seus consumidores.

Processos de produção: empresas que usam recursos de modo mais eficiente estão em condições de se beneficiar, mas as que ignoram a pressão sobre os recursos correm riscos – por exemplo, caso os conflitos se tornem cada vez mais comuns e ameacem a disponibilidade de recursos.

Modelos de negócio: há oportunidades para desenvolver novos modelos de negócios colaborativos envolvendo consumidores e/ou fornecedores para aproveitar o crescimento da economia do compartilhamento e

do consumo colaborativo – modelos estabelecidos que não conseguirem se adaptar poderão ser ameaçados.

Gestão da reputação: um diálogo mais aberto com os *stakeholders* pode melhorar a reputação da empresa (por exemplo, construindo confiança e reforçando a licença para operar), enquanto empresas “fechadas”, que não conseguem adotar novas maneiras de se comunicar, podem ser negativamente afetadas (por exemplo, caso se envolvam em dano ambiental ou extinção de espécies, elisão fiscal ou condições de trabalho precárias).

O desafio para o negócio

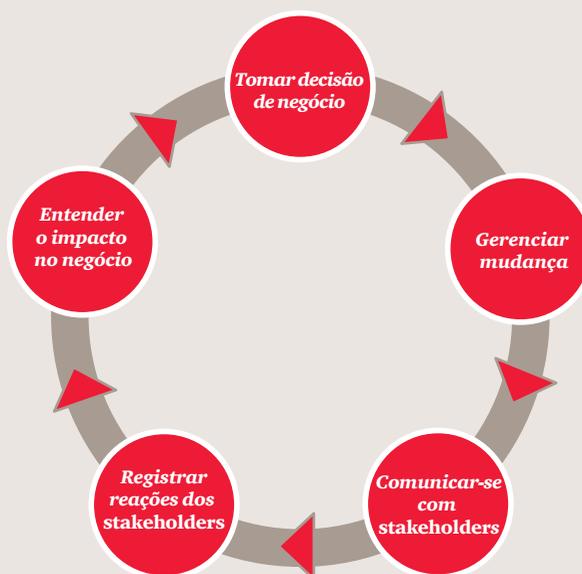
O desafio que as empresas enfrentam é responder a essas oportunidades e ameaças e ainda conseguir equilibrar as necessidades e expectativas dos seus diferentes *stakeholders*. Geralmente, isso significa resolver possíveis conflitos: por exemplo, é preciso conciliar baixos preços para os consumidores com a aceitação das condições de trabalho e a criação de empregos em um local de baixo custo.

As principais perguntas para as empresas, portanto, são como equilibrar as demandas de diferentes *stakeholders* e como julgar a sustentabilidade de suas práticas de negócios.

Claramente, as empresas precisam atender às demandas de seus acionistas. Mas, como vimos, para conseguir isso, elas dependem cada vez mais de sua capacidade de atender às crescentes expectativas de um conjunto mais amplo de *stakeholders*, que inclui clientes, empregados, fornecedores, políticos, grupos ambientais e organizações não governamentais (ONGs).⁶

Esse desafio é agravado pela quantidade de públicos que precisam ser levados em conta. Isso demanda uma avaliação mais equilibrada e abrangente sobre como suas necessidades e aspirações são afetadas e sobre suas respostas prováveis (ver Figura 2). Também demanda maior transparência e um diálogo mais aberto com os *stakeholders*,⁷ razão pela qual muitas empresas buscam ampliar seus relatórios não financeiros (por exemplo, relatórios de responsabilidade social corporativa).⁸

Figura 2: Como entender o relacionamento entre decisões de negócios e impactos para os *stakeholders*



Fonte: PwC

6 De modo significativo, os líderes executivos que participaram da 16ª Pesquisa Global com CEOs da PwC acreditam que clientes, governos e empregados agora têm uma influência maior em suas estratégias do que os investidores (Lidando com a Adversidade: Empresas se adaptam para sobreviver e vencer).

7 Cerca de 90% dos participantes da pesquisa da PwC estão buscando fortalecer o engajamento com clientes, e aproximadamente 80%, com empregados de fornecedores (Lidando com a Adversidade: Empresas se adaptam para sobreviver e vencer).

8 Mais de 40% dos líderes ouvidos na pesquisa buscam fortalecer o engajamento de *stakeholders* por meio de relatórios não financeiros.

Alguns exemplos de relatórios fiscais obrigatórios já foram criados em alguns países e há propostas de regulamentação para estender seu escopo. Isso está levando alguns líderes executivos a avaliar como contar melhor a sua própria história, não apenas a exigida pela legislação.⁹

Com a confiança em baixa recorde, as empresas devem reconhecer que já estão operando em novas condições, nas quais as expectativas da expectativa da sociedade são bastante diferentes e a necessidade de restabelecer a confiança é irrefutável. Em especial, é preciso explicar seu propósito e gerenciar seu impacto, não apenas o das operações diretas, mas também o de toda a cadeia de valor, inclusive para o conjunto dos *stakeholders*. Isso acentua o valor da medição do impacto como uma forma de melhor entender, demonstrar e gerenciar seu papel e sua contribuição com a sociedade. A expectativa em relação às empresas e ao cenário em que elas operam raras vezes foi tão complexa ou mudou tão rapidamente. Já não basta apenas medir os custos e os retornos financeiros. É preciso atentar para a sustentabilidade desses retornos.

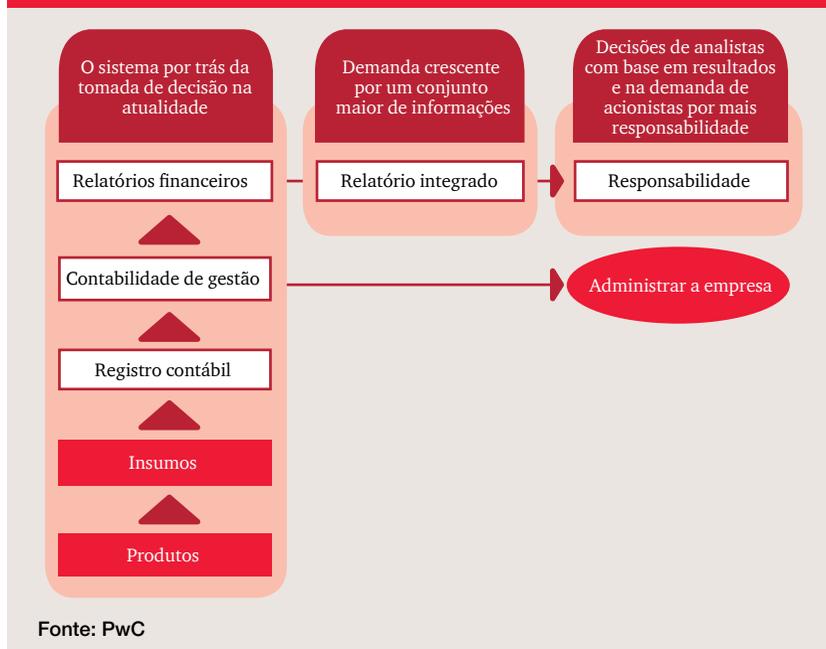
Respostas das empresas até o momento

Para os que são ágeis, a mudança no contexto de negócios ofereceu a oportunidade de repensar antigos problemas com soluções inspiradoras. Os que se movem mais lentamente descobriram que o advento da nova tecnologia e a evolução das normas sociais significaram uma sentença de morte para modelos de negócios testados e experimentados há muito tempo.

9 Tax Transparency and Country-by-Country Reporting, da PwC. http://www.pwc.com/en_GX/gx/tax/publications/assets/pwc-tax-transparency.pdf

10 Luca Bartolomeo de Pacioli (1445–1517) é amplamente reconhecido como criador da contabilidade.

Figura 3: A abordagem atual à tomada de decisões de negócios



Fonte: PwC

“Precisamos de uma nova ‘dimensão’ que equilibre o lucro ou o prejuízo clássicos com o impacto na sustentabilidade e na sociedade.”

CEO, Pesquisa sobre Impacto Total 2013

A indústria da música hoje, por exemplo, tem pouca semelhança com a de uma década atrás. Para a maioria das empresas, porém, as consequências da evolução do contexto de negócios não foram tão imediatas ou convincentes. Muitas adotaram medidas para aumentar a consciência quanto a seu impacto sobre o meio ambiente, as comunidades locais ou a sociedade como um todo, mas, em geral, essa atividade continua a ser uma “linha auxiliar” e não parte da tomada de decisão diária.

Segurança em números

A linguagem da criação de valor pouco mudou desde os tempos de Luca Pacioli.¹⁰ Trata-se de entradas (ou seja, *inputs* de recursos usados) e saídas (ou seja, *outputs* de atividade, em vez de conquistas). Inclui também receitas e custos. O risco é definido em termos de fatores que podem desviar o modelo financeiro do seu curso.

Essa linguagem está fortemente enraizada no modo como a empresa é estruturada e administrada e, conseqüentemente, no modo como as decisões são tomadas. Como ilustra a Figura 3, nas maiores empresas do mundo os sistemas financeiros estão fortemente incorporados a cada passo de cada transação, com vastas equipes de empregados dedicadas à conferência e à análise das saídas desses sistemas, nas quais se baseiam as decisões do conselho e da administração no dia a dia. O sistema de contabilidade financeira, que funciona de baixo para cima, foi originalmente desenvolvido para criar contas de gestão, usadas para ajudar a administrar a empresa. Contas de gestão, no entanto, não são comparáveis e precisam ser codificadas por meio de normas contábeis. Essa codificação permite preparar relatórios financeiros que, em grande medida, são comparáveis e usados para informar os mercados de capital.

Os primeiros passos estão sendo dados para desenvolver relatos integrados, que oferecem uma visão mais global dos impactos de um negócio. Em grande parte, porém, esses relatos estão sendo impulsionados de cima para baixo. Isso significa que, hoje, eles carecem de algo equivalente ao registro contábil e à contabilidade da gestão para apoiar sua aplicação.

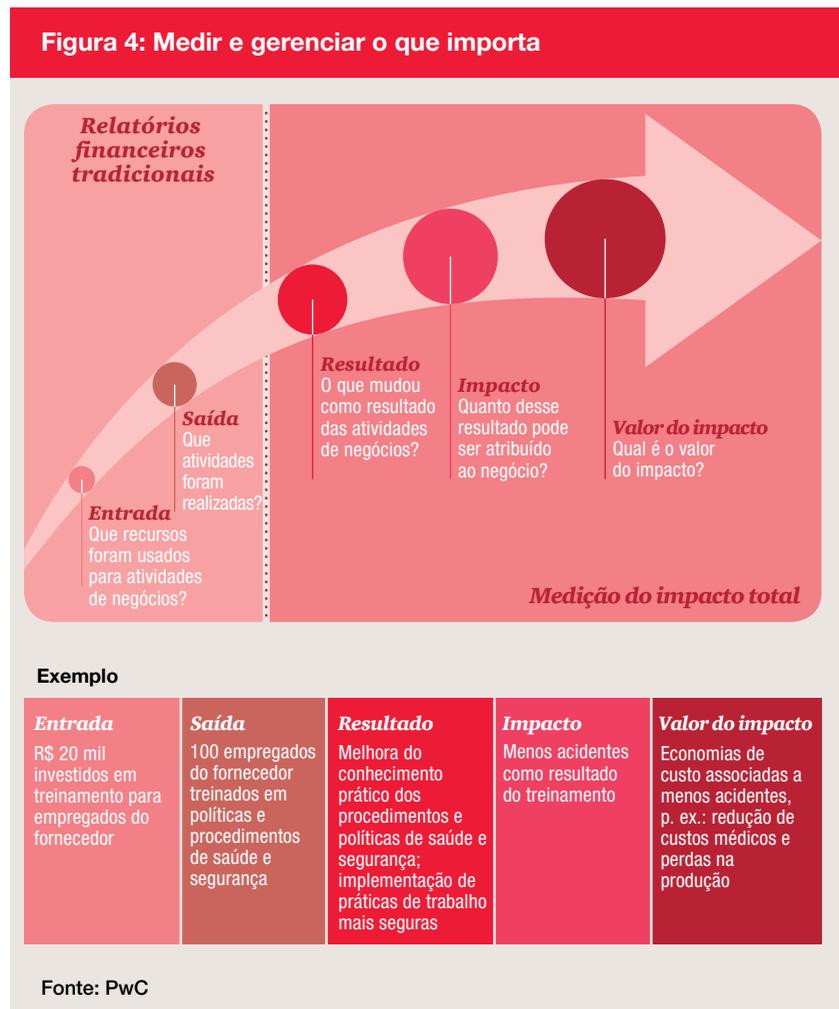
Primeiros passos

Mas a administração não é cega para tudo o que está acontecendo em torno dela. Em resposta às mudanças no contexto de negócios, muitas equipes de administração começaram a examinar aspectos de seu desempenho e, em alguns casos, o impacto mais amplo nos campos ambiental, social ou econômico.

Seja por meio da publicação de relatórios de sustentabilidade, da participação no Carbon Disclosure Project (CDP)¹¹ ou do apoio a compromissos internacionais, como a Iniciativa de Transparência das Indústrias Extrativas (EITI, na sigla em inglês)¹² ou o Pacto Global da ONU,¹³ a variedade de informações não financeiras relatadas pela administração nunca foi tão grande.

As implicações dessas primeiras etapas são profundas. Elas oferecem evidências tangíveis de que a administração percebeu que a empresa tradicional não é uma opção viável a longo prazo.

Figura 4: Medir e gerenciar o que importa



11 CDP é uma organização internacional sem fins lucrativos que oferece um sistema global para que empresas e cidades meçam, divulguem, gerenciem e compartilhem informações ambientais.

12 EITI é uma norma global que promove a responsabilidade e a transparência das receitas no setor extrativista.

13 O Pacto Global da ONU é uma iniciativa política estratégica para empresas comprometidas com o alinhamento de suas organizações com dez princípios universalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.

As técnicas convencionais de medição se concentram principalmente em entradas e saídas. Por exemplo, em medir o dinheiro e os recursos investidos em um programa de educação para uma comunidade e o número de horas de ensino fornecidas. Raramente elas consideram os resultados e os impactos.

Para alguns, as informações adicionais divulgadas refletem um desejo de explorar novas oportunidades ou de obter informações melhores sobre novos riscos e ameaças. Para outros, demonstram uma reavaliação do papel da organização na sociedade e de um novo caminho a ser percorrido para motivar empregados ou se relacionar com governos. Há também aqueles que estão agindo em resposta a demandas crescentes de uma ampla coalizão de *stakeholders* por mais transparência corporativa.

Não importa o motivo, esses primeiros passos assinalam o reconhecimento de que os conceitos de Pacioli já não são suficientes.

E as empresas não estão sozinhas. Organizações como o International Integrated Reporting Council (IIRC),¹⁴ a Global Reporting Initiative (GRI),¹⁵ o Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)¹⁶ e o Sustainability Accounting Standards Board (SASB)¹⁷ estão desenvolvendo modelos que analisam como equilibrar os relatórios financeiros com os impactos sociais e ambientais das atividades de negócios. Mas falta uma abordagem robusta e abrangente de medição de impactos.

As técnicas convencionais de medição se concentram principalmente em entradas e saídas. Por exemplo, em medir o dinheiro e os recursos investidos em um programa de educação para uma comunidade e o número de horas de ensino fornecidas.

Raramente elas consideram os resultados e os impactos. Isso ocorre porque o significado deles não é totalmente compreendido nem medido pelas técnicas convencionais. Novas técnicas de medição de impacto abordam essas falhas desenvolvendo um entendimento do relacionamento entre as entradas e as atividades do negócio, suas saídas e seus resultados, bem como os impactos associados de longo prazo (ver Figura 4).

Aprendendo um novo idioma

Apesar dos avanços conseguidos, nossas conversas com a administração sugerem que quase nenhum líder acredita ter alcançado algum grau de fluência nessa nova linguagem de valor e impacto a longo prazo. O Quadro 2 apresenta algumas das perguntas feitas pelas empresas.

Os desafios práticos destacados pelos administradores não são triviais. E seria enganoso dizer que todos os obstáculos para entender valor no mundo atual foram superados. No entanto, houve avanços substanciais. Na próxima seção, descrevemos os resultados da nossa inovação colaborativa com algumas das maiores empresas do mundo – um modelo que chamamos de *Medição e Gestão do Impacto Total (TIMM)*.

14 O IIRC está desenvolvendo um Modelo Internacional de Relato Integrado para que as empresas possam demonstrar as associações entre a estratégia, a governança e o desempenho financeiro de uma organização e o contexto social, ambiental e econômico no qual ela opera.

15 A GRI fornece a todas as empresas e organizações um abrangente modelo de relatório de sustentabilidade amplamente usado no mundo.

16 O IRIS é o catálogo de métricas de desempenho comumente aceitas que importantes investidores usam para medir o sucesso social, ambiental e financeiro e avaliar transações.

17 O Sustainability Accounting Standards Board (SASB) é uma organização sem fins lucrativos engajada no desenvolvimento e na disseminação de normas contábeis de sustentabilidade setoriais. O SASB está estabelecendo um entendimento de problemas materiais de sustentabilidade que as indústrias enfrentam e criando normas contábeis de sustentabilidade adequadas para divulgação em formulários padrão como os Forms 10-K e 20-F. O SASB aborda as necessidades exclusivas do mercado norte-americano, estabelecendo padrões para que os relatos integrados sejam concisos, comparáveis dentro de um setor e relevantes para todas as 13 mil empresas listadas no mercado americano.

Quadro 2: Principais perguntas da administração



Entre as perguntas que a administração normalmente faz, estão:

Como saber se a nossa estratégia conseguirá gerar valor sustentável para o acionista nesse novo ambiente?

Ao mesmo tempo que reconhece a mudança sísmica no ambiente de operações global, a administração continua ciente da sua obrigação fiduciária – criar valor a longo prazo. E assim seu foco é altamente pragmático, com grande parte do esforço dedicado à antiga questão: minha estratégia conseguirá gerar valor para o acionista?

Embora essa questão fundamental não tenha mudado muito ao longo dos anos, a confiança da administração em sua análise das opções estratégicas disponíveis não é tão

grande como no passado. O que ela deve fazer para tentar identificar e priorizar as oportunidades inexploradas? Como gerenciar riscos em um mundo no qual o desempenho não é mais julgado apenas pelos acionistas e pelo conselho? E onde exatamente estão surgindo riscos novos e desconhecidos (por exemplo, mudança climática)?

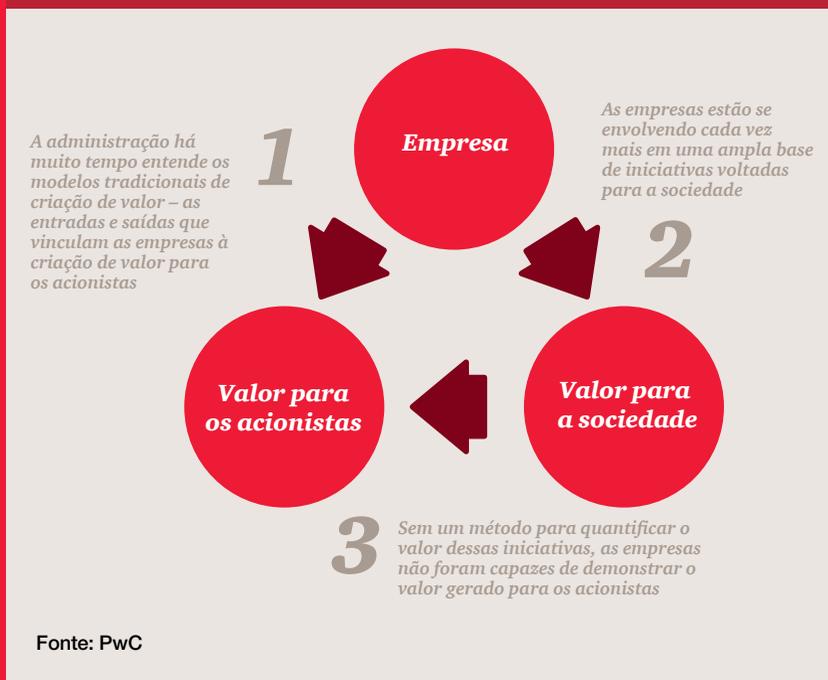
A minha iniciativa faz sentido do ponto de vista dos negócios?

Minhas empresas estão investindo em projetos voltados para a comunidade. Elas estão cada vez mais atentas ao consumo de recursos e ao seu impacto ambiental. Mas onde termina o senso de negócios a longo prazo e começa a filantropia? Como ilustra a Figura 5 (Como otimizar a tomada de decisão), há um valor não quantificado nas iniciativas voltadas para a sociedade que as empresas impulsionam.

Quais projetos oferecerão os melhores retornos levando em conta as expectativas e necessidades dos acionistas e da sociedade?

No nível do projeto, a administração está constantemente tentando equilibrar as necessidades concorrentes de grupos de *stakeholders*. Ela sabe que uma abordagem pode, por exemplo, reduzir os impostos pagos, mas que essa economia de custo talvez tenha consequências, como danos à reputação, não apenas na comunidade local, mas para um grupo maior de *stakeholders* no âmbito internacional. Por exemplo, talvez prejudique a capacidade de convencer outros territórios a permitirem acesso a seus mercados locais. Conseguir avaliar esses *trade-offs* de maneira consistente e comparável é uma frustração comum entre os gestores atualmente.

Figura 5: Como otimizar a tomada de decisão



Como medir impactos de forma consistente e oportuna? Os dados são suficientemente confiáveis para minhas necessidades?

Boas decisões exigem dados consistentes, confiáveis e oportunos. À medida que o mundo se move para além da linguagem ordenada de receitas e custos, a administração busca modelos de medição robustos que permitam incorporar um conjunto mais amplo de informações à avaliação da estratégia geral da organização, além de comparar diretamente oportunidades de investimento concorrentes.

Ao mesmo tempo, os líderes estão começando a avaliar se têm a infraestrutura necessária para embutir tais informações na estrutura de tomada de decisão. Como vimos na Figura 3, o modelo de relatório financeiro atual está incorporado às ações da

administração. Em contrapartida, com muita frequência a coleta e a análise de um conjunto de informações mais amplo necessário para medir e gerenciar o negócio atual são relegadas a alguns poucos indivíduos sobrecarregados, com o uso de planilhas não documentadas.

O quanto é o bastante?

Vemos empresas que produzem grandes volumes de dados que cobrem uma ampla série de seus impactos sociais. Também vimos empresas que se concentram apenas em algumas métricas que oferecem uma visão sobre um elemento mais restrito – e geralmente positivo – da ação da administração. A grande variação na prática atual destaca um desafio que toda administração enfrenta quando avalia a profundidade e a abrangência dos dados que usa: quanto é o bastante?

Como posso demonstrar o valor que estou criando para os stakeholders?

É comum ouvir a administração reclamar que os investidores não estão interessados em métricas mais abrangentes de desempenho. Ainda assim, quando conversamos com investidores, eles se mostram ávidos por qualquer informação que dê mais confiança de que a história da criação de valor a longo prazo está intacta. Acreditamos que essa desconexão aparente pode ser atribuída diretamente à linguagem da comunicação. Até que a administração possa entender com clareza o valor que está criando com as suas atividades (ver Figura 5), os investidores se esforçarão para levar em conta suas iniciativas na avaliação do desempenho.

Na mesma linha, os governos e as ONGs expressam frustração com a falta de consistência nas divulgações feitas pela administração e demonstram preocupação com a possibilidade de os dados terem sido selecionados cuidadosamente para apresentar apenas um lado da história. Eles nos informam que estão buscando uma linguagem consistente e equilibrada de comunicação, tanto para dar credibilidade aos relatórios da administração quanto para construir a confiança com diferentes comunidades de *stakeholders*.

Um caminho melhor: Apresentação da Medição e Gestão do Impacto Total

As empresas sabem que as condições de jogo mudaram. Seu ambiente operacional nunca foi tão complexo e dinâmico. E elas responderam com uma série de iniciativas que demonstram credenciais de “boa cidadania corporativa”. No entanto, elas perderam a capacidade de atribuir valor a essas iniciativas – de modo que possam avaliar onde termina o senso de negócios e começa a filantropia. A abordagem de Medição e Gestão do Impacto Total oferece um modelo estruturado de tomada de decisão no mundo atual.



A busca de uma abordagem de medição para o negócio que elimine a lacuna entre novos modelos de relato integrado e informações de gestão tradicionais é um foco central para a PwC. Nossas colaborações com as empresas e seus *stakeholders* levaram ao desenvolvimento do que acreditamos ser uma avaliação mais abrangente, equilibrada e, portanto, mais relevante dos impactos de negócios para a sociedade, a economia e o meio ambiente.

Apresentação da TIMM

A abordagem de Medição e Gestão do Impacto Total (TIMM) fornece uma nova “linguagem” para a tomada de decisão que gera números precisos equivalentes aos resultantes das novas maneiras de avaliar a produção e o bem-estar nacionais que estão sendo desenvolvidas e usadas pelos governos (ver Quadro 3).

A Figura 6 ilustra as quatro principais dimensões de impacto consideradas na TIMM:

Social

A análise de impacto social mede e atribui um valor às consequências de atividades de negócios para aspectos sociais, como saúde, educação e coesão da comunidade. Essa é a área menos desenvolvida em um contexto de negócios, e os exemplos tendem a focar o nível dos projetos e não o da empresa.

Ambiental

A análise de impacto ambiental mede emissões no ar, na terra e na água, além do uso de recursos naturais. Ela avalia os impactos resultantes para a sociedade. Essa é uma área nova, com alguns importantes exemplos em empresas, como o P&L Ambiental da PUMA¹⁸ (ver Estudo de caso 2).

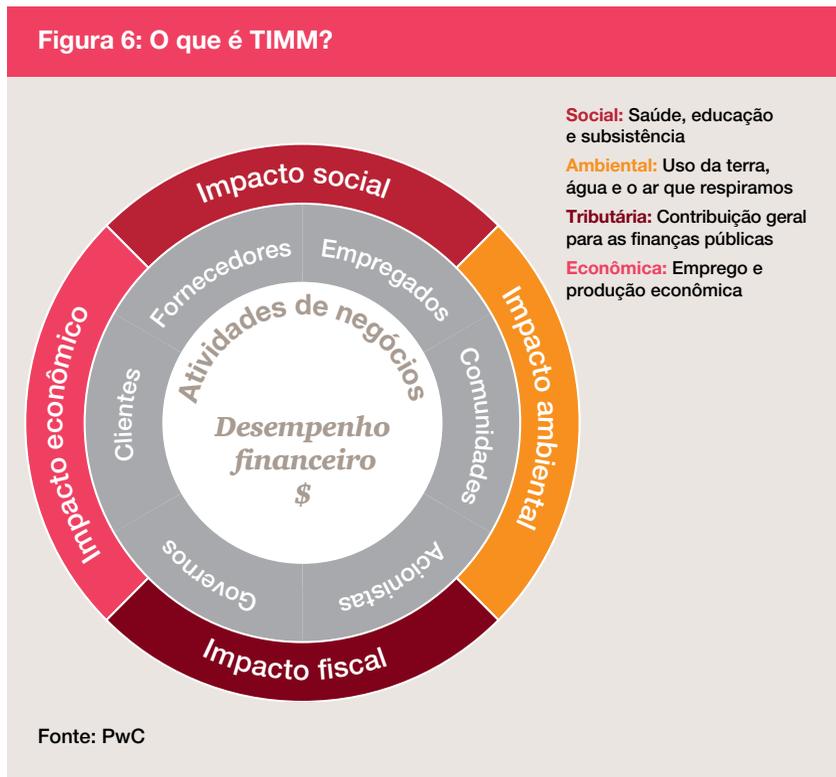
Tributária

A medição do impacto tributário identifica e mede a contribuição tributária geral de uma empresa usando um processo bem estabelecido, com base no desenvolvimento da Total Tax Contribution (TTC)¹⁹ da PwC (ver Estudo de caso 3).

Econômica

A medição do impacto econômico avalia o efeito de uma atividade de negócio para a economia em determinada área. Ela mede alterações no crescimento econômico (produção ou valor adicionado) e alterações associadas no emprego. Alguns de seus elementos (por exemplo, análise de multiplicadores) estão muito bem estabelecidos.

Mais detalhes sobre como funciona a TIMM podem ser encontrados na seção “Como usar a TIMM para apoiar a tomada de decisão”.



Medição e Gestão do Impacto Total

Medição	Uma visão holística das dimensões sociais, ambientais, fiscais e econômicas – o retrato geral
Gestão	Além de entradas e saídas, analise também resultados e impactos – entenda a sua influência (<i>footprint</i>)
Impacto	Avalie opções e otimize trade-offs – tome decisões melhores
Total	Quantifique e monetize os impactos – valor em uma linguagem que a empresa entenda

¹⁸ Acesse about.puma.com/category/sustainability/epl

¹⁹ Consulte “Tax policy and administration” em pwc.com/tax

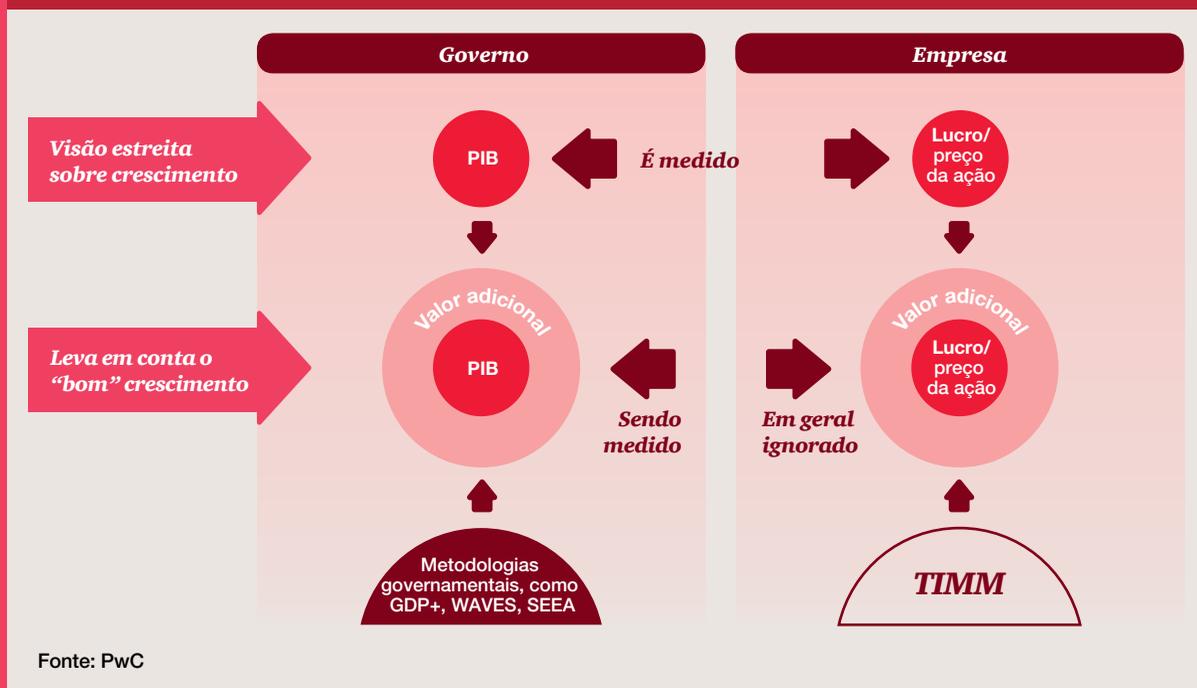
Quadro 3: Governos estão aprimorando o modo de medir o crescimento

A nova perspectiva sobre o crescimento saudável e sobre como ele pode ser obtido demanda uma abordagem mais holística para medir e gerenciar o valor das empresas, dos governos e daqueles aos quais eles respondem. Já estamos vendo isso no desenvolvimento e

na adoção pelos governos de novas maneiras de medir a produção nacional (ver Figura 7). Elas incluem GDP+, Contabilização da Riqueza e Avaliação dos Serviços dos Ecossistemas (WAVES, na sigla em inglês)²⁰ e o Sistema de Contabilidade Econômico Ambiental (SEEA),²¹ que aprimoram medidas

tradicionais do PIB com uma avaliação do esgotamento ou da reposição dos recursos naturais de uma nação. Essas métricas estão se tornando comuns, pois reconhecem que o crescimento por meio da exploração ilimitada dos recursos naturais é insustentável.

Figura 7: Medição de valor – Comparação entre governo e empresa



20 A Contabilização da Riqueza e Avaliação dos Serviços dos Ecossistemas (WAVES) analisa informações além do convencional Sistema de Contas Nacionais, buscando incluir formas intangíveis de riqueza, como capital humano e os benefícios decorrentes de serviços associados aos ecossistemas – polinização e proteção contra enchentes de manguezais, por exemplo.

21 O Sistema de Contabilidade Econômico Ambiental (SEEA, na sigla em inglês) da Divisão Estatística da ONU contém os conceitos, as definições, as classificações, as tabelas e regras contábeis aceitas internacionalmente para produzir estatísticas comparáveis entre as nações sobre o meio ambiente e seu relacionamento com a economia. O modelo SEEA segue uma estrutura contábil similar para o Sistema de Contas Nacionais. China, Alemanha e França estão entre as principais economias que utilizam um modelo do tipo SEEA.

A TIMM procura criar um entendimento holístico sobre como as atividades de uma empresa afetam uma ampla gama de *stakeholders* e sobre como esses impactos influenciam, por sua vez, os negócios. Os impactos decorrem diretamente das operações de uma empresa e indiretamente dos efeitos provocados por seus clientes no mercado e por outras organizações na cadeia de suprimentos. Alguns desses impactos são positivos e outros, negativos.

Os atributos da TIMM

O que diferencia a TIMM das informações de gestão convencionais e de que modo ela busca fortalecer a tomada de decisão? Conforme mostramos na Tabela 1, a TIMM apresenta vários atributos exclusivos. Essencialmente, eles incluem a atribuição de um valor monetário tanto a impactos de negócios agregados quanto individuais.

Tabela 1: Principais atributos da TIMM

Atributo	Descrição
Mede o valor tanto para a sociedade quanto para o negócio	A TIMM se baseia em medidas existentes de valor, complementadas por impactos mais amplos do para o negócio para a sociedade – seja como contribuição para o crescimento econômico, o pagamento de impostos ou impactos para o meio ambiente e as pessoas.
Visão prospectiva e retrospectiva	A TIMM pode ser aplicada de forma retroativa, para entender o valor que o negócio gerou, e de forma prospectiva, para fundamentar decisões estratégicas e no nível dos projetos.
Flexível para limites diferentes	Como um modelo de medição e gestão de impactos, a TIMM pode ser aplicada em vários níveis. Por exemplo, para apoiar a avaliação de projetos específicos, impactos em um país/região, uma divisão ou por toda a empresa. Da mesma forma, ela pode ser aplicada a uma cadeia de valor inteira ou a elementos específicos, como a cadeia de suprimentos.
Flexível para permitir o foco em impactos materiais	Uma solução não serve para todos. O modelo permite que as empresas selecionem apenas suas áreas de impacto material. Por exemplo, os impactos ambientais do uso da terra talvez não sejam materiais para uma firma de serviços profissionais como a PwC, mas são muito importantes para uma cervejaria, que tem ingredientes-chave oriundos da terra agricultável.
Monetiza impactos	Indo além de métricas mais tradicionais de entradas e saídas para quantificar e monetizar resultados e impactos, a TIMM simplifica interdependências complexas convertendo-as em uma linguagem com a qual a diretoria está acostumada: dinheiro.
Contas para atribuição	Medir o impacto significa que a TIMM leva em conta o que teria acontecido sem a intervenção da empresa. Isso é importante para avaliar o valor único criado pelo modo como a empresa opta por operar.
Uma visão equilibrada do impacto	Ao abordar todos os principais elementos do impacto (econômico, fiscal, social e ambiental), a TIMM apoia uma visão holística da criação de valor. Ao fazer isso, ela ajuda as empresas a evitar uma tendência natural de se concentrar nos impactos positivos.
Informações consistentes	A quantificação de impactos monetários em todas as áreas da TIMM permite compará-los ao longo do tempo e entre diferentes opções estratégicas. À medida que um crescente número de empresas adota a TIMM, os <i>stakeholders</i> podem entender melhor os <i>trade-offs</i> que as empresas enfrentam e identificar onde as parcerias oferecerão benefícios mútuos.
Informações comparáveis	A monetização de todos os impactos também permite comparar os diferentes tipos de impactos pela primeira vez. Por exemplo, pela comparação direta entre uso da água e emissões de gases do efeito estufa ou entre impacto ambiental e impacto social. Isso permite considerar <i>trade-offs</i> de forma precisa.
Produz informações úteis para a tomada de decisão	A TIMM fornece uma base reforçada para a tomada de decisão que busca alinhar as informações com o atual ambiente de negócios mais incerto e complexo. Ela produz dados confiáveis e oportunos que empregam estimativas e suposições adequadas para que a empresa tome decisões mais bem fundamentadas e envolva os <i>stakeholders</i> em discussões importantes.

Fonte: PwC

Benefícios para o negócio

Adotar a TIMM oferece vários benefícios para uma empresa, ajudando a responder questões fundamentais, como, por exemplo, se uma estratégia conseguirá fornecer valor sustentável para o acionista no ambiente de negócios em evolução, e como demonstrar o valor que uma empresa cria para seus *stakeholders*.

O valor da TIMM como meio de fortalecer a tomada de decisão foi endossado por líderes executivos que participaram de uma pesquisa especialmente encomendada para este relatório.²² Ela identificou um forte interesse por essa abordagem mais holística ao julgamento da estratégia e do desempenho corporativos. Mais de 90% dos CEOs acreditam que medir o impacto total ajuda suas empresas

a identificar e gerenciar seus riscos de maneira mais eficaz (ver Figura 8). Para mais de 80%, isso forneceria mais *insights* do que os relatórios financeiros convencionais e identificaria novas oportunidades de negócios. O forte apoio a essa abordagem foi destacado posteriormente em reuniões com executivos de negócios, investidores e ONGs.²³

Do ponto de vista dos relatórios externos, a maioria dos CEOs acredita que comunicar o impacto total melhoraria sua reputação com diversos *stakeholders* (ver Figura 9). É digna de nota a capacidade de melhorar a reputação entre os funcionários. Ela sugere que os CEOs estão dando uma atenção maior à maneira como suas equipes percebem e entendem o valor e a importância do que eles fazem.

Os analistas, porém, são vistos como bem menos receptivos a esse tipo de relatório. O *feedback* dos participantes da pesquisa sugere que, para alguns, talvez exista uma ênfase excessiva de analistas e investidores em retornos de curto prazo, e isso pode estar prejudicando o interesse na avaliação do impacto total. Se uma visão de prazo mais longo se tornasse padrão, poderíamos ver um interesse crescente de analistas e investidores pela TIMM e uma resposta das empresas a essa demanda? Para assegurar um interesse maior dos analistas, as empresas precisarão demonstrar claramente como sua gestão do impacto total está proporcionando melhores retornos, que poderiam ter sido perdidos se a TIMM não fosse adotada.



Estudo de caso 2: PUMA – Lucros e perdas ambientais

A PUMA, empresa de artigos esportivos, e sua *holding*, a Kering, têm sido pioneiras no desenvolvimento e na divulgação de informações de “Lucros e perdas ambientais” (E P&L, na sigla em inglês). O objetivo é atribuir um valor monetário à pegada ambiental em toda a cadeia de valor (compra de material, manufatura e descarte). No caso da PUMA, essas informações estão sendo aplicadas a produtos específicos para ajudar o consumidor a fazer comparações. Por exemplo, o impacto ambiental do calçado InCycle é de aproximadamente um terço daquele do calçado de camurça convencional da empresa e equivale a € 2,95, ou 3% do preço de varejo.

A PUMA espera que esse tipo de informação ajude a fundamentar a escolha do consumidor e também a desenvolver produtos mais sustentáveis. A empresa está explorando maneiras de apresentar essas informações para os consumidores de forma similar à que tem sido usada para divulgar calorias e informações nutricionais em alimentos. Isso também pode ajudar nas discussões com o governo, por exemplo, sobre áreas nas quais materiais sustentáveis talvez estejam sujeitos a tarifas de importação mais altas do que as alternativas mais prejudiciais ao meio ambiente.

Como pioneiras, a PUMA e a Kering fizeram investimentos pesados. A questão agora é saber até que ponto a pressão dos consumidores e a política governamental tornarão esse procedimento uma norma e quais dividendos empresas como a PUMA podem colher nesse meio-tempo. Para ilustrar esse dividendo, pela primeira vez a PUMA tem uma visão real das consequências ambientais de suas decisões comerciais e do seu impacto para o meio ambiente por região, linha de produtos e uso de matérias-primas. E diante do declínio dos recursos naturais e da biodiversidade, a empresa conseguiu avaliar claramente os riscos ambientais e agir para mitigá-los.

²² Um total de 187 CEOs pesquisados que representam vários setores, portes de empresas e locais de todo o mundo.

²³ PwC Global CEO Pulse Poll – Junho/2013

Figura 8: Os benefícios da TIMM para os negócios



Fonte: PwC

Figura 9: Quem se beneficia com a comunicação do impacto total?



Fonte: PwC

A próxima seção fornece mais informações sobre como a TIMM pode ser usada na prática, enquanto a seguinte analisa o que precisa acontecer para que a TIMM passe a ter uso corrente.

Estudo de caso 3:
Rio Tinto – Relatório de impostos pagos



Impostos são um importante tema de discussão para todas as empresas, todos os governos e outros tipos de stakeholders. Na Rio Tinto, a estratégia fiscal e os pagamentos de impostos são essenciais para alcançar o desenvolvimento sustentável a longo prazo como empresa, como setor e como cidadã corporativa global.

Em 2010, a organização se comprometeu a aumentar o nível de detalhes sobre pagamentos de impostos dos relatórios fiscais para os governos, ao fornecer voluntariamente uma discriminação detalhada de todos os impostos pagos, não só o imposto de renda corporativo. “Acreditamos que a divulgação voluntária pode ajudar a incentivar um debate construtivo sobre a política de tributação de rsos naturais, como parte da contribuição geral para o desenvolvimento econômico que empresas de mineração responsáveis podem fazer. Consideramos essencial que a concepção e a política de impostos levem em conta a natureza cíclica do setor e respeitem contratos nos quais o capital de investimento já foi comprometido. Para um setor que faz investimentos para várias décadas, com despesas de capital iniciais significativas, o risco de instabilidade fiscal influencia o fluxo de capital global e a habilidade de um país de atrair e reter investimentos. Acima de tudo, a legislação tributária nunca deve ser retroativa.”

Como usar a TIMM para apoiar a tomada de decisão

A Medição e Gestão do Impacto Total (TIMM) não é apenas uma aspiração. Ela é resultado de anos de colaboração entre a PwC e algumas das maiores empresas do mundo. Esta seção explica o que está por trás dessa abordagem.



Esta seção é voltada para leitores que desejam saber mais sobre o funcionamento da TIMM. Avançamos em relação à seção anterior fornecendo mais detalhes sobre como a TIMM pode ser aplicada na prática. Começamos descrevendo o escopo dos impactos cobertos e as metodologias e ferramentas às quais recorreremos para aplicar a TIMM. Em seguida, descrevemos as etapas geralmente necessárias e explicamos os tipos de resultados produzidos e como eles podem ser usados.

Escopo da TIMM

A TIMM foi concebida para ajudar as empresas a tomar decisões melhores e mais bem fundamentadas. Ela fornece uma compreensão holística sobre como as atividades de uma empresa fornecem valor para as cadeias de suprimentos e comunidades em que opera, por meio de sua contribuição para a economia e as finanças públicas e de seus impactos para o meio ambiente e a sociedade como um todo (ver Figura 10).

Dessa forma, a TIMM fornece uma avaliação abrangente de como as empresas geram e, potencialmente, destroem valor para os acionistas e para vários outros importantes *stakeholders*.

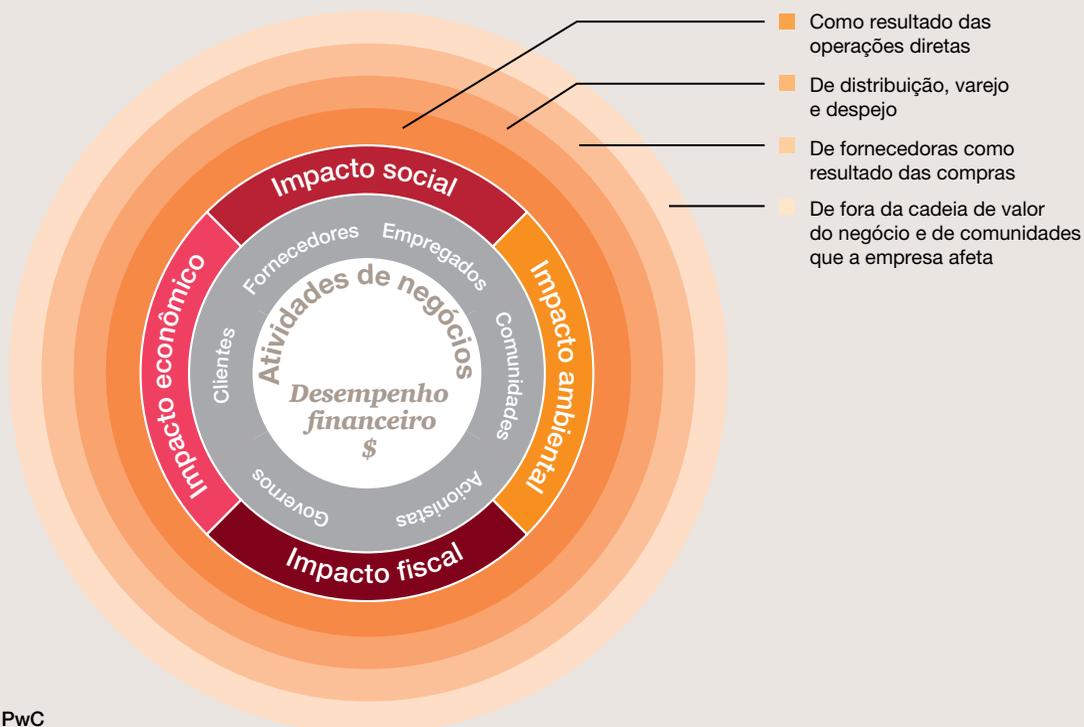
A TIMM examina os impactos provocados diretamente por atividades e planos da empresa e indiretamente por meio dos efeitos destes sobre os consumidores no mercado, outras organizações na cadeia de suprimentos e outros *stakeholders* (por exemplo, o impacto nas comunidades locais). A Figura 11 resume o escopo dos impactos cobertos pela TIMM.

Figura 10: Dimensões de impacto consideradas na TIMM



Fonte: PwC

Figura 11: Escopo dos impactos abordados pela TIMM



Fonte: PwC

Metodologias e ferramentas por trás da TIMM

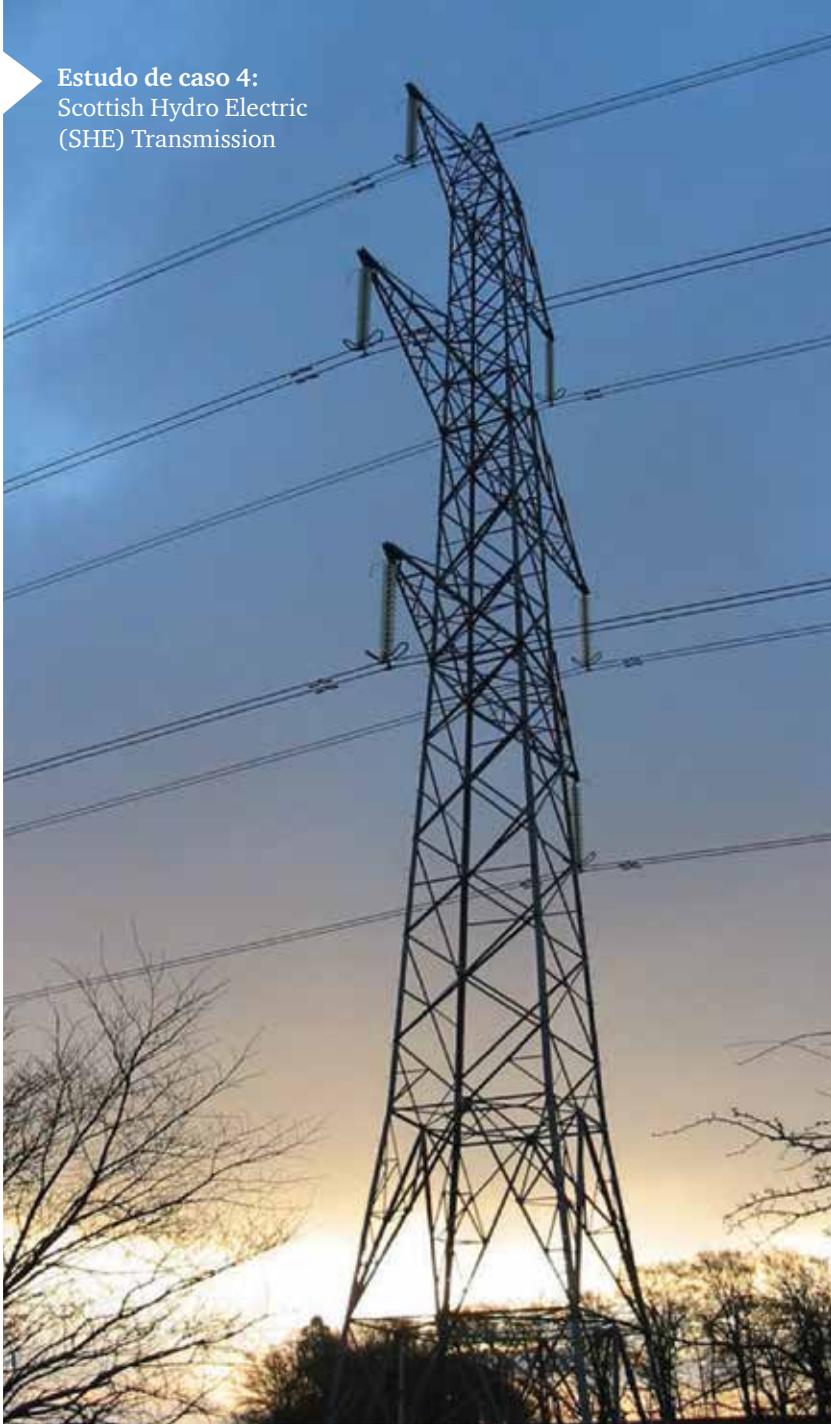
A TIMM se baseia em uma ampla gama de metodologias e ferramentas. Algumas delas estão bem estabelecidas, enquanto outras avançam rapidamente. Em geral, a aplicação das metodologias e ferramentas precisa superar desafios em relação à coleta de evidências, à análise dos impactos indiretos e à avaliação dos impactos identificados. A Tabela 2 resume os elementos da TIMM para cada uma das quatro áreas individuais: mais detalhes são fornecidos no Apêndice B.

Tabela 2: Visão geral das metodologias e ferramentas da TIMM

Área de impacto	Metodologias e ferramentas
Fiscal	<ul style="list-style-type: none">• A medição do impacto fiscal avalia a contribuição fiscal geral de uma empresa.• Já temos um processo bem estabelecido baseado em nossa metodologia TTC (Contribuição Fiscal Total),²⁴ desenvolvida em 2004 e usada agora por um grande número de empresas para divulgar e analisar seus pagamentos de tributos.• A TTC usa uma abordagem padronizada para avaliar todos os impostos que uma empresa paga e recolhe em nome das autoridades fiscais pertinentes. Os impostos a cargo de uma empresa são aqueles que representam um custo para ela, como o imposto sobre o lucro, já os impostos recolhidos são os gerados pelas operações de uma empresa, mas que não afetam seus resultados, como impostos sobre vendas e folha de pagamento.• A TTC pode ser combinada com a modelagem de entradas e saídas (e outras técnicas de modelagem econômica) para estimar os impostos permitidos por uma empresa através de sua cadeia de valor, além daqueles que ela paga e recolhe diretamente.
Econômica	<ul style="list-style-type: none">• A análise tradicional do impacto econômico mede a contribuição econômica de uma empresa em termos de valor agregado e emprego. Ela cobre não apenas o impacto direto, mas também o indireto (ao longo da cadeia de suprimentos) e os impactos induzidos (de gastos dos empregados em toda a cadeia de suprimentos).• A análise do impacto econômico começa com os dados financeiros (por exemplo, lucros e salários) e de compras de uma empresa. Eles são então associados a modelos econômicos que descrevem a estrutura das economias relevantes (por exemplo, tabelas de entrada e saída ou modelos de equilíbrio geral computáveis) para estimar os impactos indiretos e induzidos da empresa sobre o valor agregado e o emprego.• As empresas também podem gerar impactos econômicos mais amplos que se estendem para além da cadeia de suprimentos e ao longo do tempo. Por exemplo, eles podem incluir efeitos de propagação, como resultado da atividade de pesquisa e desenvolvimento, da exploração e transferência de uma nova tecnologia, de avanços no estoque de capital humano e do desenvolvimento e agregação de infraestrutura.• Realizamos análises de impacto econômico por mais de 20 anos, mas apenas recentemente as técnicas estabelecidas estão sendo incorporadas às outras dimensões de impacto.
Ambiental	<ul style="list-style-type: none">• As medições de impacto ambiental abrangem as emissões para ar, terra e água e o uso de recursos naturais.• A análise de impacto ambiental existe há algum tempo e pode ser aplicada a projetos dos setores público e privado, embora a avaliação desses impactos em um nível empresarial esteja menos desenvolvida.• A metodologia quantifica as mudanças em serviços associados aos ecossistemas que são resultantes da atividade da cadeia de valor. Para isso, usa dados do negócio (como contabilidade de compra), informações públicas (como bancos de dados de ecossistemas) e modelagem.• Usamos técnicas de economia do bem-estar e pesquisas acadêmicas avaliadas por pares para analisar os impactos resultantes na sociedade. Por exemplo, o uso de água potável na manufatura de produtos e em serviços influencia a disponibilidade desse insumo para outros públicos, para beber e produzir alimentos, por exemplo.• A metodologia quantifica as mudanças nesses serviços associados aos ecossistemas e converte esses impactos em termos monetários.• Em 2010, nossos avanços nessa área desembocaram na produção do primeiro P&L Ambiental pela PUMA (ver Estudo de caso 2), que foi aprovado em uma avaliação acadêmica independente. Continuamos a desenvolver nossa metodologia em resposta às conclusões dessa avaliação.
Social	<ul style="list-style-type: none">• A medição do impacto social se concentra em avaliar as consequências das atividades da empresa para os principais grupos de <i>stakeholders</i>, como empregados, clientes e comunidades.• As atividades de negócios podem gerar impactos sociais, inclusive sobre saúde, educação, padrão de vida, autonomia e/ou coesão da comunidade. A melhora (ou deterioração) desses efeitos impulsiona avanços (ou recuos) em termos de bem-estar e valor social maior.• Nosso método envolve a criação de vias de impacto para entender como as atividades de negócio causam impactos sociais e como elas produzem impactos no bem-estar (além dos capturados na análise de impacto econômico).• Usamos técnicas de avaliação não relacionadas ao mercado (por exemplo, disposição para pagar ou avaliação do bem-estar) para atribuir um valor monetário a esses impactos.• Em alguns casos, esses valores podem derivar de publicações existentes (embora as publicações atuais sejam mais limitadas do que em outras áreas), pesquisas nacionais sobre bem-estar e várias formas de pesquisa básica.• Quando não existem publicações confiáveis e/ou pertinentes sobre o impacto social, usamos coleta de dados primários e secundários de grupos beneficiários (e não beneficiários, comparados).• Novas abordagens também permitem estimar o valor social ligado às atividades de uma empresa usando dados nacionais de satisfação com a vida em um número significativo de países.

Fonte: PwC

²⁴ Para saber mais sobre a Contribuição Fiscal Total da PwC, acesse <http://www.pwc.com/gx/en/tax/tax-policy-administration/what-is-total-tax-contribution-framework.jhtml>



Estudo de caso 4:
Scottish Hydro Electric
(SHE) Transmission

A SHE Transmission está construindo uma nova linha de transmissão de 400 *kilovolts* na Escócia. Atualmente, não existe uma abordagem para ajudar a medir o valor da gama total de impactos, inclusive as condições de concessão, de uma nova linha de transmissão. Com o uso do nosso modelo de TIMM, trabalhamos com a SHE Transmission para desenvolver uma série de métodos para medir e avaliar todos os impactos materiais – nos âmbitos social, econômico, ambiental e fiscal – no Reino Unido resultantes da construção da linha de transmissão.

O projeto agora está no processo de estimar o valor do impacto da linha em áreas como amenidade visual, herança cultural, tráfego, uso da terra e lixo, além de considerar impostos pagos e as contribuições no PIB local e nacional. Essa abordagem ajudará a SHE Transmission a informar de modo mais eficaz aos *stakeholders* como as opções de planejamento e as condições da concessão afetam o impacto da linha de transmissão, incluindo os *trade-offs* gerados.

Construindo em conjunto com a SHE Transmission um modelo quantitativo transparente, será possível revolucionar o modo como os impactos social, econômico e ambiental são considerados no planejamento e na implementação de projetos futuros. Isso vai gerar valor tanto para o negócio quanto para a sociedade.

De acordo com as três questões fundamentais que já apresentamos neste documento, isso pode ser calcular a sustentabilidade das estratégias a longo prazo, determinar as opções de investimento corretas ou demonstrar valor para os stakeholders.

Aplicação da TIMM, um processo em cinco etapas

A Figura 12 descreve as cinco etapas principais na aplicação da TIMM.

A primeira é a definição do escopo. De acordo com as três questões fundamentais que já apresentamos neste documento, isso significa optar entre medir a sustentabilidade das estratégias a longo prazo, determinar as opções de investimento corretas ou demonstrar valor para os stakeholders. Em seguida, definem-se os impactos a serem incluídos. Por exemplo, o prazo, a geografia, as áreas de negócios e as partes relevantes da cadeia de valor.

A segunda etapa determina a extensão dos impactos ao longo do que provavelmente são as cadeias estendidas de suprimento e vendas na empresa moderna. Isso significa entender as dimensões do valor total por meio de um mapeamento ponta a ponta para assegurar que todos os impactos sejam considerados e que se forme uma estrutura para capturá-los. Também significa determinar os impactos sociais, econômicos, ambientais e fiscais de cada parte da cadeia de valor, como eles surgem, que metodologias podem e devem ser usadas para avaliá-los e que dados precisam ser coletados para aplicá-los.

Na terceira etapa, uma quantidade significativa das informações necessárias em áreas como emprego, impostos pagos e uso de recursos estarão disponíveis em bancos de dados existentes. Qualquer informação adicional necessária poderá ser obtida externamente na quarta etapa, seja de fornecedores ou de avaliações específicas em áreas como bem-estar da comunidade.

A etapa final é quantificar resultados e impactos, atribuir um valor financeiro aos impactos e acompanhá-los ao longo do tempo. Isso envolve o uso de técnicas como modelagem econômica e de processos, para estimar impactos, e técnicas de avaliação para monetizá-los.

Com a realização de mais avaliações de impacto, o processo vai evoluindo gradualmente de um protótipo para uma atividade regular. Isso permite o refinamento das técnicas e a redução de custos. Conforme observamos na próxima seção, uma das principais prioridades para o desenvolvimento da TIMM é conquistar a confiança nas técnicas e tornar seu uso corrente.

Figura 12: Aplicação da TIMM, um processo em cinco etapas

O impacto total inclui aspectos sociais, ambientais, econômicos e fiscais

Definir o escopo

Qual é o objetivo?

... medir a sustentabilidade a longo prazo das estratégias, determinar a opção de investimento certa ou demonstrar valor para os stakeholders?

Que impactos incluir?

... prazo, áreas de negócio, geografia, partes da cadeia de valor.

Definir as dimensões de valor

Qual a extensão dos impactos ao longo da cadeia de valor? Isso requer o mapeamento dos impactos totais e o entendimento de cada um – como surgem, que metodologias usar para avaliá-los e os dados necessários para isso.

Coletar dados existentes

Que informações a empresa pode fornecer? É provável que uma quantidade significativa de informações esteja disponível nos sistemas corporativos existentes (p.ex., emprego, pagamento de impostos e uso de recursos).

Obter novos dados

Que informações adicionais são necessárias e como elas podem ser geradas ou fornecidas? Qualquer informação adicional necessária é obtida externamente – de fornecedores ou avaliações específicas, como, p.ex., bem-estar da comunidade.

Analisar dados e avaliar impactos

Qual é o valor dos impactos? Atribua um valor econômico e social aos impactos e avalie-os ao longo do tempo. Isso envolve o uso de técnicas de modelagem econômica e de processos, para estimar impactos, e técnicas de avaliação para monetizá-los.

Fonte: PwC



Estudo de caso 5:
Estratégia *Go West* da
HP na China

A HP, como outras empresas internacionais que operam na China, investiu em cidades costeiras como Xangai para fabricar produtos como computadores pessoais e impressoras. Em 2008, a empresa registrou algumas preocupações, como pressões inflacionárias, por causa da alta dos preços de alimentos e energia, da carência de mão de obra, da alta rotatividade dos funcionários e do absenteísmo.

Em resposta, a empresa decidiu lançar a estratégia *Go West*. Incentivando seus fornecedores a construir novas instalações em cidades como Chongqing, a HP conseguiu reduzir custos, aumentar a retenção dos empregados e melhorar as condições de trabalho de milhares de trabalhadores nas fábricas dos seus fornecedores, que não precisaram mais se mudar de suas casas para cidades costeiras a fim de encontrar trabalho.

No entanto, a necessidade crítica de melhorar a logística de movimentação de produtos de Chongqing para os mercados consumidores da HP na Europa se manteve. O frete aéreo era caro e o transporte rodoviário até os portos litorâneos e, depois, pelo mar, levava quase 34 dias. A HP foi a primeira a usar a TransEurAsia Railway, que conectou a China à Europa e proporcionou uma rota economicamente mais viável, que levava apenas 22 dias.

A estratégia *Go West* da HP, incluindo o uso da TransEurAsia Railway, é parte do seu programa maior de responsabilidade ambiental e social da cadeia de suprimentos. Ela demonstra como a HP conseguiu usar sua escala, seu poder de compra e sua experiência para impulsionar a inovação e melhorar seus processos de negócios. A estratégia está trazendo importantes benefícios para:

- Trabalhadores e a comunidade local: a TransEurAsia Railway permite que a HP mantenha suas instalações de produção na China ocidental e continue competitiva, contribuindo assim para gerar empregos e incentivar o crescimento econômico na região, melhorando as condições de trabalho de milhares de trabalhadores das fábricas fornecedoras.
- O meio ambiente: usando uma ferrovia em vez de transporte aéreo, a HP reduz até 95% de sua pegada de carbono em transporte.
- A empresa: usar a TransEurAsia Railway custa um terço do preço do transporte aéreo, reduz o tempo de entrada no mercado europeu em um terço e também diminui os custos de estoque da HP.

Para obter mais informações sobre o programa de responsabilidade ambiental e social da cadeia de suprimentos da HP, acesse www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/society/supplychain.html

Exemplo hipotético:

Para ilustrar como a TIMM funciona, preparamos este exemplo hipotético bastante simplificado. Reconhecemos que, na realidade, haverá vários *trade-offs* e considerações a serem feitas, mas aqui, para simplificar, exploramos só duas.

Tipo de negócio e localização:

Cervejaria na África.

Principal questão estratégica:

A cevada deve ser importada ou a cervejaria deve usar um cultivo local alternativo?

Descrição do contexto estratégico:

As decisões de compra incluem despesas ordinárias e de capital (inclusive gastos gerais), além de riscos potenciais, como mudanças regulatórias. Em geral, elas não levam em conta impactos mais abrangentes (como os ambientais ou sociais) ou as implicações mais tangíveis para o negócio (como reputação ou mudanças nas atitudes do consumidor).

Nesse caso, a cervejaria quer uma análise equilibrada e holística para apoiar a sua decisão. Com uma abordagem que compare o impacto total a longo prazo de usar a cevada importada com o da alternativa cultivada no local, haverá uma base para uma decisão transparente sobre a compra. Essa nova perspectiva de impacto total também pode ser usada para abordar, por exemplo, a segurança dos suprimentos e a exposição a moedas estrangeiras. Além disso, permite que a cervejaria desenvolva uma estratégia de longo

prazo mais clara para o negócio e ajuda a engajar os *stakeholders* com base em uma análise mais confiável dos impactos das decisões de negócios.

Como a TIMM pode ser usada (exemplos de análises)

A cervejaria tem duas opções: ela pode importar a cevada do País A (Opção 1) ou pode cultivar uma alternativa local no País B (Opção 2). Cada opção tem implicações sociais, tributárias, econômicas e ambientais diferentes – além, é claro, das financeiras. A TIMM pode ser usada para medir e avaliar não apenas o desempenho financeiro do negócio, mas também os custos e os benefícios sociais de cada opção em âmbito global e nacional. Uma análise simplificada dos prós e contras de cada estratégia é apresentada a seguir.

Resumo das conclusões da análise da TIMM

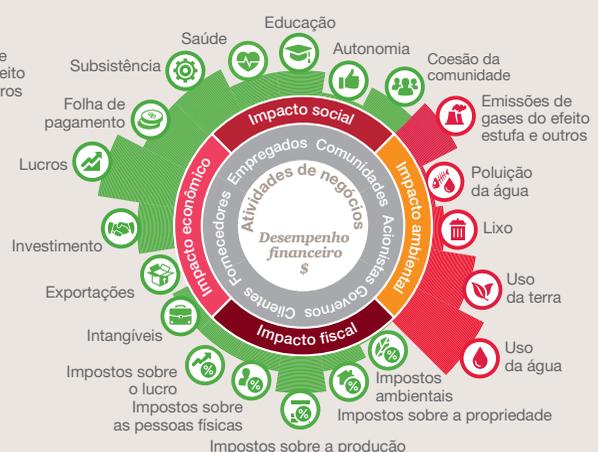
A Figura 13 resume os resultados da análise da TIMM para as duas opções. Cada barra representa um impacto positivo (verde) ou negativo (vermelho). O círculo interno representa o retorno esperado para os acionistas. Os diferentes impactos podem ser comparados e agregados.

Figura 13: Usando a TIMM para avaliar as opções de investimento

Opção 1: Importar cevada



Opção 2: Cultivar e comprar localmente



Fonte: PwC

Desempenho financeiro do negócio:

- A aquisição local na Opção 2 reduz os custos e os riscos da cervejaria graças às despesas menores de distribuição e à diminuição da exposição cambial.
- A aquisição local na Opção 2 melhora a reputação da cervejaria com os consumidores locais, o que se reflete em maior demanda e lealdade do consumidor; na Opção 1, a reputação da cervejaria nos países que cultivam cevada é reduzida, mas apenas de modo marginal.
- Porém, a Opção 2 tem custos de implantação e operação mais altos, inclusive de desenvolvimento da cadeia de suprimentos, de investimento na comunidade e de ampliação de escritórios e equipes locais.
- *Trade-off*: A redução dos custos operacionais da Opção 1 supera os benefícios e os custos de implantação da Opção 2?

Ambiental:

- A Opção 2 emite menos gases do efeito estufa, já que as demandas de transporte são menores, e gera menos poluição da água porque são utilizadas técnicas de cultivo mais tradicionais com base em fertilizantes naturais.
- Por sua vez, a Opção 2 tem alguns custos ambientais mais altos devido a uma gestão de resíduos menos avançada e à perda de valiosos ecossistemas, que talvez precisem ser removidos para fins agrícolas.
- Embora o cultivo alternativo escolhido exija menos água do que a cevada, o País B tem um problema maior de escassez de água, o que torna o recurso mais valioso do que no País A.
- *Trade off*: O que é melhor... menos emissões de gases do efeito estufa ou maior disponibilidade de água no País B?

Econômico:

- Uma produção de cevada mais mecanizada no País A significa que mais capital físico é empregado na Opção 1.
- A aquisição local na Opção 2 tem impactos econômicos mais disseminados ao longo da cadeia de suprimentos da cervejaria. Mas, graças às atividades de maior valor agregado em toda a cadeia de suprimentos da Opção 1 (ou seja, maior uso de tecnologia), ela gera lucros quase sempre maiores.
- Investimentos adicionais são necessários na Opção 2 para estabelecer a infraestrutura necessária de produção local, o que terá um impacto econômico positivo.
- Em nível global, não há um efeito líquido sobre as exportações, o que reduz a zero o impacto em ambas as opções.
- Embora a Opção 2 exija mais empregados locais, o valor agregado por eles individualmente é menor, o que torna os impactos gerais das duas opções similares.
- *Trade-off*: Percebe-se que o impacto nas economias dos dois países é muito diferente em cada cenário.

Social:

- Na Opção 2, os produtores locais se beneficiam do acesso a um mercado (mais) seguro e do apoio da cervejaria no desenvolvimento de uma infraestrutura de negócios, o que inclui cooperativas, treinamento e serviços de saúde. Isso se reflete em um sustento mais seguro, maior autoconfiança e mais coesão das comunidades agrícolas.
- Na Opção 1, a cevada é comprada no mercado internacional sem um relacionamento direto estabelecido com a cadeia de suprimento. Isso significa que a influência da cervejaria é menor do ponto de vista social nas comunidades exportadoras.
- Os volumes de consumo de cerveja praticamente não são afetados pela opção escolhida.
- *Trade-off*: Parece haver um claro impacto social benéfico da Opção 2.

Tributário:

- Na Opção 2, há expectativa de que a cervejaria seja mais lucrativa a longo prazo e, portanto, pague mais impostos sobre o lucro. Porém, a curto prazo, os custos de implantar a cadeia de suprimentos local reduzirá esse imposto.
- Na Opção 1, a empresa pagará tarifas sobre a importação de cevada; isso não será compensado pelos impostos a serem pagos pelos produtores locais.
- *Trade-off*: Na realidade, as questões fiscais seriam consideravelmente mais complexas.

Resumo

Neste exemplo hipotético, na ausência do raciocínio sobre o impacto total, a decisão teria sido tomada em grande parte com base em análises financeiras com alguns elementos qualitativos.

A TIMM oferece uma nova perspectiva. Com ela e com a atribuição de um valor aos elementos qualitativos, o impacto total de cada decisão é claro e os muitos *trade-offs* entre as Opções 1 e 2 são fáceis de identificar. Fica óbvio de imediato que existem dois principais *trade-offs* que precisam ser considerados:

- Redução de emissões de gases do efeito estufa **x** Maior uso de água em um local com mais escassez do recurso
- Resultados sociais melhores **x** Maior uso de água, um recurso mais escasso nas mesmas comunidades

A TIMM talvez não consiga fornecer a resposta empírica, mas dá à administração muito mais informações para tomar uma decisão bem fundamentada, e comunica a lógica dessa decisão para vários *stakeholders*.

Como incorporar a TIMM ao dia a dia

As empresas e a sociedade estão em busca de uma nova linguagem para entender e comunicar valor e crescimento. As empresas que trabalharam com a abordagem TIMM acreditam que ela oferece um importante ponto de partida para avaliar decisões e julgar o desempenho.

Mas novas linguagens não são aprendidas da noite para o dia. Nesta seção, analisamos o que pode ser feito por governos, reguladores, investidores e empresas para tornar a avaliação do impacto total uma abordagem usual.



O próximo grande desafio é tornar a medição e a gestão do impacto total um elemento essencial do modo como as empresas são administradas e avaliadas por todos os *stakeholders*. Isso significa desenvolver uma visão e um entendimento claros de como a TIMM pode realizar todo o seu potencial e depois vencer as barreiras que criaram um *gap* de execução entre a percepção que as empresas têm do valor da abordagem de impacto total e a quantidade das empresas que, de fato, a adotaram.

Visão das empresas sobre a TIMM

Nossa pesquisa com os CEOs identificou um grande interesse pelo uso da abordagem de impacto total para julgar a estratégia de negócios e fundamentar as decisões. Mais de 90% dos CEOs acreditam que medir o impacto total pode ajudar suas empresas a identificar e gerenciar seus riscos de modo mais efetivo (ver Figura 8 na página 23).

Além disso, mais de 80% acreditam que essa abordagem pode fornecer mais *insights* do que os relatórios financeiros convencionais e ajudar a identificar novas oportunidades de negócios.

Embora muitas empresas possam prever os benefícios da abordagem de impacto total, acreditamos que ela talvez tenha uma relevância e um potencial até maiores do que alguns líderes de negócios reconhecem no momento, especialmente devido à evolução do contexto de negócios.

Atualmente, porém, há um *gap* de execução significativo, pois existem mais CEOs que percebem os benefícios potenciais da abordagem de impacto do que aqueles que de fato usam e divulgam essas medidas. Isso sugere que a demanda por informações sobre a TIMM superou a capacidade das empresas de fornecer dados.

Em termos de relatórios e comunicação, alguns líderes talvez prefiram não divulgar as informações. Nossas entrevistas com as empresas sugerem que um importante motivo é a preocupação com a possibilidade de os *stakeholders* não entenderem totalmente os números nem confiarem neles. Conforme mostraremos depois, uma abordagem padronizada aumenta a credibilidade e a comparabilidade do relatório.

Uso atual de modelos de impacto total

A Figura 14 resume como as quatro dimensões da nossa abordagem de impacto total estão atualmente incorporadas no processo de tomada de decisão e como elas são divulgadas externamente.

Quando consideradas as suas áreas de impacto, menos de um quarto das empresas que participaram da pesquisa estavam usando a análise de impacto para a tomada de decisões e menos de 15%, para relatórios. Embora muitas delas estejam incorporando informações econômicas, ambientais, sociais e fiscais ao processo de tomada de decisão e relatórios, a dúvida é se uma quantidade equivalente está usando informações sobre resultados e impactos conforme proposto pelo nosso modelo TIMM.

Nossa visão da TIMM

Com a adoção da TIMM, todas as empresas terão:

- As ferramentas para uma nova base de criação de valor, alinhada com o crescimento saudável.
- Todos os *stakeholders*, inclusive empregados, comunidades, fornecedores e reguladores, trabalhando juntos para aproveitar oportunidades mútuas de reduzir atritos no sistema e pavimentar o caminho do crescimento saudável.

- Reputação melhor com base em maior transparência dos impactos e dos *trade-offs* considerados.

Esses benefícios são sustentados por um único conjunto de dados de impactos totais, com diferentes recortes dos mesmos dados de origem na base das decisões estratégicas e das comunicações externas.

A Figura 15 apresenta o que acreditamos serem as principais etapas na realização dessa visão.

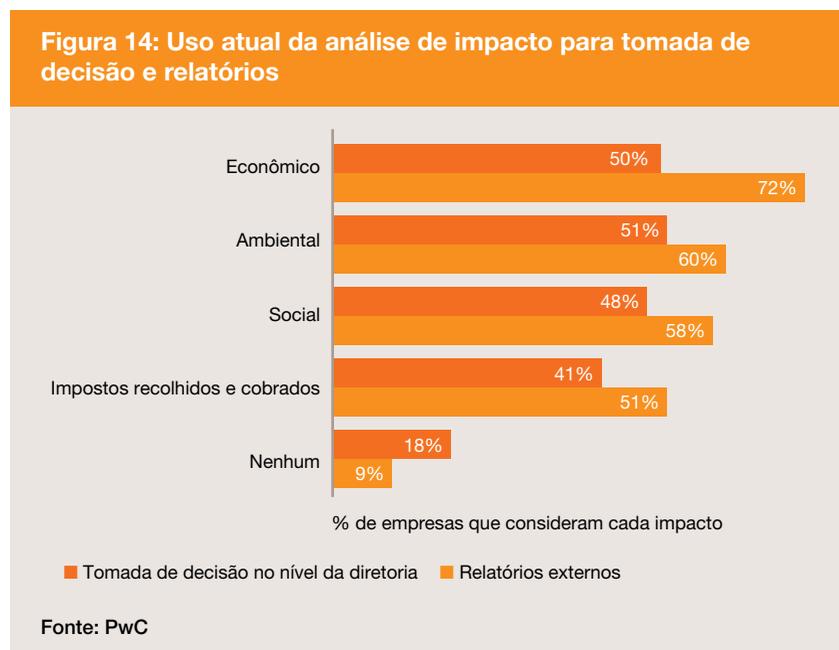
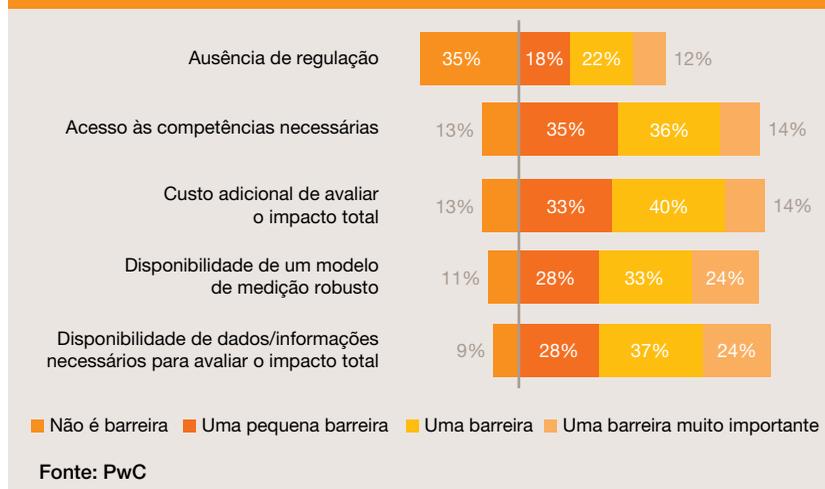


Figura 16: Potenciais barreiras à adoção da TIMM



“O aumento das expectativas locais, alimentado por uma comunicação melhor e pela presença de ONGs mais efetivas, que entendem o poder emergente das vozes locais, está redefinindo o conceito de práticas de mineração sustentáveis. De forma simples, se não pudermos convencer nossos parceiros locais de que os avanços que propomos nos seus quintais serão benéficos para eles a longo prazo, nossa capacidade de desenvolver projetos será seriamente comprometida.”

Mark Cutifani, Indaba, fevereiro/2013

A questão principal é saber como angariar apoio empresarial para o crescimento saudável e interesse na abordagem de impacto total. Essa abordagem só se tornará realidade quando as empresas acreditarem que ela poderá ajudá-las a tomar decisões melhores e gerar mais valor para os *stakeholders*. Isso, por sua vez, só acontecerá se as empresas puderem medir e comunicar seus impactos sobre a sociedade de uma maneira que faça sentido para os acionistas e todos os outros *stakeholders*.

Duas condições importantes são necessárias para o sucesso. Primeiro, precisamos garantir que as medidas de impacto sejam bastante consistentes para fornecer comparações úteis para toda a empresa. Segundo, queremos que os catalisadores sejam imperativos de negócios, como desenvolver novos produtos, novos mercados, melhorar a reputação com todos os *stakeholders* e fortalecer a licença de operação.

Barreiras

Então por que menos de um quarto dos líderes que participaram da nossa pesquisa incorporou o modelo de impacto ao dia a dia de suas empresas? Medir e gerenciar o impacto total ainda é um conceito relativamente novo e muitos CEOs estão preocupados com os desafios práticos da TIMM.

A Figura 16 destaca as barreiras que precisarão ser superadas para que a abordagem de impacto total ganhe ampla aceitação e seja adotada para fundamentar a tomada de decisões. As principais são a ausência percebida de dados e outras informações necessárias para avaliar o impacto total, e a falta de modelos de medição robustos. O interessante é que a falta de regulação é vista como a barreira menos importante. Isso indica que, se as outras barreiras puderem ser removidas, a falta de regulação não impedirá que muitas empresas adotem a abordagem de impacto total.

Acelerando a adoção de modelos de impacto total

A natureza e a extensão das barreiras à adoção da abordagem de impacto total na tomada de decisões e nos relatórios sugere a necessidade de alguma forma de intervenção para acelerar o processo.

Descrevemos antes neste documento o *gap* existente entre o investimento em padrões, pessoas, processos e tecnologias que constituem a base da contabilidade de gestão e dos relatórios financeiros, e o investimento em novas aspirações, como o Relato Integrado. Para que as empresas possam responder à evolução do contexto de negócios e aproveitar as novas oportunidades associadas, esse *gap* precisará ser fechado.

Então o que precisa ser feito para acelerar a adoção da abordagem de impacto total? Acreditamos que ela exigirá uma combinação de:

- **Estímulos**, que oferecem à empresa um incentivo maior para usar a abordagem de impacto total para medição e gestão;
- **Facilitadores**, que ajudam a reduzir os custos e aumentar a confiança das empresas que adotam modelos de impacto total; e
- **Regulamentação**, que cria uma pressão na empresa para usar modelos de impacto total, quando os estímulos e facilitadores são insuficientes.

Os pioneiros já se destacaram em várias áreas da medição de impacto. A Figura 17 (Traçando o rumo para a adoção geral da TIMM) ilustra essa questão. Seguidores rápidos estão se juntando a eles ao verem os benefícios potenciais e entenderem os riscos de ficar para trás nessa corrida. Com a reputação e a licença de operação como catalisadores, empresas maiores provavelmente estarão na vanguarda, e sua influência no mercado ajudará a atrair seus fornecedores (muitos

dos quais são empresas menores). Alguns talvez esperem o surgimento de uma “massa crítica”. Mas se os concorrentes estiverem recorrendo a uma base mais forte para a tomada de decisão e gerarem os retornos resultantes, aguardar simplesmente que outros o sigam talvez seja uma estratégia perigosa.

Estímulos

A adoção de modelos de impacto total pode ser incentivada por meio de:

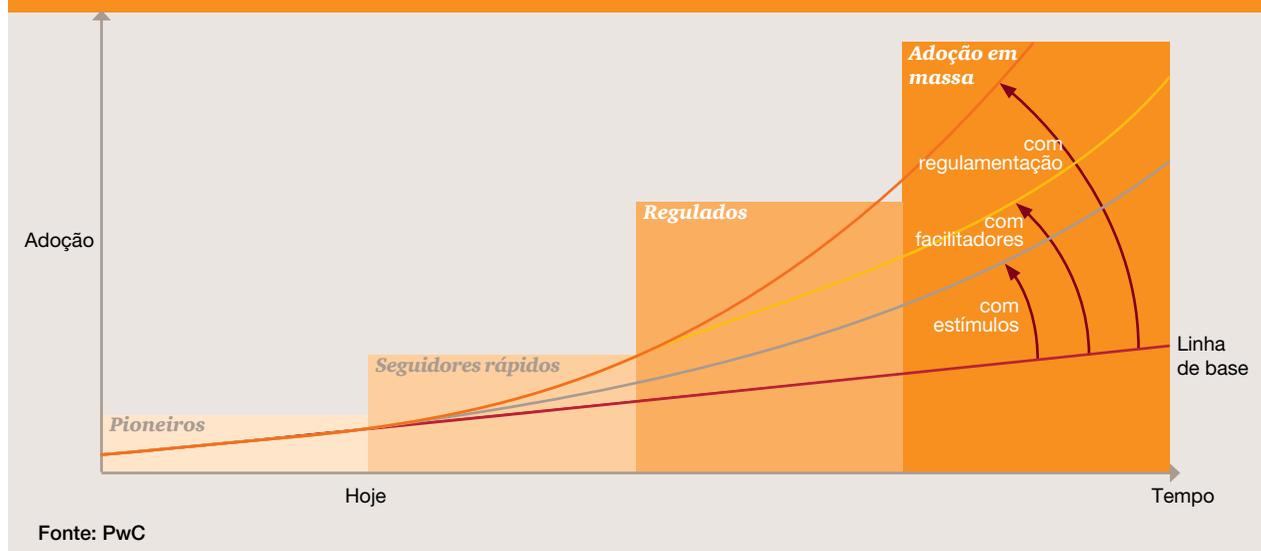
- **Maior consciência:** da gama de benefícios que a empresa tem com a adoção da abordagem de impacto total e da existência de uma nova maneira de pensar que fornece dados quantificados úteis para a decisão.
- **Pressão competitiva:** o valor adicional e o crescimento saudável alcançados pelas grandes empresas e pelos seguidores rápidos que adotaram a TIMM incentivarão outras empresas.
- **Pedidos de clientes e fornecedores:** como a TIMM incentiva que o impacto seja considerado em toda a cadeia de valor, um participante pode incentivar uma mudança em toda a cadeia.

- **Pressão dos stakeholders:** à medida que mais e mais stakeholders tomarem ciência da TIMM e da transparência que ela oferece, a pressão externa sobre as empresas para comunicar seu impacto total aumentará.
- **Estudos de caso de sucesso:** a promoção feita pelas empresas dos benefícios que obtiveram com a adoção da TIMM fará com que outras empresas as sigam.

Além disso, quanto mais empresas adotarem a TIMM, mais os custos cairão e mais aumentará o conjunto de competências e a disponibilidade de dados de impacto. Será como uma bola de neve no ritmo de adoção.

Mas os estímulos podem influenciar apenas um pequeno percentual de empresas. Para aumentar mais rapidamente o ritmo de adoção, uma série de facilitadores será necessária.

Figura 17: Traçando o rumo para a adoção geral da TIMM



Facilitadores

A adoção da TIMM apresentará os seguintes benefícios:

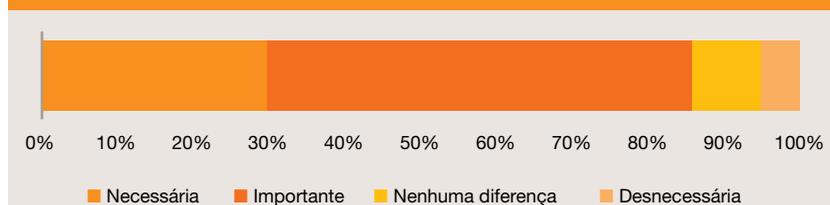
- Ferramentas, metodologias e modelos de medição avançados: a TIMM precisa ser sustentada por metodologias, modelos e padrões desenvolvidos por organizações confiáveis, que ofereçam às empresas a certeza de que medir o impacto total é prático e viável. Muitas organizações precisam se envolver nesse processo para que as melhores ideias ganhem destaque.
- Suporte de defensores influentes: as empresas recorrerão a organizações do setor e suas associações de classe (como WBCSD, TEEB4B, WEF, IIRC) para se assegurar de que os benefícios são reais. Muitas dessas organizações já são defensoras da adoção da TIMM (por exemplo, IIRC e WBCSD com seu foco em “capitais”). Outras organizações precisarão explorar os benefícios para seus membros.
- Treinamento e desenvolvimento: o desenvolvimento de competências e de massa crítica de pessoas com o *expertise* necessário. Como ocorre com as experiências com a contabilidade de gestão e os relatórios financeiros, a demanda por pessoas treinadas e experientes aumentará e a disponibilidade de profissionais capacitados permitirá que mais empresas adotem a medição de impacto.
- Pesquisa e desenvolvimento: a avaliação de impacto se baseia em pesquisas realizadas por instituições acadêmicas e empresas para vincular as atividades de negócios a seus impactos para a sociedade. Uma ampliação das pesquisas pela academia, pelas empresas e pelas comunidades ajudará a aumentar a solidez das avaliações de impacto. Quanto mais disponíveis para o público essas pesquisas estiverem, mais fácil para as empresas será realizar suas próprias avaliações.

- Suporte de investidores: analistas precisam receber informações sobre como essa abordagem mede ameaças e fontes de valor que eles e as empresas que estão avaliando poderiam ignorar de outra forma. Saberemos que o impacto total veio para ficar quando os analistas começarem a perguntar sobre ele nas apresentações. A Figura 18 mostra como a expectativa do mercado de capital pode impulsionar a adoção da TIMM.

Com facilitadores efetivos, as barreiras à adoção se reduzirão ainda mais. Economias de escala cortarão mais os custos, técnicas serão industrializadas, mais empresas ficarão inclinadas a gerar relatórios quando a medição de impacto se tornar mais comparável e os dados de impacto, amplamente disponíveis.

Será que os facilitadores mudarão as taxas de adoção para uma massa crítica a ponto de as empresas receberem mais pressão por não medirem e divulgarem o impacto total do que elogios por fazê-lo? É provável que continue a existir um grupo de empresas que não tenha considerado os benefícios potenciais da adoção. Para aumentar mais a adoção da TIMM, algumas pressões precisam ser usadas.

Figura 18: Expectativa dos mercados de capital sobre a divulgação das empresas direcionando a adoção do modelo de impacto total



• Fonte: PwC

Tabela 3: Vantagens e desvantagens da regulamentação

Vantagens	Desvantagens
O <i>compliance</i> é monitorado	• Falta de incentivo à inovação e pressão para usar uma abordagem reativa e burocrática
Credibilidade e comparabilidade com base no uso e em diretrizes reconhecidas	• Impõe custos de <i>compliance</i> e burocracia para a empresa
Mudança na cultura corporativa – elevando a área na lista de prioridades corporativas	• Mina as vantagens dos pioneiros
Evita a não divulgação de desempenho negativo	• O envolvimento no desenvolvimento de padrões voluntários fornece às empresas um caminho de aprendizado em um ambiente seguro
Pode reduzir os custos de fornecer informações sob medida para stakeholders (p.ex.: investidores)	• Geralmente assume que um modelo serve para todos

Regulamentação

A forma de pressão mais comum usada para incentivar as empresas é a regulamentação. Ela tem vantagens e desvantagens, mas a história mostra que pode alcançar as mudanças mais rápidas e mais abrangentes. Os Clean Air Acts, no Reino Unido, tiveram efeito decisivo sobre os níveis de poluição, eliminando o infame ‘*smog*’ de Londres, depois que os fornecedores de gás converteram o gás natural em gás natural. A Tabela 3 apresenta algumas das vantagens e desvantagens da regulamentação.

Muitos CEOs encaram a regulamentação como importante ou necessária para estimular a adoção da TIMM (ver Figura 19).

Figura 19: Necessidade de regulamentação do governo para estimular a adoção da TIMM

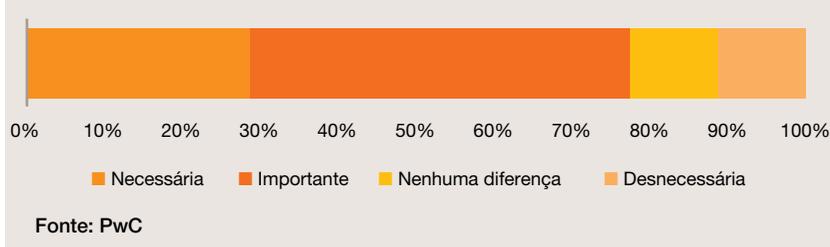
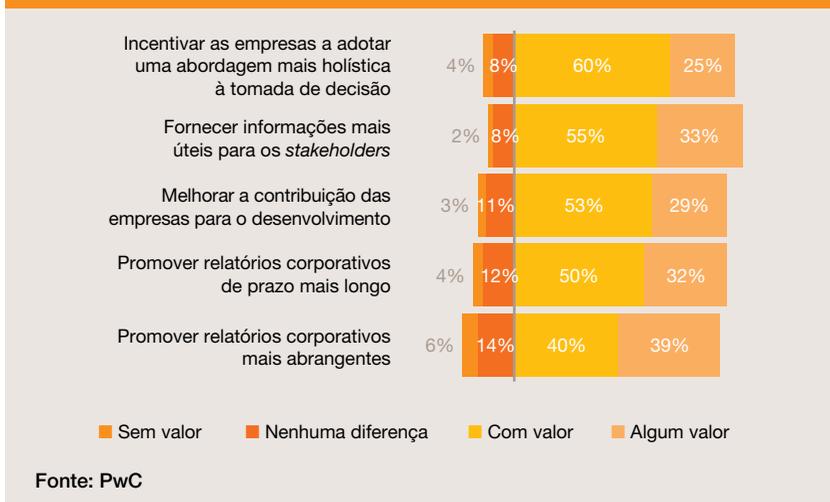


Figura 20: Valor das ações da ONU para promover relatórios sociais e ambientais



Um caminho a seguir seria usá-la como um último recurso para quando a aplicação de incentivos e facilitadores não alcançasse o efeito desejado sobre a adoção. Espaço para desenvolver metodologias e padrões será importante, especialmente nos anos de formação.

A ONU também quer que as empresas avancem nessa direção. Em especial, o UN High Level Panel of Eminent Persons post-2015 Millennium Development Goals (UN HLP) está incentivando as empresas a fazerem mais para medir e divulgar seus impactos sociais e ambientais e se tornarem mais responsáveis por suas ações (contribuímos com um documento de referência do relatório, que analisava o papel e o desenvolvimento da TIMM).²⁵ Quando perguntada sobre qual o valor das propostas do UN HLP, uma parcela significativa dos CEOs da nossa pesquisa destacou o potencial

de fornecer informações mais úteis para os stakeholders e incentivar as empresas a assumir uma abordagem mais holística e de longo prazo à tomada de decisões (ver Figura 20).

O caminho a seguir: nossa visão

Acreditamos que atualmente é muito cedo para considerar uma regulamentação. Os modelos, padrões e ferramentas em que a TIMM se baseia ainda estão evoluindo rapidamente e encaramos essa evolução como uma necessidade para alcançar as abordagens ideais.

A regulamentação também pode sufocar a inovação por causa da preocupação com a conformidade, que pode afetar a evolução necessária. Precisamos que mais empresas experimentem a TIMM e compartilhem com outras o que aprenderam para contribuir com a inovação permanente na área.

Concentrar-se nos incentivos e nos facilitadores será, portanto, crítico para popularizar a TIMM. Documentos como este são importantes, e também o suporte de organismos como a ONU, mas as mensagens precisam vir de todos os lados. Incentivamos todas as organizações a participarem do debate no site pwc.com/impact, as empresas a pedirem que seus fornecedores se envolvam, os governos a questionarem seus fornecedores e os investidores e as ONGs a perguntarem às empresas qual é o seu impacto total.

Para manter esse impulso, todos os facilitadores destacados antes precisarão ter foco. É necessário que os investidores demonstrem que essa questão está vinculada ao valor central do negócio, que os desenvolvedores de padrões e modelos ajudem a popularizá-los, que mais pesquisas sobre impactos forneçam os dados para que as empresas executem avaliações de impacto facilmente, e que o desenvolvimento de capacidade forneça dados de TIMM e acompanhe outras áreas de informações de gestão, como a gestão financeira. Tudo isso será muito mais fácil com o apoio de influentes defensores – já estamos vendo isso acontecer por parte da WBCSD e do seu foco em capital natural, social e financeiro.

Também é preciso considerar o valor que a auditoria pode desempenhar na adoção da TIMM. O desenvolvimento de novas informações de gestão de alto valor significa que as empresas estarão buscando a certeza de que as que elas usam para tomar decisões são adequadas a essa finalidade e que as informações divulgadas externamente são confiáveis. As empresas e a profissão de contabilidade já estão analisando o futuro da auditoria.²⁶ As informações sobre impacto total devem fazer parte desse debate.

²⁵ A New Global Partnership: Eradicate Poverty and Transform Economies through Sustainable Development, publicado por UN HLP, julho/2013.

²⁶ Acesse <http://www.icaew.com/en/technical/audit-and-assurance/the-future-of-audit>

Conclusão: Como equipar as empresas para gerar crescimento saudável

A medição efetiva do impacto total ajuda as empresas a tomarem melhores decisões de negócios ao permitir que elas entendam como as suas atividades criam (ou destroem) valor social, fiscal, ambiental e econômico, mas, é claro, ainda gerando lucro para os acionistas. Dessa forma, ela dá à administração a capacidade de testar suas estratégias e tomar importantes decisões de negócios, como opções de investimento e de gestão da cadeia de suprimentos.

Os principais benefícios são a capacidade de entender os riscos de negócios e identificar novas oportunidades, examinando *trade-offs* críticos e desenvolvendo planos capazes de gerar o máximo de valor para a sociedade e o negócio. Ela também transforma o engajamento dos *stakeholders* ao fornecer uma base estruturada, comparável e útil para os relatórios e a comunicação.

O próximo grande desafio é saber como popularizar a Medição e a Gestão do Impacto Total. Nossa abordagem da TIMM busca ultrapassar as barreiras que criaram um *gap* de execução entre o valor da abordagem de impacto total percebido pelas empresas e a quantidade de empresas que de fato a adotaram. À medida que a adoção aumentar, acreditamos que esses tipos de métricas serão um elemento crucial do modo como as empresas são administradas e avaliadas pelos *stakeholders*.

Nosso trabalho para desenvolver a TIMM se baseia em uma extensa documentação e em metodologias que ampliamos com algumas novas ideias. Nós as testamos com clientes e as reunimos em uma única abordagem que, acreditamos, atende às demandas de um modelo de negócios que pode gerar crescimento saudável. No entanto, reconhecemos que a TIMM ainda está evoluindo e que precisa de aperfeiçoamentos. Estamos publicando este relatório como uma contribuição com o debate e apreciaremos receber opiniões para aprofundar esse debate.

Para obter mais informações sobre a TIMM e participar do debate, acesse pwc.com/totalimpact.



Contatos

Se quiser saber mais sobre qualquer um dos assuntos discutidos neste documento, converse com seu contato usual na PwC ou com qualquer um dos contatos a seguir:

Global

Malcolm Preston

Sócio e Líder de Sustentabilidade Global (Reino Unido)
+44 20 721 32502
malcolm.h.preston@uk.pwc.com

Comitê editorial

Allan Zhang

Diretor, Sustentabilidade e Mudanças Climáticas na PwC na China e Editor-chefe do Conselho Editorial da PwC China
PwC (Reino Unido)
+44 20 780 45605
allan.x.zhang@uk.pwc.com

Alison Ramsden

Sócia e Líder de Sustentabilidade na África do Sul
PwC (África do Sul)
alison.ramsden@za.pwc.com
+27 11 797 4658

Andrew Sentance

Assessor econômico
PwC (Reino Unido)
+44 20 721 32068
andrew.w.sentance@uk.pwc.com

Carlos Rossin

Diretor da Prática de Sustentabilidade
PwC (Brasil)
+55 11 3674 2640
carlos.rossin@br.pwc.com

Dra. Celine Herweijer

Sócia, Mudanças Climáticas e Adaptação e Desenvolvimento Internacional
PwC (Reino Unido)
+44 20 721 35703
celine.herweijer@uk.pwc.com

Christian Eickmann

Diretor, Consultoria Macroeconômica
ESCHER PwC (Alemanha)
+49 30 2636 1238
christian.eickmann@de.pwc.com

David Lancefield

Sócio, Líder da Prática de Política e Economia e Colíder de Proposição de Crescimento Rentável
PwC (Reino Unido)
+44 20 721 32263
david.lancefield@uk.pwc.com

Gill Sivyver

Sócia, Líder Global de Assistência ao Desenvolvimento Internacional
PwC (Suíça)
+41 58 792 9674
gill.c.sivyver@ch.pwc.com

John Preston

Sócio, Global Tax
PwC (Reino Unido)
+44 20 780 42645
john.preston@uk.pwc.com

Joseph Rizzo

*Sócio de Relacionamento
Global com a ONU*
PwC (EUA)
+1 646 471 2282
joseph.rizzo@us.pwc.com

Kathy Nieland

*Sócia e Líder de Soluções em
Negócios Sustentáveis nos EUA*
PwC (EUA)
+1 504 558-8228
kathy.nieland@us.pwc.com

Leo Johnson

*Sócio, Sustentabilidade e
Mudança Climática*
PwC (Reino Unido)
+44 20 721 24147
leo.f.johnson@uk.pwc.com

Mark O'Sullivan

Diretor, Relatórios Corporativos
PwC (Reino Unido)
+44 20 780 43459
mark.j.osullivan@uk.pwc.com

Ray Mills

Sócio, Finanças Corporativas
PwC (Reino Unido)
+44 20 721 33710
ray.mills@uk.pwc.com

Suzanne Snowden

Líder Global de Thought Leadership
PwC (Reino Unido)
+44 20 721 25481
suzanne.snowden@uk.pwc.com

Equipe de autores**Alan McGill**

*Sócio, Auditoria de Desempenho,
Especialista em Medição e Relatórios*
PwC (Reino Unido)
+44 20 721 24348
alan.d.mcgill@uk.pwc.com

Janet Kerr

*Gerente Sênior, Contribuição
Fiscal Total*
PwC (Reino Unido)
+44 20 780 47134
janet.kerr@uk.pwc.com

José Retana

*Diretor-adjunto, Medição e Avaliação
de Impacto Social, Mudanças
Climáticas e Sustentabilidade*
PwC (Reino Unido)
+44 20 721 26974
jose.retana@uk.pwc.com

Mark Ambler

Diretor, Economia e Política
PwC (Reino Unido)
+44 20 721 31591
mark.d.ambler@uk.pwc.com

Mark Graham

Diretor, Infraestrutura Social
PwC (Reino Unido)
+44 131 260 4054
mark.c.graham@uk.pwc.com

Neville Howlett

Gerente Sênior, Impostos
PwC (Reino Unido)
+44 20 721 27964
neville.p.howlett@uk.pwc.com

Rebecca Pratley

*Líder Global de Marketing
em Sustentabilidade*
PwC (Reino Unido)
+44 207 804 3749
rebecca.j.pratley@uk.pwc.com

Tom Beagent

*Diretor, Líder de Impacto Ambiental,
Sustentabilidade e Mudanças
Climáticas – Reino Unido*
PwC (Reino Unido)
+44 (0) 20 721 23493
tom.beagent@uk.pwc.com

Contatos no Brasil**Rogério Gollo**

Sócio e Líder de Sustentabilidade
+55 11 3674 3899
rogerio.gollo@br.pwc.com

Maurício Colombari

Líder de Integrated Reporting
+55 19 3794 5457
mauricio.colombari@br.pwc.com

Carlos Rossin

*Diretor e Especialista em
Valoração socioambiental*
+55 11 3674 2640
carlos.rossin@br.pwc.com

Apêndice A: Evolução recente na medição de impactos de negócios

Tem havido um interesse crescente na medição de impactos nos últimos anos por parte do setor privado, de governos, organizações intergovernamentais, formuladores de normas, investidores e do terceiro setor. A Tabela 4 destaca alguns exemplos recentes mais importantes.

Tabela 4: Evolução recente da medição de impactos de negócios

Setor privado

Ambiental	2011	O <i>Environmental Profit & Loss account</i> (E P&L) – em tradução livre para o português, a contabilização de Lucros e Perdas Ambientais – lançado pela PUMA em 2010 atribui valor aos impactos ambientais sobre a sociedade causados por emissões de gases do efeito estufa e emissões atmosféricas locais, além do uso da água, dos resíduos e da terra. A PUMA também lançou uma gama de produtos no conceito cradle-to-cradle, que mitiga agressões, e usou o E P&L para demonstrar que o impacto ambiental produzido por essa linha é 30% menor que o gerado por produtos convencionais. ²⁷
	2011	A Dow Chemicals e a entidade The Nature Conservancy se juntaram em 2011 para realizar um experimento que incorporou o valor da natureza nas decisões de negócios. Essa colaboração é um exemplo de parceria entre o setor privado e entidades sem fins lucrativos para iniciar uma mudança significativa, tanto na conservação como em decisões empresariais. ²⁸
Social	2005	Em 2005, a Unilever foi a primeira empresa a trabalhar com a Oxfam GB e a Oxfam Novib, da Holanda, na avaliação de sua influência sobre a pobreza na Indonésia. A principal conclusão da pesquisa foi que os impactos potenciais de redução da pobreza de uma companhia como a Unilever Indonésia estão espalhados por toda a sua cadeia de valor – o longo elo que conecta fornecedores de matérias-primas e outros fornecedores à fabricação dos produtos, à distribuição, ao varejo e ao consumidor. ²⁹
	2011	Em 2011, a The Coca-Cola Company e a SABMiller selaram parceria com a Oxfam America para entender o impacto da cadeia de valor dos refrigerantes sobre a pobreza. A metodologia mostra de modo abrangente como as empresas exercem influência sobre meios de vida sustentáveis, saúde e bem-estar, diversidade e gênero, autonomia, segurança e estabilidade, e todas as principais dimensões da pobreza. O relatório detalha os impactos positivos que a The Coca-Cola Company e a SABMiller estão obtendo, inclusive por meio da criação de empregos, do desenvolvimento de competências empresariais e da formação técnica. Inclui, ainda, recomendações para melhorias no local de trabalho e em áreas como o gênero, a água e as oportunidades para as pequenas empresas. ³⁰

27 Para saber mais sobre o PUMA 2010 Environmental Profit & Loss account (E P&L), acesse <http://about.puma.com/puma-completes-first-environmental-profit-and-loss-account-which-values-impacts-at-e-145-million/>

28 Para obter mais informações sobre a colaboração entre a Dow Chemicals e a The Nature Conservancy, acesse <http://www.nature.org/about-us/working-with-companies/companies-we-work-with/dow/working-with-dow-chemical-company.xml>

29 Acesse <http://www.unilever.co.uk/aboutus/foundation/oxfam/index.aspx>

30 Exploring the links between international business and poverty reduction, http://www.sabmiller.com/files/reports/oxfam_poverty_footprint_report.pdf

Setor privado

Econômico	2011	<p>O Standard Chartered publicou “O Impacto Social e Econômico da Standard Chartered Gana” em 2010. O banco decidiu realizar o estudo para entender e maximizar a sua contribuição com a sociedade, com foco em Gana.³¹</p> <p>O relatório concluiu que empréstimos para pequenas e médias empresas (PMEs) geraram mais valor econômico e emprego do que os aplicados em outros setores. Empréstimos às PMEs representaram apenas 6% da carteira, com restrições significativas para o crescimento – como a falta de estatuto jurídico formal entre PMEs, ausência de referências positivas de crédito e dificuldade de apresentar garantias baseadas em títulos de terra. O banco montou uma equipe dedicada às PMEs e desenvolveu produtos específicos.</p>
	2011/2012	<p>A British Land publicou um relatório em 2011 sobre a sua contribuição estimada com a economia do Reino Unido e o erário público, e sobre a quantidade de postos de trabalho mantidos durante a construção e o arrendamento de seus edifícios.³² No seu relatório de 2012, passou a incluir os benefícios de seus principais projetos de construção para as comunidades.³³ A empresa agora explora com outras as oportunidades de desenvolver ainda mais a sua análise socioeconômica.</p>
	2013	<p>A Centrica publicou um resumo da contribuição de suas operações, o impacto indireto de sua cadeia de fornecimento no Reino Unido e os impactos sobre a economia da região.³⁴</p>
Fiscal	2005	<p>O modelo Contribuição Fiscal Total (TTC) da PwC foi desenvolvido em 2004 e oferece uma abordagem padronizada para identificar e medir a contribuição fiscal global de uma empresa. Suas métricas, que podem ser usadas em uma indústria específica e/ou numa base global, têm sido utilizadas por centenas de empresas ao redor do mundo. O Hundred Group (Reino Unido) tem usado o TTC para divulgar suas contribuições desde 2005. Foram realizados estudos em nível setorial em Austrália, Bélgica, Canadá, Índia, Japão, Luxemburgo, África do Sul, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos.³⁵</p>
	2012	<p>A Rio Tinto publicou seu segundo relatório anual sobre contribuição fiscal total em 2012, abrangendo impostos sobre o negócio, sobre salários e vendas, impostos indiretos e <i>royalties</i>, com detalhes sobre pagamentos feitos pela empresa em cada país em 2011. A empresa escolheu ser transparente na divulgação de pagamentos aos governos em 2011 para ajudar a combater a corrupção e incentivar os cidadãos a exigirem a prestação de contas de seus governos. A companhia adota os princípios da Iniciativa de Transparência das Indústrias Extrativas (EITI), por considerá-los a melhor maneira de promover a transparência. Estimula também o debate construtivo sobre a política de tributação dos recursos naturais, como parte da contribuição global para o desenvolvimento econômico que os investimentos responsáveis em mineração podem fazer.³⁶</p>
Impactos múltiplos	2005	<p>A Unilever passou a integrar fatores de sustentabilidade aos processos de aquisição e fabricação na década de 1990. Em 2005, começou a incorporar o tema a suas marcas, usando um processo chamado <i>Brand Imprint</i>,³⁷ que visa avaliar as “impressões” positivas e negativas da marca sobre a sociedade e o meio ambiente. Ele fornece às equipes de marketing uma visão panorâmica dos impactos social, econômico e ambiental de suas marcas sobre o mundo.</p> <p>Desde 2005, a empresa concluiu o <i>Brand Imprint</i> em todas as suas categorias de produtos. As análises sociais e ambientais desse trabalho estão atualmente integradas aos planos de inovação e desenvolvimento de suas principais marcas.</p>

Governo e organizações intergovernamentais

Banco Mundial	Criado em 2010	<p>A Contabilização da Riqueza e Avaliação dos Serviços dos Ecossistemas (WAVES), na sigla original em inglês) é uma parceria global que reúne uma ampla coalizão de agências da ONU, governos, institutos internacionais, organizações não governamentais e instituições acadêmicas. Destina-se a promover o desenvolvimento sustentável, garantindo que as contas nacionais utilizadas para medir e planejar o crescimento econômico incluam o valor dos recursos naturais.</p>
Reino Unido	2011	<p>A Natural Environment White Paper coloca o valor da natureza no centro das escolhas que o Reino Unido deve fazer para melhorar o seu ambiente, o crescimento econômico e o bem-estar das pessoas. Ela tem quatro objetivos: proteger e melhorar o ambiente natural; desenvolver uma economia verde; reconectar as pessoas e a natureza; e estabelecer liderança internacional e da UE.</p>
ONU	2012	<p>O Sistema de Contas Econômicas e Ambientais (SEEA), na sigla original em inglês), aprovado pela Comissão de Estatística das Nações Unidas para complementar o Sistema de Contas Nacionais (SNA), está sendo usado pelos países para desenvolver contas que destacam preocupações políticas fundamentais. Os exemplos até agora incluem contas de água em Botsuana, contas de pesca nas Filipinas, e contas de terra para as florestas na Costa Rica.</p>

31 Acesse http://www.standardchartered.com/en/resources/global-en/pdf/sustainability/Ghana-our_social_and_economic_impact.pdf

32 Nossa contribuição econômica (http://www.britishland.com/~media/Files/B/British-Land/reports-and-presentations/reports-archive/bl_our_economic_contribution.pdf).

33 Building business, creating growth 2012 (http://www.britishland.com/~media/Files/B/British-Land/reports-and-presentations/reports-archive/2012_sec_report.pdf).

34 The economic impact of Centrica in the UK (http://www.centrica.com/files/pdf/centrica_economic_impact_report.pdf).

35 Acesse <http://www.pwc.com/gx/en/tax/tax-policy-administration/what-is-total-tax-contribution-framework.jhtml>

36 Acesse <http://www.riotinto.com/ourcommitment/taxes-paid-in-2012-4757.aspx>

37 Acesse <http://www.theindela.com/im/Unilever%20Brand%20Imprint.pdf>

Formuladores de normas

The International Integrated Reporting Council (IIRC)	Fundado em 2010	Seu principal objetivo é demonstrar os vínculos entre a estratégia, a governança e o desempenho Reporting Council (IIRC) financeiro de uma organização e o contexto social, ambiental e econômico em que ela opera. O IIRC é uma coalizão global de reguladores, investidores, empresas, organismos formuladores de normas, contadores e organizações não governamentais. A entidade está desenvolvendo um Modelo Internacional de Relatos Integrados, para permitir que as empresas atinjam esse objetivo. Exemplos de países que estão promovendo a adoção de relatos integrados incluem a África do Sul (King III) e França (Grenelle II).
Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD)	2008–2013	O WBCSD publicou uma série de guias para ajudar as empresas a medir seus impactos, incluindo: Modelo de Medição de Impactos (2008) Esse guia, publicado em conjunto com o International Finance Corporation, explica um processo em quatro etapas para identificar, medir, avaliar e gerir o impacto do desenvolvimento de uma empresa. O modelo foi desenvolvido em colaboração com mais de 20 empresas associadas do WBCSD. Guia para Avaliações de Ecossistemas Corporativos (2011) Esse guia descreve um processo para tomar decisões de negócios mais fundamentadas, atribuindo um valor explicitamente tanto à degradação dos ecossistemas quanto aos benefícios dos serviços associados aos ecossistemas. O guia foi testado por 13 empresas, incluindo a Akzo Nobel, a Holcim, a Rio Tinto e a Syngenta. Medição do Impacto Socioeconômico: Um guia para as empresas (2013) Esse guia recente ajuda as empresas a compreenderem as ferramentas de medição do impacto socioeconômico e a identificar aquelas que melhor atendem às suas necessidades.
A Economia dos Ecossistemas e da Biodiversidade (TEEB)	Relatórios publicados em 2010	A TEEB é uma iniciativa global dedicada a chamar atenção para os benefícios econômicos da biodiversidade. Apresenta uma abordagem que pode ajudar os tomadores de decisão a reconhecer, esses valores nas tomadas de decisão. A TEEB publicou quatro relatórios de estudo em 2010: Bases Ecológicas e Econômicas; Criação de Políticas Nacionais e Internacionais; Políticas Locais e Regionais; e Negócios e Empreendimentos
Global Reporting Initiative (GRI)	2011 (G3.1)	A Global Reporting Initiative (GRI) é uma organização sem fins lucrativos que promove a sustentabilidade econômica, ambiental e social. A GRI fornece a todas as empresas e organizações um modelo abrangente de relatórios de sustentabilidade que é amplamente usado em todo o mundo. A organização lançou sua quarta geração de diretrizes em 2013.
The Sustainability Accounting Standards Board (SASB)		A SASB é uma organização sem fins lucrativos dedicada ao desenvolvimento e à difusão de normas contábeis de sustentabilidade específicas a cada indústria. A entidade está definindo as questões de sustentabilidade materiais que os setores enfrentam e criando normas adequadas à divulgação de relatórios obrigatórios, como os Formulários 10-K e 20-F. A SASB aborda as necessidades específicas do mercado norte-americano, estabelecendo padrões para relatos integrados, que são concisos, comparáveis dentro de uma indústria e relevantes para todas as cerca de 13 mil empresas de capital aberto listadas nos EUA.
Iniciativa de Transparência nas Indústrias Extrativas (EITI)	2002	A EITI é um padrão desenvolvido globalmente que promove a transparência das receitas em nível local. Por meio da EITI, as empresas divulgam os impostos pagos aos governos, e os governos informam as receitas que recebem das empresas em um relatório conjunto. A entidade é liderada por uma coalizão de governos, empresas, grupos da sociedade civil, investidores e organizações internacionais.
The Social Return on Investment Network (SROI)	Fundada em 2008	A SROI é uma estrutura baseada em princípios de contabilidade sociais geralmente aceitos (SGAAP) que pode ser usada para ajudar a gerenciar e entender os resultados sociais, econômicos e ambientais gerados por uma organização ou suas atividades. O Guia SROI atual, publicado em 2012 como resultado da consulta com profissionais, membros, acadêmicos e outros grupos, é uma abordagem passo a passo da análise de retorno social. A metodologia ainda está em desenvolvimento, e a SROI apoia um subcomitê que analisa e aprova esses avanços – que resultarão na emissão de suplementos periódicos.
Social Impact Analysts Association (SIAA)	2011	Um organismo profissional internacional de pessoas que criam e compartilham conhecimentos sobre impacto social.

Investimento de impacto

Global Impact Investing Network (GIIN)	Fundada em 2008	A GIIN é uma organização sem fins lucrativos dedicada a ampliar a escala e a eficácia do investimento de impacto (aportes realizados em empresas, organizações e fundos com o objetivo de gerar um impacto social e ambiental mensurável em paralelo ao retorno financeiro). O projeto da GIIN incluem o Impact Reporting and Investment Standard (IRIS), um catálogo para a seleção de indicadores de desempenho que cobrem principalmente métricas de entrada e saída.
--	-----------------	--

Outros

Global Footprint Network (GFN)	Fundada em 2003	A GFN é um grupo internacional com o objetivo de acelerar o uso da Pegada Ecológica – uma ferramenta de contabilidade de recursos que mede “quanta” natureza temos, quanto dela usamos e quem usa o quê. Países como o Japão, as Filipinas, a Costa Rica, o Equador e a Suíça adotaram formalmente a abordagem.
--------------------------------	-----------------	---

Apêndice B:

Ferramentas da TIMM

Ao avaliar a viabilidade da TIMM e ao desenvolver a nossa abordagem, estamos cientes de que já existem muitos modelos e ferramentas que apoiam a medição e a avaliação de impactos. Temos nos esforçado, portanto, para evitar desenvolver uma nova abordagem onde as já existentes são mais do que suficientes. Em algumas áreas, porém, desenvolvemos as nossas próprias ferramentas ou melhoramos as existentes para conseguir ajudar os nossos clientes a lidar com novas complexidades (por exemplo, para entender seus impactos na cadeia de valor e, em alguns casos, através de fronteiras internacionais). Ao desenvolver a TIMM dessa maneira, o nosso objetivo é oferecer um modelo e uma ferramenta de tomada de decisão que se baseiem nas melhores abordagens disponíveis de acordo com a tarefa a ser realizada.

Dedicamos tempo a entender e analisar as abordagens existentes com base em três perspectivas:

- A finalidade a que se destinam – distinguimos entre aquelas que apoiam a definição do escopo da TIMM e as que definem as métricas relevantes e geram os resultados;
- As dimensões cobertas do modelo TIMM, especificamente social, ambiental, fiscal e econômica; e
- Os elementos das vias de impacto cobertas, vinculando as atividades e as entradas de um negócio a suas saídas, seus resultados e aos impactos que abordam, inclusive quando atribuem valor aos impactos.

Levamos em conta o valioso trabalho do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD), que recentemente concluiu análises de modelos e ferramentas disponíveis para avaliação de impacto socioeconômico e ambiental.^{38/39} Também sabemos de outras organizações que desenvolveram bancos de dados de ferramentas, métodos e melhores práticas.⁴⁰

Alguns modelos foram desenvolvidos principalmente para ajudar as empresas a definir o escopo do trabalho de avaliação dos elementos do seu impacto total (por exemplo, Modelo de Medição de Impactos do WBCSD). Outros estão voltados para identificar métricas de impacto relevantes e/ou gerar estimativas dos próprios impactos (por exemplo, Retorno Social sobre o Investimento). Muitos se concentram em uma dimensão específica da abordagem TIMM, mas o estado de desenvolvimento dos modelos e das ferramentas varia.

38 'Eco4Biz: Ecosystem services and biodiversity tools to support business decision-making', WBCSD, abril/2013.

39 'Measuring socio-economic impact: A guide for business', WBCSD, fevereiro/2013.

40 Ver, por exemplo: Tools and Resources for Assessing Social Impact (TRASI), do Foundation Center.

A análise de impacto social é um campo relativamente novo para as empresas. A maioria delas divulga seu desempenho social usando indicadores de entrada e/ou saída, segundo padrões como GRI, mas muito poucas analisam os resultados e os impactos de suas atividades. Embora as informações de entrada e saída sejam cruciais para apoiar a medição de impactos, muito poucas empresas têm bancos de dados abrangentes sobre desempenho social.

Os governos, a academia e outros pesquisadores vêm analisando as implicações sociais de políticas públicas e outras intervenções governamentais por um período de tempo mais longo. Essas análises abrangem várias atividades, como tratamentos de saúde, programas educacionais e políticas de (re) distribuição. Elas oferecem um ponto de partida importante para avaliar os impactos sociais de uma empresa. Além disso, alguns modelos e ferramentas úteis evoluíram na comunidade de desenvolvimento para ajudar as empresas a medir seus impactos sociais (e econômicos) mais amplos (ver Tabela 5). Alguns se concentram em redução da pobreza apenas e são mais aplicáveis no nível de produtos/projetos. Nós demos prioridade ao refinamento da abordagem para que ela possa evoluir com

base nesses aspectos, mas com o objetivo de medir e avaliar vários resultados, em toda a cadeia de valor ou numa empresa global em um contexto desenvolvido ou de desenvolvimento.

No caso do meio ambiente, nosso trabalho para desenvolver uma conta de lucros e perdas ambientais (ver Estudo de Caso 2) se baseou fortemente em abordagens existentes dos setores público e acadêmico para medir e avaliar os impactos ambientais associados às operações da empresa e a toda a cadeia de suprimentos. Desde o início, desenvolvemos e aprimoramos bastante as nossas metodologias, a princípio em resposta às recomendações de uma avaliação acadêmica independente. Mais recentemente, fizemos isso para fornecer os resultados cada vez mais sofisticados e precisos que os nossos clientes desejam para tomar decisões.

Nossas abordagens podem ser aplicadas em qualquer setor. O nível de detalhe depende em grande parte da disponibilidade de dados ambientais. Os dados podem, de fato, constituir uma séria limitação. Os contadores gastaram séculos para refinar abordagens para registrar, comparar e interpretar dados financeiros, e as empresas investem quantias significativas para que suas equipes e seus sistemas façam isso.

Tabela 5: Exemplos de modelos e ferramentas para avaliar impactos sociais e socioeconômicos

Exemplos de modelo/ferramenta	Comentários
<ul style="list-style-type: none"> • Metodologia da pegada associada à pobreza – esse modelo foi desenvolvido pela Oxfam para identificar, medir e avaliar os impactos socioeconômicos ao longo da cadeia de valor. • Avaliação de ciclo de vida social (SLCA) –equivalente social de análises mais tradicionais de ciclo de vida usado principalmente em análises no nível de produtos. • Retorno social do investimento (SROI) – uma versão baseada em princípios e mais resumida de análises tradicionais de custo e benefício que ajudam principalmente a avaliar impactos associados a projetos específicos. • Modelo de avaliação de impactos na base da pirâmide (Instituto William Davidson) – modelo analítico para identificar e medir impactos de negócios para os clientes, distribuidores locais e comunidades vizinhas de uma empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • As ferramentas de avaliação de impacto social, especialmente as que são voltadas para atribuição de valor aos impactos, são uma área emergente. • As ferramentas aqui incluídas estão voltadas principalmente para a redução da pobreza. Elas abrangem diferentes partes da cadeia de valor de uma empresa ou podem ser usadas para avaliar um produto específico durante seu ciclo de vida ou um projeto/ programa (p.ex.: treinamento de fornecedores) sobretudo em uma perspectiva socioeconômica. • Além disso, a maioria delas se baseia na coleta de dados primários de populações afetadas com o objetivo de identificar impactos relevantes e estabelecer um vínculo causal entre as atividades da empresa e as mudanças nas condições de indivíduos e comunidades.

Em contraste, os dados ambientais geralmente são coletados sem muitos recursos, em planilhas, por algumas poucas pessoas. Por essa razão, métodos robustos para estimar dados ambientais corporativos costumam ser tão importantes quanto aqueles usados para coleta direta na fonte. Dados de qualidade são um pré-requisito para qualquer quantificação subsequente de mudanças reais no meio ambiente e para avaliação dos impactos associados para a sociedade.

Apesar desses desafios, nossas metodologias são construídas em bases sólidas e servem para reunir, integrar e refinar as melhores abordagens disponíveis. A Tabela 6 resume alguns dos principais materiais de referência.

Desenvolvemos o modelo de Contribuição Fiscal Total (TTC) em 2005 para fornecer uma abordagem padronizada para identificar e medir a contribuição fiscal geral de uma empresa ou de um setor. O modelo TTC abrange tanto os impostos pagos quanto os coletados por uma empresa (em nome de governos). O modelo agora está bem estabelecido e é usado por empresas e setores de todo o mundo. Ele está sendo combinado com análises econômicas de modo que possa ser usado para estimar as contribuições fiscais surgidas ao longo das cadeias de valor.

As ferramentas de avaliação de impacto econômico estão bem estabelecidas. O modelo de entradas-saídas tem sido usado por muitos anos, e a modelagem de equilíbrio geral calculável (CGE, na sigla em inglês) agora está mais disseminada, pois suas vantagens sobre as análises de entradas-saídas são reconhecidas e suas demandas de dados podem ser atendidas mais facilmente. As duas abordagens podem ser empregadas para apresentar os impactos econômicos das operações de uma empresa em um local geográfico específico (em geral, um país) por meio de suas atividades, seus fornecedores e funcionários.

Tabela 6: Modelos e ferramentas para avaliar impactos ambientais

Exemplos de modelo/ferramenta	Comentários
<ul style="list-style-type: none"> Economia ambiental, economia do Bem-estar e abordagem dos ecossistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> A economia ambiental evoluiu como um ramo distinto da economia ao longo dos últimos 40 anos, criando uma ponte entre a teoria econômica (especialmente as teorias de bem-estar humano) e a ciência ambiental. Mais recentemente a abordagem de ecossistemas impulsionou um modelo mais baseado em sistemas para a gestão ambiental e serviu para destacar os vínculos entre ecossistemas em funcionamento e o bem-estar humano.
<ul style="list-style-type: none"> Avaliação do ciclo de vida (inclui inovações recentes em avaliação do ciclo de vida ecológico) e modelagem de entrada-saída com extensão ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> Usados com cuidado, bancos de dados de avaliação de ciclo de vida podem ser uma fonte rica de dados ambientais, especialmente nos níveis de processos ou materiais. Modelos sofisticados também podem ser usados para caracterizar cenários específicos e estimar resultados ambientais. A modelagem de entrada-saída está passando por uma espécie de renascimento com a inovação em sua aplicação nas cadeias de suprimentos das empresas. Combinar resultados econômicos com “intensidades” ambientais por setor e país pode produzir estimativas úteis (se aproximadas) de impactos ambientais com base em entradas de dados limitadas.
<ul style="list-style-type: none"> Modelagem geoespacial, modelagem hidrológica, modelagem de destino químico, modelagem de dispersão. 	<ul style="list-style-type: none"> Uma gama de técnicas de modelagem estabelecidas pode ser usada para quantificar mudanças prováveis no meio ambiente como resultado de emissões corporativas ou do uso de recursos em diferentes contextos.
<ul style="list-style-type: none"> Repositórios de dados e abordagens ‘open source’ fornecidos por ONGs, governos nacionais e organizações intergovernamentais, como Banco Mundial, OCDE, UE, US EPA, OMS, UNEP, IUCN, WWF, TEEB e outras. 	<ul style="list-style-type: none"> Métodos aprovados pelo governo para avaliação de impacto de projetos e políticas fornecem um material de referência valioso, geralmente incluindo resultados de pesquisas, estimativas de custo de danos e orientação relevante sobre questões metodológicas para profissionais. Conjuntos de dados sobre espécies e ecossistemas espacialmente explícitos também podem ser úteis.
<ul style="list-style-type: none"> O <i>Corporate Ecosystem Services Review</i> e o <i>Guide to Corporate Ecosystem Valuation</i> do WRI e do WBCSD, além de avaliações abrangentes de ferramentas pelo WBCSD (eco4biz) e pelo BSR 	<ul style="list-style-type: none"> Esses dois guias complementares fornecem a orientação prática mais útil para os gerentes corporativos que desejam entender os impactos e as dependências das suas empresas em relação ao meio ambiente. A análise mais recente do WBCSD sobre ferramentas certamente fornece um catálogo abrangente, mas muitas das ferramentas carecem de aplicação prática em contextos corporativos e tendem a se concentrar nas prioridades dos seus criadores, e não nas das empresas às quais se destinam.

Quando existem modelos e ferramentas de medição e avaliação de impactos que abrangem mais de uma dimensão da TIMM, é mais provável que eles lidem com impactos econômicos e sociais. Há uma ampla gama de ferramentas e métodos que ajudam a avaliar impactos sociais e econômicos, alguns dos quais foram mencionados anteriormente.

Também vemos diferenças importantes entre modelos e ferramentas relacionadas à parte abordada da via de impacto. Muitos se concentram em estabelecer os vínculos entre as atividades e entradas de uma empresa e suas saídas, enquanto outros buscam medir resultados. Em alguns casos, as ferramentas atribuem valor aos

impactos. Esse padrão reflete em parte os desafios metodológicos e relacionados a dados especialmente associados com a atribuição de valor a impactos onde não existem mercados que forneçam um preço apropriado. Nesses casos, diferentes técnicas de avaliação estão disponíveis para estimar o valor de impactos sociais, ambientais, econômicos e fiscais:

- Preferência declarada
- Preferência revelada
- Avaliação de bem-estar
- Análise de bem-estar subjetiva
- Análise de custo evitado

Não incluímos abordagens voltadas para apenas um setor ou problema.

.....
Siga-nos [Twitter@PwCBrasil](https://twitter.com/PwCBrasil)
facebook.com/PwCBrasil



www.pwc.com/totalimpact

© 2014 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados. Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., a qual é uma firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, sendo que cada firma membro constitui-se em uma pessoa jurídica totalmente separada e independente.

O termo “PwC” refere-se à rede (network) de firmas membro da PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ou, conforme o contexto determina, a cada uma das firmas membro participantes da rede da PwC. Cada firma membro da rede constitui uma pessoa jurídica separada e independente e que não atua como agente da PwCIL nem de qualquer outra firma membro. A PwCIL não presta serviços a clientes. A PwCIL não é responsável ou se obriga pelos atos ou omissões de qualquer de suas firmas membro, tampouco controla o julgamento profissional das referidas firmas ou pode obrigá-las de qualquer forma. Nenhuma firma membro é responsável pelos atos ou omissões de outra firma membro, nem controla o julgamento profissional de outra firma membro ou da PwCIL, nem pode obrigá-las de qualquer forma.