

# AS EMPRESAS DO QUARTO SETOR E OS ODS NA IBERO-AMÉRICA

ANÁLISE DE IMPACTO NOS ODS ATRAVÉS  
DE 9 CASOS DE ESTUDO



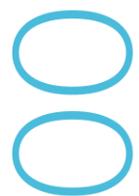
# AS EMPRESAS DO QUARTO SETOR E OS ODS NA IBERO-AMÉRICA

ANÁLISE DE IMPACTO NOS ODS ATRAVÉS  
DE 9 CASOS DE ESTUDO



# CONTEÚDO

04	Prefácio	42	Foco na inovação
06	Resumo Executivo	44	Garantir rentabilidade para obter impacto
08	Executive summary	45	Alinhamento com as políticas públicas e parcerias
10	Introdução	48	<b>Possibilidades de escalabilidade e impacto sistêmico</b>
10	O setor privado e a Agenda 2030	48	Necessidade de acelerar a transformação
10	O Quarto Setor: um novo paradigma	49	Potencial impacto do Quarto Setor
12	<b>Objetivos e metodologia</b>	52	Fatores condicionantes da escalabilidade de impactos
12	Objetivos e alcance do estudo	58	<b>Reflexões finais e recomendações</b>
14	Metodologia	58	Uma contribuição muito significativa para a Agenda 2030
20	<b>Contribuição das organizações com propósito para os ODS</b>	61	Os ODS e a medição de impacto no Quarto Setor
20	As organizações do Quarto Setor impactam os ODS	62	Recomendações
22	Análise da cobertura por metas e ODS	64	<b>Equipe de trabalho</b>
36	Integralidade das propostas de valor e nível de contribuição para os ODS	66	<b>Empresas participantes</b>
38	<b>Mecanismos fundamentais</b>	68	<b>Bibliografia</b>
41	Concepção integral e equilibrada do impacto	69	<b>Citações</b>



Quando nos propusemos o desafio de medir o impacto de um grupo de empresas com propósito na consecução dos objetivos da Agenda 2030, não imaginávamos que no momento de apresentar os resultados deste estudo nos depararíamos com um mundo paralisado por um vírus, ameaçado por uma recessão sem precedentes e na encruzilhada de não saber muito bem onde encontrar a saída.

Decidimos fazer este exercício porque sabíamos que estas empresas tinham cada vez mais peso nos países ibero-americanos — representam 6,3% do PIB da região e geram 10 milhões de empregos diretos (SEGIB, 2019) — mas não sabíamos qual era sua contribuição atual quando se trata de combater a pobreza, reduzir as desigualdades ou combater a mudança climática, entre outros objetivos da agenda global definida pelas Nações Unidas.

Os resultados do estudo mostram que a contribuição das empresas do Quarto Setor para a Agenda 2030 é muito significativa. Com base em um conjunto de mecanismos diferenciados, estas empresas, que buscam o triplo impacto — econômico, social e ambiental — têm potencial para impactar a maioria dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e suas respectivas metas. E isso não é tudo. Em termos de escalabilidade, este estudo demonstra que, se mais empresas passassem a adotar modelos de gestão, produção e governança sustentáveis, a capacidade

para reduzir drasticamente o desmatamento de nossas florestas, bancarizar grupos vulneráveis, oferecer saúde, moradia e educação de qualidade às pessoas tradicionalmente excluídas do sistema de proteção social, ou para integrar ao mercado de trabalho pessoas com capacidades diferentes, aumentaria de forma exponencial. Em resumo, este trabalho visa acabar com o velho argumento de que a sustentabilidade e as empresas deste incipiente Quarto Setor são um luxo que não podemos nos permitir.

Mas para alcançar esse salto qualitativo, é preciso remover as engrenagens, já que não podemos obter resultados diferentes se continuamos fazendo sempre as mesmas coisas. Nesse sentido, uma das principais conclusões deste estudo é que as mudanças regulatórias serviram de elemento catalisador que promoveu o desenvolvimento deste tipo de empresas. Permitiram, por exemplo, criar oportunidades para as energias renováveis na Argentina, reduzir as lacunas digitais através de novas figuras legais como as Operadoras de Infraestrutura Móvel Rural (OIMR) no Peru, ou fomentar a reciclagem e favorecer a economia circular através de novas leis que ampliam a responsabilidade dos produtores no Chile. Mas essas mudanças, embora sejam promissoras, não tiveram o alcance e a profundidade necessários para criar um verdadeiro ecossistema para dar suporte a mais e melhores empresas com propósito. Por isso, depois de ter medido o peso deste

incipiente Quarto Setor e ter certeza empírica sobre o impacto deste tipo de empresa, o próximo desafio da SEGIB será estudar as melhores práticas e regulamentações de diferentes países e geografias para acompanhar o desenvolvimento destas empresas, com o fim de propor aos governos da região ibero-americana mudanças específicas em diferentes linhas de atuação como, por exemplo, contratação pública sustentável ou estruturas fiscais.

Por outro lado, o estudo também revela o papel fundamental das parcerias multilaterais dentro do fenômeno das empresas com propósito. Os casos analisados oferecem inúmeros exemplos da grande capacidade do Quarto Setor para estabelecer e administrar parcerias com diversas partes e integrar-se em ecossistemas que geram grande impacto. No entanto, compreender e conseguir se posicionar numa rede com diversas partes envolvidas, estabelecendo relações sinérgicas e de confiança, não é algo evidente. As competências necessárias para desenvolver este “capital social”, bem como os possíveis obstáculos administrativos e institucionais para o estabelecimento de parcerias entre diferentes setores, implicam dificuldades consideráveis para iniciar e escalar iniciativas comerciais com alto impacto econômico, social e ambiental. O Centro de Inovação em Tecnologia para o Desenvolvimento Humano da Universidade Politécnica de Madrid (itdUPM), está comprometido desde

sua fundação em promover e facilitar parcerias multilaterais de alto impacto relacionadas com os ODS. Dentro do contexto da atual crise econômica e sanitária, lançou a iniciativa “El día después” (O dia depois, em português), uma plataforma de diálogo virtual e coletivo para aprender com a crise e contribuir para a transformação inevitável, promovida com outras instituições públicas e privadas, que pretende atuar como uma incubadora das parcerias multissetoriais necessárias para alcançar os ODS em 2030.

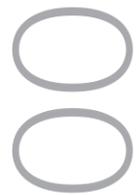
Hoje, mais do que nunca, precisamos de um setor privado diferente, resiliente e comprometido com o desenvolvimento sustentável, cuja proposta de valor consiga criar um triplo impacto positivo além da mera minimização de impactos negativos que frequentemente constitui o foco da Responsabilidade Social Corporativa. E a ocasião parece ser propícia para dar esse salto, porque o impacto da pandemia da COVID 19 nos dá a possibilidade de sermos mais ousados quanto ao papel do Quarto Setor e dos negócios sustentáveis. É uma oportunidade para seguir outro caminho para a recuperação: fomentar uma “economia verde” que promova um crescimento qualitativo e uma economia baseada em um modelo circular, sustentável, baixo em emissão de carbono e altamente competitivo.

Faltam menos de 4.000 dias para 2030 e sabemos que continuar buscando um crescimento econômico irracional e ilimitado não é uma opção susten-

tável do ponto de vista financeiro e ambiental. Felizmente este estudo nos convida a sonhar que podemos cumprir os objetivos se promovermos e apoiarmos um setor privado diferente.

**Rebeca Grynspar**  
*Secretária-Geral Ibero-Americana*

**Carlos Mataix**  
*Diretor do Centro de Inovação em Tecnologia para o Desenvolvimento Humano*



# RESUMO EXECUTIVO

O propósito deste estudo é caracterizar a contribuição das organizações do Quarto Setor para os desafios da Agenda 2030 com base na análise de nove casos de sucesso na Ibero-América. A amostra de casos inclui organizações de diversos setores (saúde, educação, construção, cosmética, bancos, energia, alimentação, reciclagem e telecomunicações) de nove países: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, Espanha, México e Peru.

A mensuração das realizações dos ODS é um dos grandes desafios da Agenda, não só pelo elevado número de metas estabelecidas, mas também pela ambição, inter-relação e complexidade das mesmas. Uma parte importante da literatura desenvolvida desde a aprovação dos ODS visa orientar as organizações sobre como alinhar e incorporar os ODS aos planos, estratégias ou projetos, mas não sobre como medir se essas ações e seus resultados têm um impacto efetivo nos ODS.

Como não existiam referências a esse respeito quando o estudo foi proposto, foi necessário desenvolver uma metodologia própria que permitisse estimar os impactos das organizações em relação às diferentes metas dos ODS e sua possível escalabilidade ou extrapolação para contextos mais amplos.

Os principais resultados deste estudo são os seguintes:

## Contribuição das organizações do Quarto Setor para os ODS

Os resultados mostram que a contribuição atual e potencial das organizações do Quarto Setor para a Agenda 2030 é muito significativa. Com base em um conjunto de mecanismos diferenciais, o Quarto Setor tem potencial para impactar a maioria dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e suas respectivas metas. O trabalho realizado permitiu classificar os ODS em três grupos:

- ODS para os quais podemos contribuir de forma nuclear, através de princípios e mecanismos específicos. Trata-se do ODS 1 Erradicação da pobreza; ODS 5 Igualdade de gênero; ODS 8 Trabalho decente e crescimento econômico; ODS 9 Indústria, inovação e infraestrutura; ODS 10 Redução das desigualdades; ODS 12 Consumo e produção responsáveis; e 17 Parcerias e meios de implementação.
- ODS temáticos, para os quais podemos contribuir em grande medida através de diferentes setores ou contextos de atividade. Trata-se, em particular, do ODS 2 Fome zero e agricultura sustentável; ODS 3 Saúde e bem-estar, ODS 4 Educação de qualidade; ODS 11 Cidades e comunidades sustentáveis; ODS 14 Vida na água ; e ODS 15 Vida terrestre.
- ODS de natureza dual, com um papel muito importante em todas as organizações, uma vez que são relevantes para a maioria dos processos produtivos, embora tenha um potencial de contribuição mais importante em

setores específicos. Trata-se do ODS 6 Água potável e saneamento; ODS 7 Energia limpa e acessível e ODS 13 Ação contra a mudança global do clima.

Por outro lado, como parte deste estudo, definimos um conjunto de parâmetros - profundidade, transversalidade e integralidade - que permite caracterizar o perfil de impacto de cada uma das organizações. Esta análise permitiu identificar empresas cuja contribuição para os ODS é mais integral, capazes de gerar um triplo impacto econômico, ambiental e social e, por outro lado, organizações com um perfil de contribuição mais voltado para um setor de intervenção específico.

## Mecanismos fundamentais próprios do Quarto Setor para conseguir um triplo impacto: econômico, social e ambiental.

Foram identificados os seguintes mecanismos para a obtenção de um alto impacto econômico, social e ambiental: concepção integral e equilibrada do impacto; gestão da informação e transparência; foco na inovação; uma estratégia para garantir a rentabilidade; e alinhamento com políticas públicas e parcerias.

## Potencial impacto do Quarto Setor e elementos catalisadores e inibidores do seu desenvolvimento.

Os resultados obtidos neste estudo mostram que se o impacto alcançado pelas empresas do Quarto Setor fosse mais abrangente, conseguiríamos

obter avanços muito mais importantes em relação aos diferentes desafios socioambientais no âmbito nacional, regional ou global. Esta escalabilidade poderia ser feita através da expansão dos negócios atuais a maiores escalas regionais ou novos segmentos, criação de novas empresas com propósito ou através da ampliação de princípios e práticas desenvolvidos por este tipo de organização para as demais organizações do setor, inclusive para o setor privado em geral.

Identificamos um conjunto de catalisadores para o desenvolvimento do setor: mudanças sociais e culturais; avanços em políticas públicas e mudanças regulatórias; desenvolvimento tecnológico e organizacional; problemática socioambiental e expansão comercial como motores da organização. Por outro lado, identificamos também elementos inibidores: falta de educação e conscientização; deficiências em infraestruturas e serviços

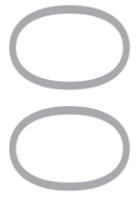
básicos; barreiras políticas e regulatórias; barreiras à entrada e altos custos operacionais; e complexidade das parcerias necessárias.

## Recomendações

Finalmente, elaboramos uma série de recomendações para diferentes grupos de interesse: empresas do Quarto Setor; governos e entidades reguladoras; e instituições acadêmicas e multilaterais.

Com base nas evidências empíricas apresentadas, esperamos que este estudo contribua para reforçar o impulso político atual das organizações do Quarto Setor e para desenvolver políticas públicas favoráveis ao seu desenvolvimento no contexto ibero-americano.

**COM BASE NAS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS APRESENTADAS, ESPERAMOS QUE ESTE ESTUDO CONTRIBUA PARA REFORÇAR O IMPULSO POLÍTICO ATUAL DAS ORGANIZAÇÕES DO QUARTO SETOR E PARA DESENVOLVER POLÍTICAS PÚBLICAS FAVORÁVEIS AO SEU DESENVOLVIMENTO NO CONTEXTO IBERO-AMERICANO.**



# EXECUTIVE SUMMARY

The purpose of this study is to characterize the contribution of the organizations of the emerging Fourth Sector to the challenges of the 2030 Agenda. A case-study approach has been adopted, including a sample of 9 organizations economically successful and with a proven sustainability trajectory, from diverse sectors (health, education, construction, cosmetics, banking, energy, food, recycling and telecommunications) and representing nine different countries in the Iberoamerican region: Argentina, Brazil, Chile, Colombia, Costa-Rica, Ecuador, Spain, Mexico and Peru.

Measuring the contribution of organizations to the SDGs stands out as one of the great challenges of the 2030 Agenda, not only due to the high number of goals established but also due to their complexity and mutual interrelations. An important part of the existing relevant literature has been aimed at guiding organizations on how to align and incorporate the SDGs in their plans, strategies or projects, but not so much on measuring their specific contribution to the goals.

Since there were no published references in this regard when the study was conceived, it has been necessary to develop an ad-hoc methodology to estimate the impacts of organizations with respect to the different SDG targets and their possible extension to broader contexts.

The main results of this study are summarized below:

## Contribution of the Fourth Sector organizations to the SDGs

The results show that the current and potential contribution of Fourth Sector organizations to the 2030 Agenda is very significant. Applying a set of differential mechanisms, the Fourth Sector has the potential to impact most of the Sustainable Development Goals and their corresponding targets. The analysis has allowed to classify the SDGs into four groups:

- Core SDGs, to which all Fourth Sector organizations can contribute significantly, regardless of their specific sector or thematic specialisation. These are SDG 1- End of poverty-; SDG 5- Gender equality-; SDG 8- Decent work and economic growth-; SDG 9- Industry, innovation and infrastructure-; SDG 10- Inequality-; SDG 12- Responsible consumption and production; and 17- Alliances to meet the objectives.
- Thematic SDGs, to which organizations can contribute to a greater extent from a specific sector or context of activity. These are SDG 2 - Zero Hunger-; SDG 3- Good health and well-being, SDG 4- Quality education- SDG 11- Sustainable cities -; SDG 14- Underwater life-; and SDG 15- Life on land.
- SDGs of a dual nature, with a very important role in all organizations, since they are relevant to most production processes, although there is a potential for a greater contribution

from specific sectoral areas. These are SDG 6-Water and sanitation-, SDG 7- Sustainable energy- and SDG 13- Climate change.

Furthermore, as part of this study, a set of parameters - depth, transversality and comprehensiveness - have been defined to characterize the impact profile of each of the organizations under study. This analysis has made it possible to identify companies whose contribution to the SDGs is more comprehensive, capable of generating a triple economic, environmental and social impact, and, on the other hand, organizations with a contribution profile more focused on a specific sector or context.

## Key mechanisms specific to the Fourth Sector to achieve a triple impact: economic, social and environmental.

The following mechanisms have been identified that enable obtaining a high economic, social and environmental impact: comprehensive and balanced impact conception; information management and transparency; focus on innovation; a strategy to ensure profitability; and alignment with public policies and multi-stakeholder partnerships.

## Potential impact of the Fourth Sector and catalytic and inhibiting elements for its development.

The results obtained in this study reflect that if the impact achieved by the Fourth Sector organizations were to be extended, very important advances

would be obtained with respect to different socio-environmental challenges at the national, regional or global level. This extension could be carried out through the expansion of current businesses to larger regional scales or new segments, the creation of new Fourth Sector organizations or the incorporation of specific principles and practices to the rest of organizations in the sector and even to the private sector in general.

A set of catalysts for the development of the sector have been identified: social and cultural changes; advances in public policies and regulatory changes; technological and organizational development; socio-environmental problems and commercial expansion as two main driving forces for the organization. On the other hand, inhibitory elements have been identified: lack of education and awareness; deficiencies in infrastructure and basic services; political and regulatory barriers; barriers to entry and high operating costs; and complexity of multi-stakeholder partnerships.

## Recommendations

Finally, as a result of this analysis, several recommendations are made addressed to different stakeholders: Fourth Sector organizations; governments and regulatory entities; and academic and multilateral institutions.

Based on the empirical evidence provided, we hope that this study will contribute to reinforce the current political drive towards Fourth Sector organizations and the development of an institutional ecosystem enabling their development in the Iberoamerican region.

**BASED ON THE EMPIRICAL EVIDENCE PROVIDED, WE HOPE THAT THIS STUDY WILL CONTRIBUTE TO REINFORCE THE CURRENT POLITICAL DRIVE TOWARDS FOURTH SECTOR ORGANIZATIONS AND THE DEVELOPMENT OF AN INSTITUTIONAL ECOSYSTEM ENABLING THEIR DEVELOPMENT IN THE IBEROAMERICAN REGION.**



## O setor privado e a Agenda 2030

Hoje em dia, nossa sociedade enfrenta alguns dos desafios econômicos, ambientais e sociais mais complexos da sua história. A situação de emergência sanitária provocada pela COVID-19 produziu um efeito amplificador sobre problemas estruturais, como a desigualdade ou a pobreza, acentuando as consequências negativas da falta de acesso a bens e serviços essenciais, como saúde, educação ou telecomunicações. O coronavírus colocou em xeque o sistema econômico mundial, alterou nossos hábitos sociais e nossos padrões de mobilidade e relação com o ambiente. Também colocou um novo foco de atenção nos problemas ambientais, como intensificadores e inclusive causadores da atual crise. A perda de biodiversidade e, conseqüentemente, a perda de barreiras na transmissão de doenças de animais a humanos foi identificada como causa sistêmica da pandemia (Valladares, 2020). Por outro lado, as regiões onde a COVID teve uma maior mortalidade, como Wuhan, região da Lombardia ou Madri, são regiões com alto índice de poluição atmosférica que agrava os problemas respiratórios causados pela doença.

Todos esses problemas estruturais já haviam sido incluídos na Agenda 2030 e nos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, prognosticados pelas Nações Unidas. Embora desde o estabelecimento da Agenda em 2015 foram relatados progressos significativos em áreas tão importantes como a saúde universal (Banco Mundial e OMS, 2017), e apesar da crescente conscientização quanto às mudanças climáticas — intensificadas em 2019 com a COP 25 e o surgimento de personagens como Greta Thunberg (Turiel, 2020) — em realidade o ritmo de progresso atual não nos permitirá alcançar os ODS em 2030. A crise da saúde impõe, ainda mais, a necessidade de “acelerar” a transformação e avançar em direção a um modelo socioeconômico diferente, mais sustentável e capaz de não deixar ninguém para trás. (Sachs e outros, 2016).

Os problemas “complexos” (*wicked problems*, em inglês) abordados pela Agenda 2030 e que desafiam nosso atual modelo socioeconômico não poderão ser resolvidos sem a colaboração de todos os setores produtivos e agentes sociais. Tradicionalmente, os problemas relacionados com o desenvolvimento foram abordados pelo setor públicos e pelas ONGs. Cada vez mais o setor privado é considerado um elemento essencial da solução, por vários motivos. Em primeiro lugar, porque o atual sistema capitalista é, em boa parte, responsável por muitos dos problemas sociais e ambientais que enfrentamos. Nossa abordagem

produtiva não permite uma divisão justa de benefícios entre os sócios da cadeia de valor, não garantem o bem estar de empregados e colaboradores, e geram externalidades ambientais negativas, que poluem o ar e degradam os ecossistemas. Em segundo lugar, porque através do trabalho as empresas proporcionam um dos elementos essenciais para a inclusão e proteção social das pessoas. Finalmente, porque o setor privado é um dos motores indispensáveis da inovação, da geração de riqueza e de novas capacidades a nível nacional.

## O Quarto Setor: um novo paradigma

Para que o setor privado se torne um verdadeiro aliado para abordar os desafios globais, é necessária uma mudança de paradigma. A abordagem herdada da Revolução Industrial, focada na maximização dos benefícios para os sócios e acionistas da empresa, deve evoluir em direção a uma abordagem mais equilibrada, que incorpore também a dimensão ambiental e social.

Uma nova geração de empresas “com propósito” personifica esta mudança

de paradigma. Trata-se de organizações cuja proposta de valor consegue gerar um triplo impacto positivo: econômico, ambiental e social, muito além da mera minimização de impactos negativos que frequentemente constituem o foco da Responsabilidade Social Corporativa no sentido tradicional. Estas organizações desafiam as fronteiras existentes entre os três setores tradicionalmente considerados - setor privado, administração pública e organizações sem fins lucrativos - e podem adotar diversas fórmulas jurídicas (sociedades anônimas, limitadas, cooperativas, sociedades mútuas etc.). Independentemente de sua origem ou natureza legal, todas elas compartilham o mesmo objetivo: atender os atuais problemas ambientais e sociais, utilizando o mercado como força motriz. Estas organizações formam um “Quarto Setor”, com necessidades e particularidades específicas, e atualmente se encontram em processo de institucionalização.

Além de ser um elemento indispensável para enfrentar os desafios globais, os comportamentos e mecanismos próprios das organizações do Quarto Setor poderiam desempenhar um papel importante para a sobrevivência das empresas na atual conjuntura. De fato, o coronavírus comprometeu a continuidade de muitas empresas. Na Espanha, por exemplo, mais de 85% das PMEs — empresas que compõem a maior parte do tecido produtivo do país — correm o risco de não sobreviver se a crise da

COVID se prolongar (CEPYME, 2020). Os consumidores, cada vez mais empoderados, manifestam uma crescente consciência socioambiental. As organizações que se comportam com responsabilidade e coerência com as atuais necessidades sociais e ambientais e se pautam em valores sólidos e não apenas no benefício econômico deveriam ser recompensadas por esse compromisso. Por outro lado, o “investimento em impacto” (“*impact investment*”) é uma tendência em alta. Investidores do mundo todo buscam garantias de que seus investimentos implicarão impactos sociais e ambientais positivos. O postulado fundamental, de grande importância e que ainda deve ser comprovado, é que “o propósito” pode ser um fator determinante para a resiliência das organizações.

As empresas com propósito estão se desenvolvendo na Ibero-América e em outras partes do mundo. Um estudo realizado pela SEGIB em 2019 estima que existem mais de 169.000 organizações do Quarto Setor na Ibero-América. Estas empresas representam 6,5% do PIB dessa região, gerando mais de 9,8 milhões de empregos diretos (SEGIB, 2019). Entretanto, estes estudos e outros alertam sobre as diversas dificuldades que limitam o potencial do setor e obstaculizam seu desenvolvimento:

- Marcos regulatórios e institucionais insuficientemente adaptados às organizações com propósito.

- Indecisão na hora de estabelecer os limites e critérios de definição do Quarto Setor, o que dificulta sua institucionalização e o desenvolvimento de estratégias adaptadas.
- Incerteza ao caracterizar e medir o impacto social e ambiental dessas organizações, o que dificulta o desenvolvimento de um ecossistema de financiamento e políticas públicas favorável a essas organizações.

Portanto, ainda existem muitas dúvidas sobre o papel que essas empresas podem desempenhar e a contribuição das mesmas ao desenvolvimento sustentável:

Qual é o impacto e o potencial de transformação das organizações com propósito para acelerar as conquistas da Agenda 2030?

Quais são os mecanismos que permitem às empresas alcançar um alto impacto econômico, social e ambiental? Quais são as principais ameaças e oportunidades associadas ao desenvolvimento deste novo paradigma econômico?

Através de um estudo de casos, a intenção do presente estudo é contribuir para a elucidação destas perguntas no âmbito da região ibero-americana.

QUAL É O IMPACTO E O POTENCIAL DE TRANSFORMAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES COM PROPÓSITO PARA ACELERAR AS CONQUISTAS DA AGENDA 2030?



# OBJETIVOS E METODOLOGIA

## Objetivos e alcance do estudo

O objetivo geral deste estudo é analisar a contribuição das organizações do quarto setor para os desafios da Agenda 2030, com base no estudo de casos de sucesso na Ibero-América. Particularmente, os objetivos específicos a alcançar são os seguintes:

- Proporcionar evidências empíricas sobre o atual impacto qualitativo e quantitativo do Quarto Setor e estimar sua contribuição para os ODS.
- Identificar os mecanismos fundamentais próprios do Quarto Setor para alcançar um triplo impacto: econômico, social e ambiental.
- Identificar elementos catalisadores e inibidores para o desenvolvimento do setor e estimar seu impacto potencial em caso de ser possível escalar essas iniciativas a nível regional.

O objectivo do estudo é contribuir para reforçar, com provas empíricas, o actual impulso político em direcção a este tipo de organização.

A seleção de casos foi realizada levando em consideração os seguintes critérios:

- Casos de sucesso, com trajetória comprovada que pudessem oferecer evidências sobre geração de impactos econômicos, social e ambiental significativos. Todas as organizações selecionadas são consideradas referentes em seus respectivos setores e países,

e receberam distinções e certificações quanto à qualidade de seus produtos e serviços, e impacto social e ambiental positivo.

**O OBJECTIVO DO ESTUDO É CONTRIBUIR PARA REFORÇAR, COM PROVAS EMPÍRICAS, O ACTUAL IMPULSO POLÍTICO EM DIRECÇÃO A ESTE TIPO DE ORGANIZAÇÃO**

- Diversidade quanto à origem geográfica, para cobrir o maior número possível de países representados, abrangendo de um modo mais amplo possível o âmbito territorial ibero-americano, refletindo uma perspectiva regional.

- Diversidade em relação ao setor em que as organizações operam, para garantir a relevância do estudo dentro de um contexto amplo e cobrir o maior leque de impactos nos ODS.

- Diversidade quanto à natureza legal e origem das organizações. Incluem organizações provenientes do primeiro setor e organizações originárias de ONGs ou de iniciativas do terceiro setor. Por outro lado, também incluem organizações pertencentes a diferentes correntes dentro do fenômeno das

>> Figura 1. Mapa localização dos Casos de estudo



organizações com propósito, como a Economia Social e Solidária ou o empreendedorismo social. A natureza legal das organizações também adota múltiplas formas – Sociedade Anônima, Sociedade Limitada, Cooperativa, Associação, entre outras.

Para a elaboração deste estudo contamos com uma equipe de 10 pesquisadores procedentes de diversas instituições acadêmicas, com vasta experiência nos diferentes setores estudados. O trabalho de campo envolveu mais de 30 pessoas com responsabilidades em diferentes níveis nas empresas estudadas.

## Metodologia

### ■ Escassez de referências metodológicas para medir a contribuição das empresas para os ODS

Medir o alcance dos ODS é um dos grandes desafios da Agenda 2030, não apenas pelo elevado número de metas estabelecidas, mas também por suas características quanto à ambição, inter-relação e complexidade.

Desde que os ODS foram aprovados, todas as partes envolvidas demonstraram motivação em se alinhar com os mesmos e em entender melhor como poder garantir essa contribuição. Uma parte importante da literatura desenvolvida desde a aprovação da Agenda 2030 visava orientar os diferentes tipos de entidades sobre como se alinhar para incorporar os ODS em seus planos,

estratégias ou projetos. No entanto, não planejaram como medir o que estavam fazendo e o impacto efetivo dos resultados nos ODS.

Desta forma, tornou-se um grande desafio contar com metodologias para ajudar a medir a contribuição parcial das diferentes partes para alcançar as metas oficiais estabelecidas. Isso representa um esforço importante do ponto de vista metodológico, pois não existem padrões claros sobre como executar essa avaliação.

No setor empresarial, esta demanda é explícita, uma vez que os ODS marcam uma mudança de paradigma que promove uma mudança no modelo de negócio tradicional, tendo como objetivo estudar com mais profundidade o caso das empresas do quarto setor e os ODS.

No âmbito da avaliação, estão sendo feitos esforços para entender o papel da avaliação no cumprimento dos ODS (por exemplo, UNEG - UN Evaluation Group, IEG - Independent Evaluation Group del Word Bank Group, IIED, Evalpartners). O material publicado ainda visa justificar, argumentar ou ressaltar a avaliação em relação aos ODS, ou em como alinhar essa avaliação para que seja coerente e inclusiva com os ODS. No entanto, o desenvolvimento de metodologias específicas para medir a contribuição e o impacto das empresas, em particular, bem como de outras partes envolvidas é, em geral, muito incipiente e se encontra em plena fase de criação e de propostas.

Dessa forma, no momento em que este estudo começou (fevereiro de 2019), nenhuma publicação relevante foi

## MEDIR O ALCANCE DOS ODS É UM DOS GRANDES DESAFIOS DA AGENDA 2030

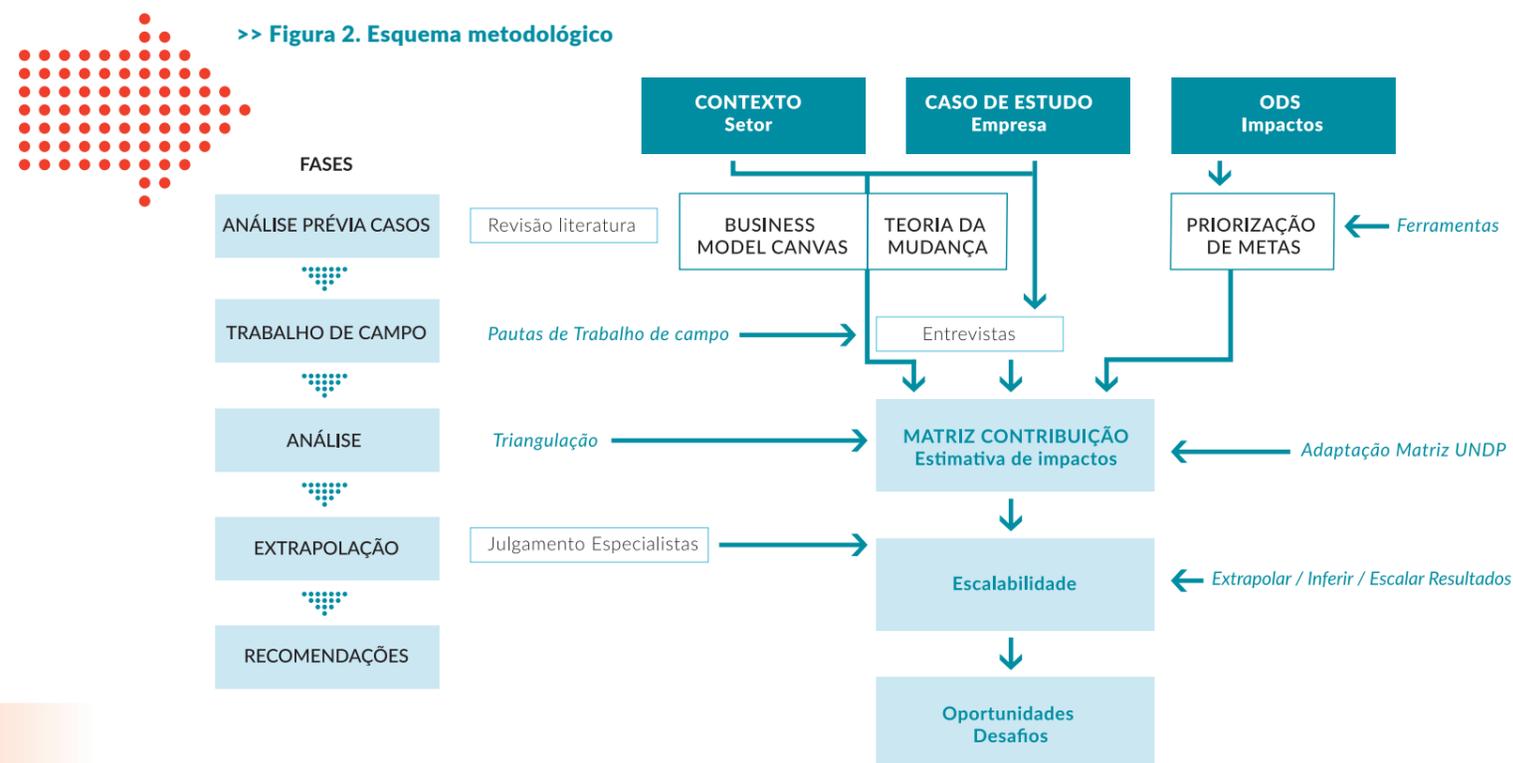
identificada, incluídas as publicações das Nações Unidas, que pudessem servir de referência metodológica para avaliar o impacto das empresas do quarto setor para os ODS. O "Impact Management Project" de UNDP<sup>1</sup> cujo

objetivo é melhorar a maneira pela qual os impactos no âmbito empresarial e de negócios são incorporados, medidos, administrados e divulgados, é a iniciativa que mais se aproxima do que pretendemos analisar neste estu-

do. Entretanto, a metodologia ainda não foi publicada.

Vale destacar que pudemos identificar várias iniciativas privadas de interesse que poderiam ter sido úteis<sup>2</sup> para o estudo, já que estão desenvolvendo ferramentas específicas para medir o impacto das iniciativas nos ODS. Mas a falta de informação, detalhes ou acesso à metodologia não permitiu utilizá-las.

Na literatura científica também não foram encontradas referências relevantes relacionadas especificamente com essa abordagem que poderiam ser úteis, à parte de referências específicas sobre avaliação de impacto.



**Necessidade de desenvolver uma metodologia específica**

Foi desenvolvida uma metodologia própria que permite analisar como as empresas do quarto setor contribuem para os ODS, estimando os impactos em relação às metas vinculadas e sua possível escalabilidade ou extrapolação a contextos mais amplos a fim de obter evidências sobre sua contribuição significativa para o desenvolvimento da Agenda 2030.

A metodologia propõe a implementação de uma série de fases (Figura 2), nas quais um conjunto de técnicas de coleta de informação e de ferramentas vão sendo aplicadas através de uma série de passos sequenciais e iterativos, que contam com a participação das

diferentes partes envolvidas (Figura 3). Isso permite que a abordagem seja realizada com flexibilidade suficiente para se adaptar aos diferentes contextos e âmbitos setoriais de estudo, permitindo, ao mesmo tempo, uma abordagem sistêmica e uniforme da análise de cada caso.

A Fase de análise prévia se aborda a partir de 3 perspectivas: a Organização, o Contexto e os ODS.

Através da análise documental, se descreve e analisa a organização e seu contexto de intervenção e setorial, identificando as principais problemáticas que abordam. Através do desenvolvimento de um Business Canvas Model (Oesterwälder, 2004) se identifica e analisa sua proposta de valor, caracterizando o modelo de negócio. Parale-

lamente, através da diagramação da Teoria de Mudança<sup>3</sup> (Weiss, 1995) se explicitam as relações causais entre insumos, atividades e processos e a cadeia de resultados, que permite identificar as possíveis variáveis de impacto das suas ações e vinculá-las com os ODS específicos. Vale destacar que ambas as ferramentas são oriundas de diferentes âmbitos de estudo relevantes para a análise proposta: a organização empresarial (Business Canvas Model), o desenvolvimento sustentável e a avaliação (Teoria de Mudança). Este fato oferece pontos de vista complementares, que ajudam a entender melhor como se insere a análise das empresas no contexto dos ODS. Além disso, cada uma das ferramentas utilizadas foi adaptada para incluir o ponto de vista dos ODS e enfatizar os impactos.

**O QUE SE CONSIDERA IMPACTO?**

Existem muitas abordagens, definições e aceções sobre o que se entende e se considera impacto, o que se reflete na vasta literatura existente sobre esse assunto. Por isso, é necessário especificar como será abordado neste estudo.

Consideramos um impacto da empresa nos ODS os efeitos ou resultados produzidos por uma ação específica ou por um conjunto ações desenvolvidas pela empresa que incidem nos clientes, beneficiários ou no meio ambiente/planeta, onde se observa um certo nível de certeza sobre sua relação causal com a meta, considerando sua contribuição para essa meta como relevante e/ou significativa, sendo, portanto, identificável e mensurável (associado a um determinado nível de incerteza).



### PRIORIZAÇÃO DE METAS.

Para medir o nível de relação das empresas com os ODS de uma maneira sistemática, analisa-se o tipo de relação de acordo com 3 categorias:

- **Relação Direta:** Quando existe uma relação direta da proposta de valor da empresa com impacto relevante e significativo em alguma meta específica do ODS.
- **Relação Indireta:** Quando a relação da proposta de valor da empresa é parcial em relação à meta dos ODS ou existe uma relação indireta.
- **Sem relação:** Quando a relação da proposta de valor da empresa não está relacionada com a meta do ODS.

A análise dos ODS foi realizada por meio de um processo de Priorização de metas, avaliando as metas dos ODS de acordo com seu nível de relação com a atividade e com os impactos da empresa. Convém destacar que, para o estabelecimento destas relações, também foram levadas em consideração a elaboração dos indicadores associados a cada meta, já que, assumindo que a correspondência entre metas e indicadores nem sempre é perfeita, se consegue obter uma perspectiva mais ampla das contribuições para os ODS.

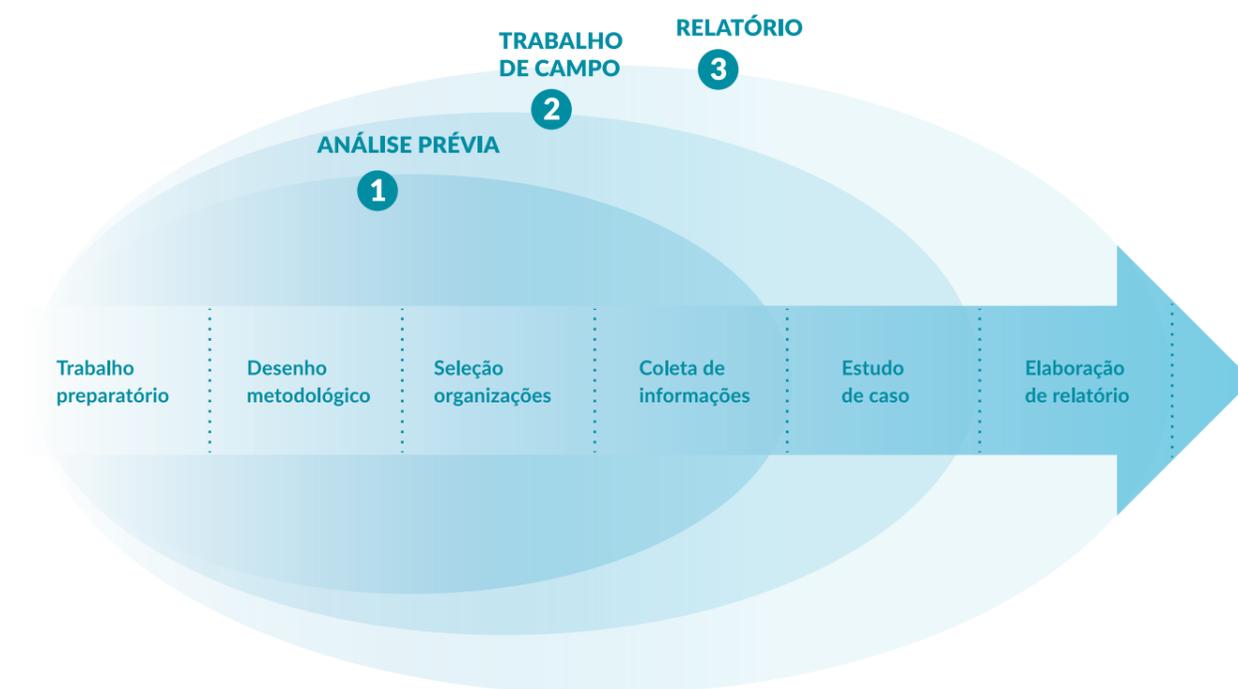
Os resultados deste processo permitem identificar em quais metas e ODS se concentram as principais contribuições da organização à Agenda 2030. Este exercício é desenvolvido por vários especialistas para comparar os resultados, e realizado inicialmente nesta fase de análise prévia. Entretanto, sofre revisões e ajustes ao longo de todo o processo de análise à medida que são obtidas mais informações e que o estudo vai se tornando mais profundo.

Na Fase de trabalho de campo — que conta com a participação das próprias organizações estudadas — se coleta informação adicional, que são complementadas e comparadas com os resultados obtidos na fase de análise prévia. Está baseada fundamentalmente na realização de entrevistas semiestruturadas com pessoas de funções específicas

da empresa, bem como com clientes ou beneficiários das mesmas, em alguns casos mais específicos. Para esta tarefa, foi especialmente fundamental o grupo de consultores formado por especialista(s) nas questões e países onde as organizações analisadas desenvolvem esse trabalho, com a realização de 34 reuniões no total (Vide a seção Agradecimentos).

Na Fase de análise se identificam, caracterizam e medem os impactos com base em um exercício de triangulação da informação disponível, gerando uma matriz de contribuição. A matriz de contribuição está inspirada no âmbito do “Impact Management Project” desenvolvido pela UNDP, e permite sistematizar a informação de acordo com as variáveis de impacto estimadas apresentando:

>> Figura 3. Iterações



- Indicador de impacto proposto.
- Beneficiário, entendido como pessoas ou grupos afetados, incluindo o meio ambiente ou o planeta, considerado como uma entidade.
- Dado mais recente para o indicador.
- Importância, entendida como absoluta ou relativa a uma referência específica.
- Incerteza, entendida quanto à qualidade dos dados e das hipóteses coletadas para a realização da medição do indicador.
- Metas ODS, explicitando a quais metas em concreto contribui cada indicador proposto.

Além disso, durante esta fase se identificam e sistematizam os mecanismos

fundamentais pelos quais as organizações analisadas alcançam estes impactos, relacionando o nível de impacto ao “como” (mecanismos).

A Fase de extrapolação, com base no critério dos especialistas, utiliza como ponto de partida a estimativa de impactos realizada na fase anterior e propõe uma série de premissas de escalabilidade dos impactos das organizações no âmbito geográfico, temporal, ou relacionado com a potencial expansão de clientes, beneficiários, serviços ou produtos, que demonstra como a forma de agir dessas empresas reflete uma oportunidade de contribuir substancialmente para os ODS. Desse modo, também é possível identificar catalisadores e inibidores para cada caso. Considera-se como um exercício ilustrativo do potencial deste tipo de empresas e constitui a base para um estudo mais

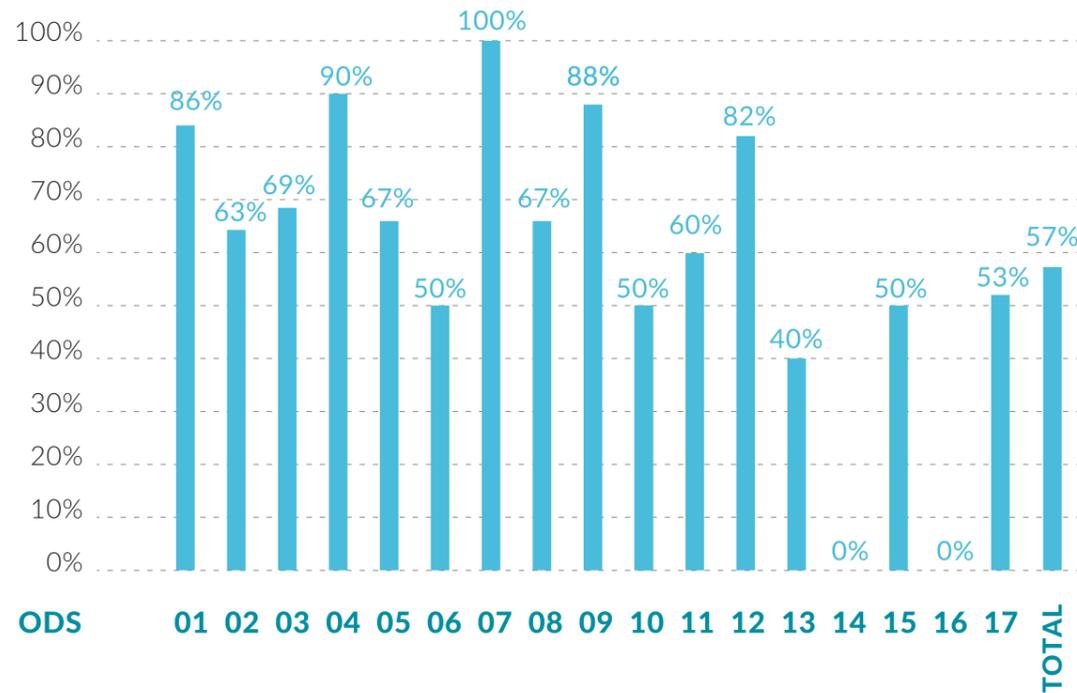
profundo sobre seu real potencial de escalabilidade.

A Fase de recomendações se concentra na análise de oportunidades e desafios das organizações, para que melhorem sua contribuição para os ODS. Pretende ser uma análise útil para aquelas que desejam melhorar seu impacto nesses termos.

A metodologia foi desenvolvida pela equipe da itdUPM e validada inicialmente por especialistas da PNUD e pela equipe da SEGIB. Cada caso de estudo foi elaborado com a colaboração de um consultor(a) especialista na temática e no país, e com a participação da empresa analisada, tanto no processo de coleta de dados quanto na validação do documento final.

# CONTRIBUIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES COM PROPÓSITO PARA OS ODS

## As organizações do Quarto Setor impactam os ODS



>> Figura 4. Percentual de metas impactadas em cada ODS pelo conjunto dos casos estudados

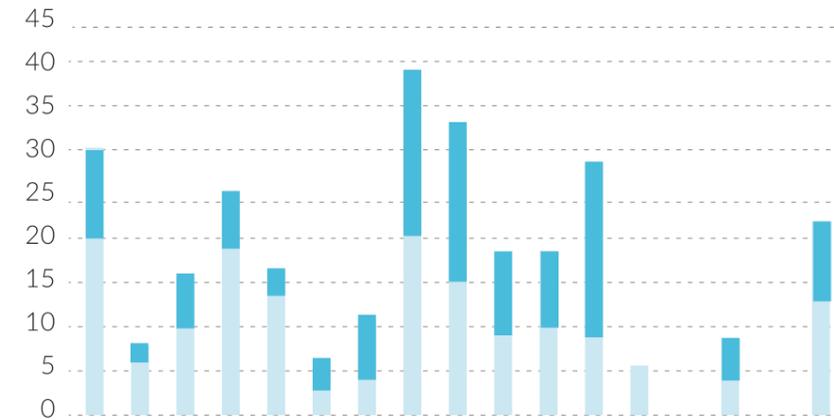
### ■ Uma contribuição clara e relevante

Um dos principais resultados deste estudo mostra que a contribuição das empresas com propósito para os ODS é clara e relevante: apenas 9 organizações impactam, conjuntamente, 97 das 169 metas estabelecidas, o que representa 57% do total de metas da Agenda 2030 (Figura 4).

Vale destacar que para 15 dos 17 ODS, pelo menos 40% das metas têm algum tipo de relação com pelo menos um dos casos de estudo, enquanto apenas 2 ODS não têm nenhum tipo de relação. São eles:

**ODS 14. Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.** As metas deste ODS não estão vinculadas às atividades ou aos impactos

identificados nos 9 casos de estudo analisados. Inicialmente, foi selecionado um décimo caso de estudo dentro do setor têxtil: uma B Corp espanhola que fabrica e comercializa roupas da moda feitas com resíduos plásticos retirados do oceano. Mas finalmente não foi possível realizar esse estudo porque a empresa não possuía dados suficientes para caracterizar seu impacto naquele momento. Portanto, ao invés de pensar que não existe relação, devemos entender que



ODS	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17
Direta	10	02	06	08	04	04	08	19	18	09	08	20	00	00	04	00	10
Indireta	20	06	10	18	13	03	04	20	15	09	10	08	06	00	04	00	12

>> Figura 5. Número e tipo de relação das metas por ODS para o conjunto dos casos analisados

esse ODS não foi abordado na seleção de casos que o estudo abrange.

**ODS 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.** Neste caso, nenhuma meta tem relação, uma vez que este ODS inclui aspectos que normalmente são de responsabilidade das administrações públicas (Segundo Setor) e não tanto do setor privado.

### ■ Graus de relação e alinhamento com as metas

A relação com as metas dos ODS foi feita principalmente atendendo à sua proposta de valor, processos e serviços, como também aos impactos ambientais, sociais e econômicos identificados. Esta relação pode ser dividida em 3 tipos:

- Contribuição direta para as metas através dos impactos da organização.
- Contribuição indireta para as metas, no caso das metas com as quais existe certa correspondência conceitual ou temática, mas onde a relação é parcial ou indireta.

- Sem contribuição, que abrange o conjunto de metas não relacionadas com a atividade da empresa.

A Figura 5 mostra a distribuição destas relações por ODS. Vale destacar que cada meta pode estar relacionada com vários casos e com diferentes níveis de relação, com uma média de 3 casos relacionados com cada meta.

As relações encontradas entre as organizações e os ODS são em grande parte indiretas (158 relações) em comparação com as do tipo direto (130), num total de 288 relações identificadas. Nos ODS 1, 2, 3, 4 e 5 predominam as relações indiretas enquanto nos ODS 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15 e 17, predominam ou são proporcionalmente iguais as relações diretas.

É necessário ressaltar que a maioria das metas dos ODS foi elaborada para ser medida a escala nacional e nem sempre estão pensadas para o setor privado, e sim para o desenvolvimento de diversas políticas públicas. Portanto, foi preciso realizar uma leitura “empresarial” das metas e, algumas vezes, adaptar os indicadores para poder usar a Agenda como referência para medir os impactos das organizações do Quarto Setor.

### ■ Importância absoluta e relativa da contribuição e incertezas

A importância de um determinado impacto foi avaliada em termos absolutos ou relativos com respeito a um determinado benchmark. Em geral, os impactos de uma única empresa são baixos em termos absolutos, enquanto em termos relativos podemos chegar a ter impactos muito altos.

Uma dificuldade adicional foi encontrar informações que permitissem identificar e medir os “benchmarks”, já que nem sempre foram encontradas referências aceitas e utilizadas para todas as variáveis medidas.

Além destas dificuldades para medir as variáveis e os benchmarks, nos deparamos com a noção de incerteza, que mede o grau de confiabilidade da estimativa realizada. O grau de incerteza das contribuições depende de vários fatores. Os principais são: a qualidade das informações fornecidas pela empresa; a qualidade dos dados de contexto; o grau de alinhamento da contribuição com as metas e indicadores dos ODS; a certeza sobre a relação causal entre a proposta de valor da organização e a variável.



## Análise da cobertura por metas e ODS

Se analisarmos o grau de cobertura de cada ODS em função do número de metas impactadas (Figura 6) pelo conjunto de casos estudados e a lógica de intervenção das organizações, poderemos classificar os ODS nos seguintes grupos (Figura 7):

- **ODS nucleares:** formado por aqueles para os quais potencialmente poderiam contribuir todas as organizações do Quarto Setor, independentemente do seu âmbito ou temática de intervenção.
- **ODS temáticos:** formado pelos ODS aos que se pode contribuir, em maior medida, a partir de diferentes setores ou contextos de atividade.
- **ODS duais (temático nucleares):** ODS que têm uma função muito importante em todas as organizações, pois desempenham um papel relevante na maior parte dos processos produtivos, mesmo existindo um potencial de contribuição mais importante em âmbitos setoriais específicos.

### ODS nucleares

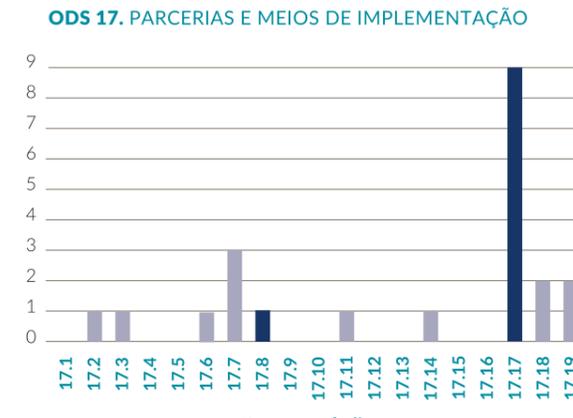
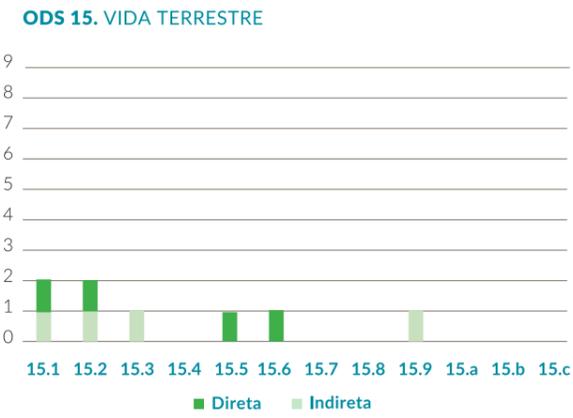
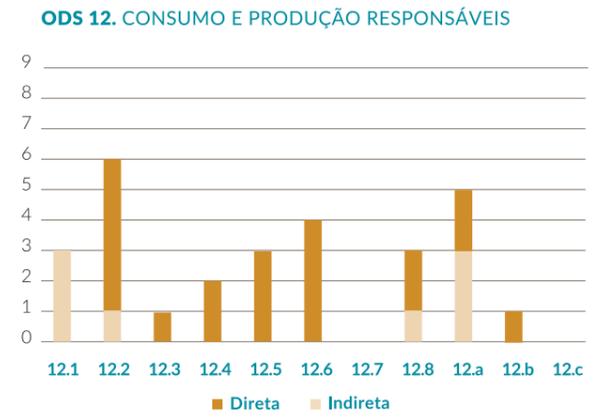
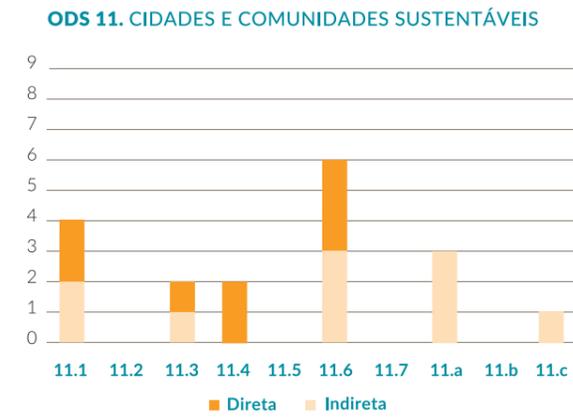
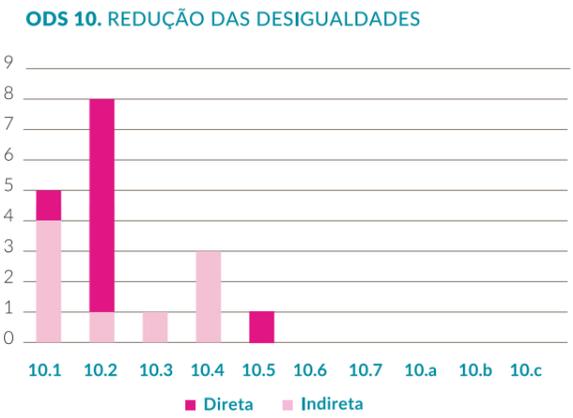
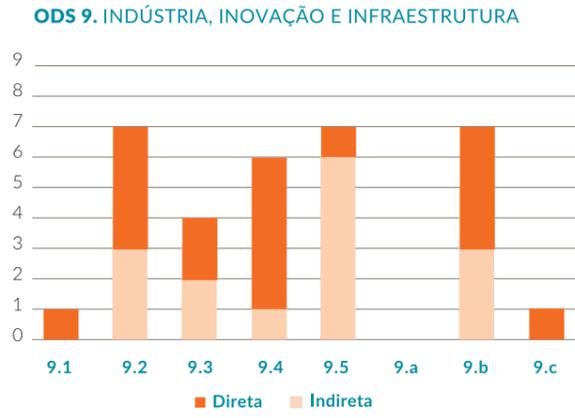
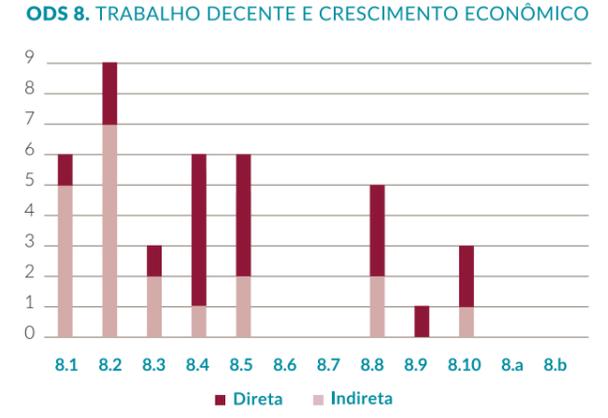
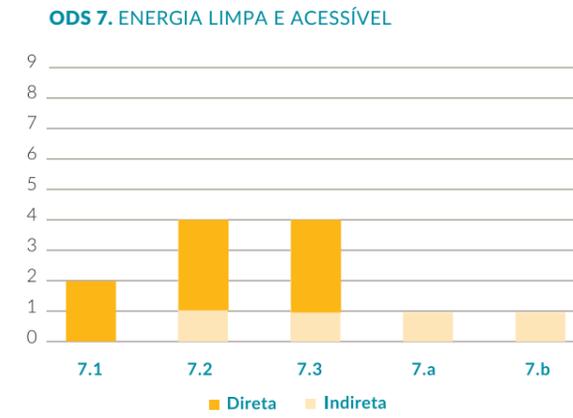
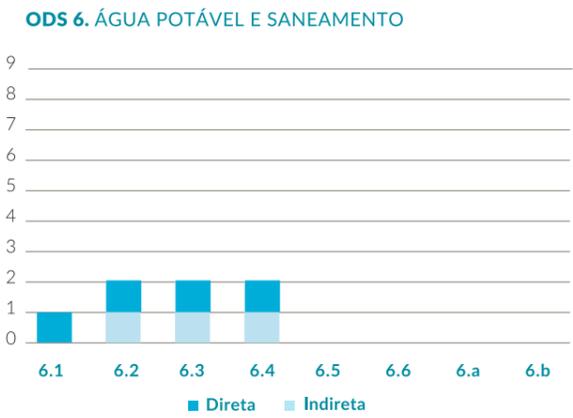
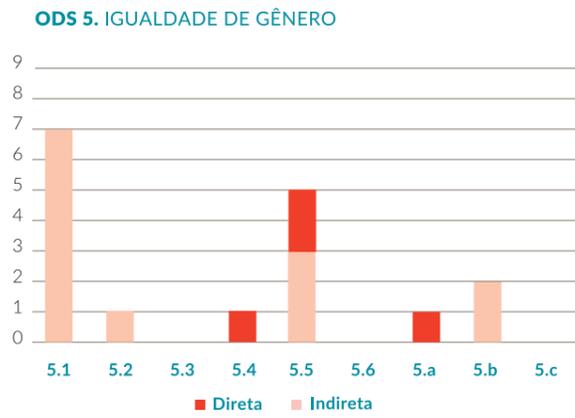
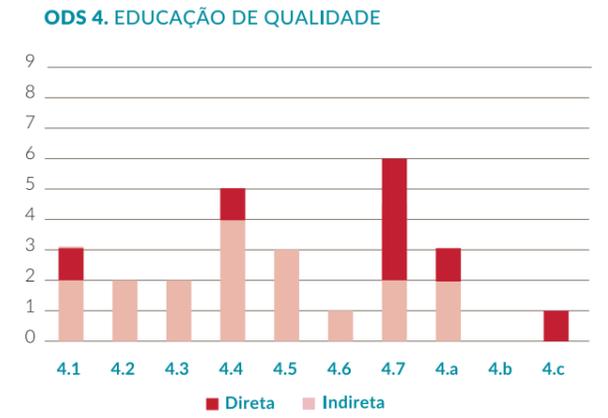
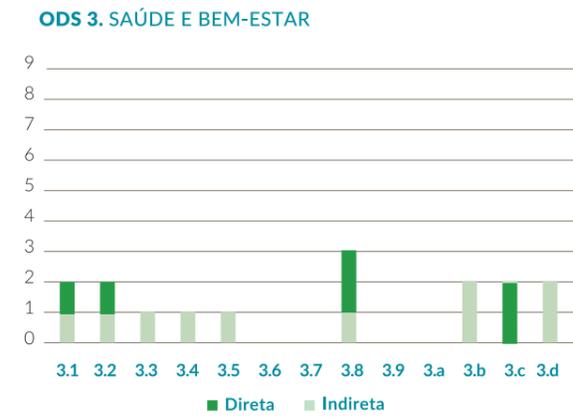
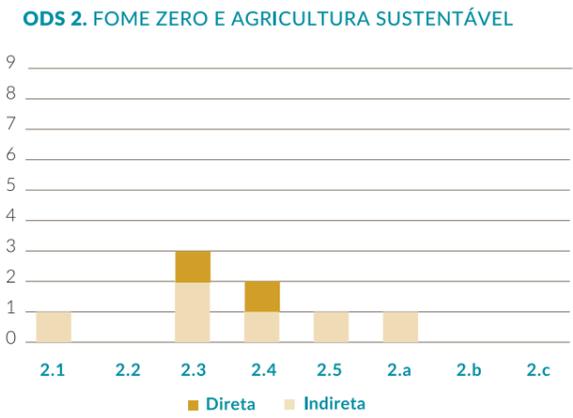
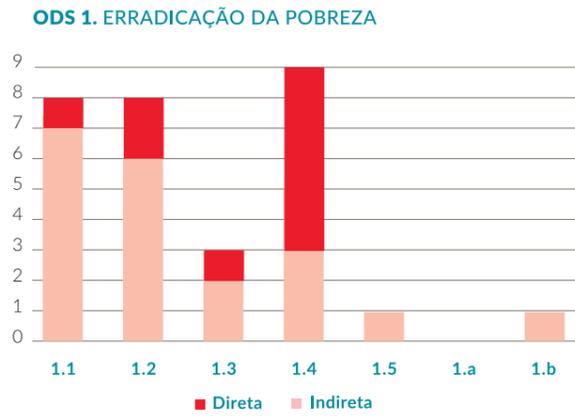
Este grupo de ODS é constituído por aqueles para os quais poderiam contribuir potencialmente todas as organizações do Quarto Setor, independentemente de seu âmbito ou temática de intervenção, pelo fato de gerarem produtos e serviços visando um triplo impacto: econômico, social e ambiental. Os principais ODS situados dentro deste grupo são:

- **ODS 1. Erradicação da pobreza.** Todas as empresas analisadas contribuem de alguma forma para melhorar o acesso aos serviços básicos e o direito aos recursos econômicos (meta 1.4, todos os casos contribuem com relações predominantemente diretas),

mostrando preocupação por aspectos sociais além do mero benefício econômico empresarial, o que revela uma característica própria do Quarto Setor. Além disso, a maioria das empresas analisadas concentra-se em grupos vulneráveis e, direta ou indiretamente, contribui para a geração de renda e emprego, promovendo assim a redução da pobreza e da extrema pobreza (metas 1.1. e 1.2). Em alguns casos, a atividade está alinhada com as políticas públicas locais para apoiar ou complementar políticas de proteção social (meta 1.3). Alguns casos influenciam também de forma indireta na elaboração de marcos regulatórios para proteger grupos vulneráveis (meta 1.b) e em melhorar a resiliência de populações isoladas ou vulneráveis diante de desastres e efeitos da mudança climática (meta 1.5).

**TODAS AS EMPRESAS ANALISADAS CONTRIBUEM DE ALGUMA FORMA PARA MELHORAR O ACESSO AOS SERVIÇOS BÁSICOS E O DIREITO AOS RECURSOS ECONÔMICOS**

>> Figura 6. Cobertura de metas por ODS.



**La Fageda**  
Em média, graças ao trabalho de La Fageda, as pessoas portadoras de deficiência intelectual ou doenças mentais conseguiram aumentar 4 vezes mais sua renda em relação à pensão não contributiva prevista pela lei espanhola. Além disso, La Fageda presta serviços de moradia adaptada a 5% do grupo de pessoas portadoras de deficiência intelectual ou doenças mentais graves da região, o que representa um importante apoio para as famílias (metas 1.2 e 1.4).

**Échale a tu casa**  
O preço das casas de autoprodução promovidas pela Échale tem um custo que varia entre 180.000 e 350.000 MXP, o que representa uma economia de 77,5% a 56,3% em relação ao preço médio de uma casa (meta 1.4).

**Energe**  
Através da instalação de termostatos, a Energe possibilitou a mais de 3.500 famílias

uma economia de 80% no consumo de energia elétrica, o que impactou a redução de 1% no gasto com serviços domiciliares de água, gás e energia. (meta 1.4).

**Asembis**  
Através de serviços pelo menos 30% mais baratos que outros fornecedores de saúde privada, reduz o gasto médio por família em aproximadamente 5 dólares por ano, que significa 2,2% do gasto total com saúde privada na Costa Rica. O gasto total com saúde privada na Costa Rica sem a Asembis teria aumentado em cerca de US\$ 24 milhões. Além disso, no último ano fiscal, a Asembis financiou cerca de 8.450 pacientes de baixa renda, com uma quantia de aproximadamente 62 dólares por paciente, o que representa 5% do salário médio anual desses pacientes (meta 1.2 e 1.4).

**Gracias à Triciclos**, os catadores conseguiram melhorar o preço de venda do papelão em 450% (meta 1.2).

PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS

● **ODS 5. Igualdade de gênero**

Las empresas analizadas contribuyen a la mayoría de las empresas analizadas contribuyeron para acabar con la discriminación contra las mujeres y niñas (meta 5.1) implementando mecanismos para garantizar la participación o el acceso a los mismos a sus servicios y productos, aunque esto se haga de forma indirecta. La manera más directa y transversal de contribuir para este ODS es a través de la promoción de la participación y de oportunidades dentro de la organización (meta 5.5). Existen también contribuciones indirectas para los objetivos instrumentales, tales como la mejora del acceso a las tecnologías de información de las mujeres (meta 5b) o el acceso a los recursos económicos (meta 5a), además de una contribución directa a la meta 5.4 (valorización de los cuidados) de cada una

de los casos. No obstante, la contribución global de las organizaciones analizadas para el ODS 5 es fundamentalmente indirecta y modesta en relación a lo que se debería esperar considerando la importancia de este desafío actualmente. Hay tres factores que explicarían esta situación:

o Las organizaciones analizadas, ninguna de ellas desarrolla su trabajo específicamente para abordar las problemáticas vinculadas a las desigualdades de género, ni considera a las mujeres como un grupo-alvo de estas acciones, lo que puede ser considerado circunstancial en los casos de estudio.

o No en el ámbito empresarial, las cuestiones relacionadas con el género no están posicionadas como un elemento relevante. Entretanto, muchas organizaciones

poseen un gran potencial para desarrollar una propuesta que aborde la situación específica de las mujeres en los sectores como salud (Asembis), educación (Grupo MI), residuos y reciclaje (TriCiclos), acceso al financiamiento (Banco Solidario), acceso a la telemedicina (Mayu) o industria cosmética natural (Natura).

o La información disponible para la estimación de los impactos no está detallada por género, por lo que no es posible saber si existe una situación diferente de la mujer a partir de estos datos.

>> Figura 7. Tipos de ODS segundo potencial de contribución del Cuarto Sector



PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS

**Natura**  
Hoje em dia, as mulheres ocupam 56,2% dos cargos de chefia da Natura, mas apenas 38,2% dos cargos de direção. 62% das colaboradoras são mulheres (metas 5.1 e 5.5).

**Échale a tu casa**  
A Échale incentiva o empoderamento das mulheres e proporciona a possibilidade de acesso à propriedade, além do treinamento financeiro e formação técnica para homens e mulheres por igual. Mais especificamente, 51,29% dos empréstimos ativos da Échale em 2019 correspondiam a

mulheres, enquanto a concessão de créditos e subsídios à habitação foi de 32,2% em 2017, e 40% para mulheres em 2010, no âmbito nacional (ONU, 2019). (meta 5.a)

**La Fageda**  
A La Fageda fornece serviços de moradia adaptada a 5% do grupo de pessoas portadoras de deficiência intelectual e doenças mentais graves na região. Isso significa um apoio importante para as famílias, principalmente para as mulheres que tendem a assumir, na maior parte das vezes, os cuidados. (meta 5.4)

● **ODS 8. Trabalho decente e crescimento econômico**

Como era de se esperar, a contribuição das empresas analisadas em termos econômicos e trabalhistas é muito significativa. Vale destacar que todos os casos contribuem, em maior ou menor grau, para a diversificação, modernização tecnológica e inovação (meta 8.2, todos os casos), através de processos e metodologias inovadoras. Também foram encontradas evidências sobre como estas empresas buscam cuidadosamente desvincular seu crescimento econômico da degradação do meio ambiente (meta 8.4), são uma importante fonte de emprego de qualidade para grupos vulneráveis (meta 8.5) e promovem os direitos trabalhistas de seus empregados, garantindo condições de trabalho de-

**Échale a tu casa**

Tem um impacto direto na criação de emprego, relacionado com a meta 8.5, e contribui para fomentar e aumentar o acesso a serviços financeiros, como o crédito hipotecário, relacionado com a meta 8.10. Sendo assim, em 2018, contabilizou um total de 39.627 empregos temporários, dos quais 2.478 foram diretos e 37.149 indiretos (meta 8.5 e 8.10).

**TriCiclos**

Oferece soluções sustentáveis para mais de 15.000 embalagens, o que implica em reduções significativas de sua pegada de carbono e menor consumo de recursos na produção, assim como um aumento no uso de materiais renováveis na fabricação (meta 8.4).

**Natura**

Através de uma metodologia desenvolvida pela própria empresa, mostra que 14,71% do valor econômico total gerado pela empresa foi distribuído entre os empregados como salários e benefícios, sendo considerada a empresa de referência

quanto ao relacionamento com seu pessoal. Em 2017, as receita líquida da empresa cresceu 9,9% enquanto a renda média das consultoras cresceu 12% e o das Líderes de Negócios 25%. Nesse mesmo período o PIB brasileiro registrou um crescimento nominal de 4,1% (metas 8.1 e 8.2).

**Energe**

Gera 3,2% dos postos de trabalho do setor solar na Argentina (meta 8.5)

**La Fageda**

Proporciona um trabalho decente e com propósito a um quarto do grupo de portadores de deficiências psíquicas e pessoas com doenças mentais graves de La Garrotxa (meta 8.5)

**Banco Solidario**

Contribui para reduzir em 2% a população de adultos sem acesso a serviços financeiros, em um país onde ainda hoje mais de 6 milhões de adultos (maiores de 15 anos) não têm acesso a esses serviços. A rede de agências do Banco Solidário representa 1,9% das agências bancárias do país (metas 8.10 e 1.4).

PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS

PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS

**Mayu**

Tem um impacto direto significativo no acesso às tecnologias da informação e comunicação ao esforçar-se em proporcionar acesso universal. A Mayu proporcionou serviços de telefonia móvel (2G/3G/4G) a 78.000 usuários em 237 comunidades isoladas de diferentes regiões do Peru. Estima-se que ainda existem mais de 62.000 comunidades sem serviço móvel no Peru (cerca de 6 milhões de pessoas) (metas 9.1 e 9.c)

**Natura**

O investimento em P&D da Natura foi de US\$ 48 milhões em 2018, o que representa 2,2% de sua receita líquida e cerca de 0,44% do investimento total do setor privado no Brasil em pesquisa e desenvolvimento. O Ecoparque produz 80% dos sabonetes da Natura (metas 9.5 e 9.2).

**Banco Solidario**

Concedeu financiamento para 20% das microempresas do Equador (meta 9.3).

● **ODS 10. Redução das desigualdades.**

A principal contribuição para este ODS é feita através da inclusão social (meta 10.2) promovida pelas empresas analisadas por meio de diferentes mecanismos, mas como parte essencial de sua proposta de valor, pois é possível identificar pelo menos um grupo vulnerável ao qual orientam suas atividades de uma forma ou de outra. De uma maneira um pouco mais indireta, contribuem para melhorar a renda e, portanto, diminuir a desigualdade entre os grupos mais desfavorecidos da população (meta 10.1). Para este ODS, também foi identificado um certo nível de influência nas políticas públicas a esse respeito (meta 10.4). Vale destacar que o potencial de contribuição das organizações do Quarto Setor para este ODS é limitado em relação às metas que abordam a desigualdade entre países, o que explica o reduzido percentual de metas nos quais impacta o conjunto dos casos dentro deste ODS.

**Échale a tu casa**

Contribui para a redução das desigualdades, possibilitando créditos hipotecários a pessoas que não possuem cobertura do sistema bancário tradicional no país, promovendo a inclusão e a igualdade de oportunidades para grupos desfavorecidos da população rural, indígena e especialmente pobre. A Échale apresentou uma taxa de inadimplência de 1,9% em 2018, abaixo dos 2,11% registrados a nível nacional no final desse mesmo ano (meta 10.2).

**Triciclos**

No caso da Triciclos, 32 organizações de catadores integram esta atividade, o que representa 0,053% do total de catadores do Chile, de acordo com o Ministério do Meio Ambiente (meta 10.2).

**Natura**

Promove a inclusão produtiva das comunidades fornecedoras de matérias-primas, grande parte delas na região

amazônica. Por meio do Programa Amazônia, 4.636 famílias foram incluídas em sua cadeia de valor em 2018 (aproximadamente 15.000 pessoas). A meta é alcançar 10.000 famílias em 2020, o que significaria apoiar aproximadamente 1% da população que vive nessa região (meta 10.2).

**Banco Solidario**

Os clientes do Banco Solidário representam 2,3% da população pertencente à classe C - (baixa renda) do país. Para clientes assalariados desse grupo, a capacidade financeira aumenta em 37% por mês como consequência do microcrédito no momento em que é concedido (meta 10.1).

**Asembis**

Durante suas visitas de saúde em 2017-2018, a Asembis apoiou 695 pessoas, e investiu cerca de US\$ 20.000, proporcionando o acesso de pessoas vulneráveis a serviços médicos de qualidade (meta 10.2).

PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS

cente, em muitos casos acima da média (meta 8.8). Destaca-se também o fato de que a maioria das empresas analisadas apresenta um elevado crescimento interno, podendo seu faturamento ou produtividade duplicar ou triplicar em um ou dois anos, contribuindo assim para o crescimento econômico (meta 8.1). Particularmente, vários casos contribuem para melhorar o acesso a serviços financeiros e bancários para todos (meta 8.10) e para a redução do emprego informal (8.3).

● **ODS 9. Indústria, inovação e infraestruturas.**

A contribuição das empresas analisadas para este ODS é consequência da

**FORAM ENCONTRADAS EVIDÊNCIAS SOBRE COMO ESTAS EMPRESAS BUSCAM CUIDADOSAMENTE DESVINCULAR SEU CRESCIMENTO ECONÔMICO DA DEGRADAÇÃO DO MEIO AMBIENTE**

proposta de industrialização inclusiva e sustentável (meta 9.2), onde as empresas investem e trabalham para melhorar os processos através da modernização e reconversão visando o respeito ao meio ambiente e o uso racional dos recursos naturais (meta 9.4), investindo em pesquisa de uma forma um pouco menos direta (meta 9.5) e, em muitos casos, influenciando nos processos regulatórios de seus próprios países (meta 9.b). Mais especificamente, vários casos contribuem para melhorar o acesso de pequenas empresas aos serviços financeiros (9.3), criar infraestruturas sustentáveis (meta 9.1) e melhorar o acesso às tecnologias da informação e telecomunicações (9.c).

PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS

**La Fageda**  
 Consegue reduzir a zero o resíduo vinculado aos seus produtos através de diversos mecanismos como a retirada e consumo interno, venda em lojas próprias ou doações para bancos de alimentos (metas 12.3 e 12.5).

**Natura**  
 Realiza uma gestão sustentável e uso eficiente dos recursos naturais. Vale destacar que em 2006 eliminou o uso de animais para testar os produtos, e que em 2014 17% dos insumos que utilizava eram provenientes da região Pan-Amazônica, estando previsto aumentar para 30% este percentual em 2020. Além disso, 81% das matérias-primas utilizadas nas fórmulas são de origem vegetal e 24% são de origem natural vegetal (meta 12.2)

A Natura tem um cuidado especial com as embalagens, incluindo eficiência na produção, uso de materiais reciclados e gestão de resíduos pós-consumo. Sua linha de produtos EKOS utiliza plástico 100% reciclável ou plástico verde. Em 2018 também apresentou uma redução de 11% na geração de resíduos na produção e possui uma taxa de reciclagem de resíduos não perigosos de 94,3% e de 96,8% para resíduos perigosos (meta 12.4 e 12.5).

Desde 2001 a Natura publica anualmente um relatório de sustentabilidade de acordo com a norma do *Global Reporting Initiative – GRI*. Além disso, a avaliação ambiental é obrigatória para todos os novos produtos e os parâmetros utilizados são os mesmos definidos na metodologia *Environmental Profit and Loss (EP&L, sigla em inglês)* (meta 12.6). Também contribuem para esta meta La Fageda, a Triciclos e o Banco Solidário.

● ODS 12 Consumo e produção responsáveis.

Este ODS está relacionado com a incorporação da dimensão de sustentabilidade na produção e no consumo, particularmente, no que diz respeito à gestão sustentável e ao uso eficiente dos recursos naturais dentro de processos produtivos ou serviços (12.2), bem como à gestão de resíduos (12.4) e redução da geração de resíduos por meio da prevenção, redução, reciclagem e reuso (12.5). A principal preocupação de algumas empresas em melhorar seus sistemas de informação e implantar métricas de sustentabilidade (meta 12.6), assim como sua pegada de carbono, consumo de recursos, consumo de determinadas matérias ou redução e gestão de resíduos, são práticas cada vez mais difundidas e tornam-se mais evidentes nas empresas com uma abordagem mais integrada e sustentável. Por último, destacam-se as ações de inovação à pesquisa para fortalecer determinados processos produtivos ou serviços voltados à promoção do consumo e da produção sustentáveis (meta 12.a). Todos esses aspectos são abordados especificamente com base nos seus princípios e mostram preocupação com o meio ambiente e com a saúde das pessoas e dos ecossistemas.

● ODS 17. Parcerias e meios de implementação.

No conjunto de casos analisados, destaca-se a importância das parcerias para avançar na obtenção dos ODS (meta 17.7, todos os casos). Considera-se que a promoção e criação de parcerias com diferentes partes, para diferentes processos ou atividades e de diferentes tipos tem sido visto como um aspecto essencial deste tipo de empresas, permitindo desenvolver uma abordagem integral de suas atividades.



PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS

**Mayu**  
 Graças às parcerias estabelecidas com pelo menos 7 instituições de diferentes perfis, a Mayu está conseguindo levar serviços móveis a comunidades que até agora não eram do interesse das grandes operadoras, e está aproveitando a conectividade para melhorar o sistema de atendimento médico (meta 17.17).

**La Fageda**  
 Construiu uma ampla rede de parcerias com diferentes partes (financiadores, administrações públicas, consultores, associações...) que lhe permitiu dominar as habilidades necessárias para desenvolver sua proposta de valor dentro do setor lácteo (meta 17.17).

**Asembis**  
 Criou uma extensa rede de parce-

rias que lhe permitiu aumentar seu alcance e impacto social. Ao analisar uma possível parceria ou terceirização de seus serviços, não considera apenas a capacidade operacional ou rentabilidade. Leva em consideração também o alinhamento com a missão, procurando, assim, que os preços e o tratamento dado por estes parceiros ao usuário estejam dentro das diretrizes da organização (meta 17.17).

**Grupo MI**  
 Estabeleceu uma ampla rede de parcerias que lhe permitiu aumentar seu alcance e impacto social, especialmente com o programa estatal Computadores para Educar. Atualmente, 90% das vendas de terminais TOMI do Grupo MI são realizadas através do canal institucional (meta 17.17).

**METAS QUE SE DESTACAM PELO ALINHAMENTO COM A ATIVIDADE EMPRESARIAL DO QUARTO SETOR, ONDE TODOS OS CASOS ANALISADOS IMPACTAM:**

*Meta 8.2 Atingir níveis mais elevados de produtividade das economias por meio da diversificação, modernização tecnológica e inovação, entre outras coisas, concentrando-se nos setores de alto valor agregado e no uso intensivo de mão-de-obra.*

*Meta 1.4 Até 2030, garantir que todos os homens e mulheres, particularmente os pobres e vulneráveis, tenham direitos iguais aos recursos econômicos, bem como acesso aos serviços básicos, pro-*

*priedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, herança, recursos naturais, novas tecnologias apropriadas e serviços financeiros, incluindo as microfinanças.*

*Meta 17.17 Incentivar e promover a criação de parcerias eficazes nas esferas públicas, público-privadas e com a sociedade civil, a partir da experiência e das estratégias de mobilização de recursos dessas parcerias.*

■ ODS temáticos

Este grupo está formado pelos ODS aos que se pode contribuir, em maior medida, a partir diferentes setores ou contextos de atividade.

● ODS 2. Fome zero e agricultura sustentável

Trata-se de um ODS cuja baixa contribuição em relação ao número de metas impactadas em outros ODS se deve à seleção de casos do estudo, onde apenas a La Fageda desenvolve parte de sua atividade neste setor. Entretanto, trata-se de um ODS que, ao abranger o sistema alimentar e a produção agrícola, é considerado fundamental e essencial para alcançar o desenvolvimento sustentável na região, pois tem como desafio atender às necessidades básicas de alimentação da população e representam o meio de vida de uma grande porcentagem da população rural e agrícola da América Latina.

● ODS 3. Saúde e bem-estar

Destaca-se o impacto da Asembis neste ODS pelo fato de ser uma organização que concentra seus esforços em oferecer serviços de saúde e assistência médica. Através de suas ações, melhora o acesso à cobertura sanitária universal (meta 3.8), o índice mortalidade infantil e o relacionado com outros tipos de doenças (metas 3.1 e 3.2, entre outras), melhorando também a disponibilidade de pessoal médico e o financiamento da saúde (meta 3.c).

● ODS 4. Educação de qualidade

Neste caso, destaca-se o Grupo MI, que fornece tecnologia e formação a professores visando apoiar o trabalho no âmbito da educação. Embora as metas deste indicador estejam elaboradas para alcançar resultados de cumprimento fundamentalmente nos diferentes níveis do ensino regular, algumas metas refletem aspectos importantes quanto à qualidade e igualdade de oportunidades e acesso (meta 4.1), e quanto à necessidade de promover a educação para o desenvolvimento de todos os estudantes (meta 4.7, muito similar à meta 12.8).

PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS

Asembis

O impacto da Asembis vai além da cobertura mínima que figura nos ODS. Concentra seus serviços na cobertura de qualidade e no serviço acessível para todos. Estima-se que proporciona acesso a serviços e produtos de saúde a 19% da população excluída do seguro público de saúde da Costa Rica a cada ano. (meta 3.8)

Mayu

A Mayu, junto com seus sócios EHAS e PUCP, fornece conectividade a 14 centros de saúde da bacia do Rio Napo (Loreto). Verifica-se o resultado da melhoria do serviço na redução da mortalidade materna em até 17% e na redução da mortalidade infantil em 22% em relação às áreas sem telefonia celular (metas 3.3, 3.8 e 3.c).

Grupo MI

Estima-se que o Grupo MI tenha um impacto importante e direto na construção e adaptação de instalações educativas inclusivas, eficazes e seguras, sendo sua contribuição ao acesso à tecnologia educacional proporcionalmente similar à do programa estatal do governo colombiano neste campo (meta 4.a).

O Grupo MI impactou 9,4% dos estabelecimentos de ensino colombianos, proporcionado cerca de 3% dos bens de TIC aos estabelecimentos de ensino do país. Estima-se que impactou 20% dos docentes da Colômbia em

seus dez anos de história (meta 4.c).

Banco Solidário  
Através de ações de conscientização e formação financeira em 2018, o Banco Solidário conseguiu atingir 5,2% dos equatorianos sem formação financeira (meta 4.7).

Asembis  
A iniciativa "Ver para Aprender", fruto de uma parceria entre a Asembis, o Ministério da Educação Pública e o Conselho de Optometria, calcula que fornecerá óculos a 30.000 estudantes. Estima-se que representa 47,6% dos 63.000 estudantes que necessitam óculos.

PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS

● ODS 11. Cidades e comunidades sustentáveis.

Neste caso, destacam-se as organizações que trabalham para melhorar o acesso à habitação (meta 11.1) e aumentar a urbanização inclusiva (meta 11.3) como a Échale. Também na gestão de resíduos urbanos (meta 11.6) como meio para reduzir o impacto ambiental das cidades, como a Triciclos. A La Fageda e a Natura também contribuem para esta meta.

● ODS 14. Vida na água

Nenhuma das organizações analisadas cobre estes aspectos. No entanto, seria possível contribuir a partir de uma especialização temática particular.

● ODS 15. Vida terrestre

Neste caso, destaca-se a Natura e, a escala regional, La Fageda, como organizações mais envolvidas na proteção e conservação da biodiversidade e do meio ambiente.

Échale a tu casa

Desde a sua criação, a Échale contribuiu para a reduzir o déficit habitacional no México em 225.000 moradias, o que equivale a 1,78% do problema atual (225.000 moradias comparado com 12,6 milhões) (metas 11.1 e 11.3).

Triciclos

A Triciclos coletou 0,09% dos resíduos sólidos municipais no Chile (7,9 milhões de toneladas), o que representa 0,03% dos resíduos gerados em todo o país (23 milhões de toneladas em 2017)(meta 11.6).

PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS



PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS

Natura

Utilizando os dados do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (Inpe) sobre o desmatamento na Amazônia e levando em consideração todas as comunidades onde a Natura desenvolve atividades que geram impacto positivo para a conservação, estima-se que desde o ano 2000 a empresa contribuiu para a preservação de 1,8 milhão de hectares de floresta nativa, o que representa 0,63% da superfície de floresta nativa da Amazônia brasileira. Esta área equivale a 20 vezes a cidade de Madri e 10 vezes a cidade de Bogotá (meta 15.2)

A contribuição no processo

de pesquisa e desenvolvimento das comunidades amazônicas é remunerada de acordo com um protocolo de participação justa e equitativa dos benefícios oriundos da utilização dos recursos genéticos e conhecimento associado. Em 2018, a contribuição da Natura foi R\$ 18,7 milhões (US\$ 4,6 milhões), o que representa mais de 50% de todo o valor distribuído, sendo inclusive superior ao valor das compras de matérias-primas. Os recursos são aplicados em iniciativas de desenvolvimento local, administrados por uma comissão que conta com a participação da comunidade, da empresa e do poder público (meta 15.6).

■ ODS duais

Estes ODS têm uma função muito importante em todas as organizações, pois desempenham um papel relevante na maior parte dos processos produtivos, mesmo existindo um potencial de contribuição mais importante em âmbitos setoriais específicos. Destacam-se três ODS:

● ODS 6. Água potável e saneamento

Neste caso, algumas das metas são abordadas de maneira transversal através do melhor uso da água (economia, saneamento, tratamento de resíduos) nos processos produtivos (metas 6.2, 6.3 e 6.1). De modo direto ou indireto, os esforços das empresas contribuem para melhorar o acesso à água potável, principalmente no caso da Échale, que trabalha especificamente com a construção de moradias sustentáveis e acesso aos serviços básicos (meta 6.1).

● ODS 7. Energia limpa e acessível

Neste caso, destaca-se a Energe, uma organização que faz parte do setor das energias renováveis. Inclui, também, o impacto de outros casos como o da La Fageda, por estar vinculada ao uso eficiente da energia e à promoção de energias renováveis dentro dos processos produtivos.

PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS

**Échale a tu casa**  
A Échale teria contribuído na redução do número de moradias sem acesso à água, saneamento e/ou eletricidade em 8% se comparado com o número de moradias que enfrentam este problema atualmente. Isso se deve às 225.000 moradias construídas ou melhoradas ao longo de sua trajetória (metas 6.1 e 6.2).

**La Fageda**  
Trata cerca de 2,5 milhões de litros de águas residuais por ano, o que representa 0,035% das águas residuais provenientes do setor lácteo na Espanha. Além disso, graças aos avanços tecnológicos, a La Fageda conseguiu reduzir em 20% o consumo de água nos processos de limpeza e refrigeração

**Energe**  
Atualmente a Energe possui uma capacidade instalada de 4,9 MW, o que representa 4,5% da energia solar instalada na Argentina. No setor da energia solar térmica, a Energe instalou 7.000m<sup>2</sup> de coletores, o que representa 20% da capacidade nacional,

estimada em 33.698m<sup>2</sup> (metas 7.1 e 7.2).

**La Fageda**  
Conseguiu reduzir seu consumo de energia em 7% por tonelada de produção neste último ano, e utilizar 54% da energia de origem renovável (metas 7.2 e 7.3).

PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS

● ODS 13. Ação contra a mudança global do clima

As empresas do Quarto Setor estão tomando importantes medidas para medir seu impacto em termos de pegada de carbono e, assim, poder reduzir suas emissões. É óbvio que alguns setores, como o energético, de resíduos ou da construção, têm maior potencial de impacto na redução de emissões. Isto permite analisar sua contribuição em relação às metas nacionais de redução de emissões.

No entanto, vale destacar que não é tão fácil associar esta contribuição com as metas do ODS 13 já que foram elaboradas em escala nacional e relacionadas com a melhoria das políticas públicas ou com o financiamento da mudança climática. Os aspectos relacionados com a redução de emissões (indicador 9.4.1) e a pegada material (indicador 8.4.1 e 12.2.1) figuram em outros ODS. No entanto, devido à sua relação com as mudanças climáticas considerou-se que existiam relações entre 5 casos de estudo e o ODS 13.



REDUÇÃO DE EMISSÕES DAS EMPRESAS DO QUARTO SETOR

**TriCiclos**  
Conseguiu evitar a emissão de 167.000 toneladas de CO<sub>2</sub> equivalentes a 3,88% das emissões vinculadas com resíduos no Chile, 0,15% das emissões do país (metas 8.4 e 9.4).

**Échale a tu casa**  
Com o sistema construtivo Ecoblock da Échale, obtém-se uma redução direta de 20% na emissão de CO<sub>2</sub>, que poderia ser ainda maior com a integração de outras ecotecnologias em até 25% no total. Em 2018, a Échale conseguiu evitar a emissão de 29.000 toneladas de CO<sub>2</sub>, equivalentes a 0,068% das emissões do setor da construção em 2015 (metas 8.4 e 9.4 e 12.2).

**Natura**  
A Natura compensou 100% de suas emissões

entre 2007 e 2018 através da contratação de 38 projetos no mercado voluntário de carbono, 32 deles no Brasil e 6 em outros países da América do Sul. 38% dessas contratações referem-se à Região Pan-Amazônica. De 2006 a 2013 conseguiu reduzir em 33% suas emissões por unidade de produto, passando de 4,18 a 2,79 Kg CO<sub>2</sub> eq/Kg de produto (meta 8.4 e 9.4).

**Energe**  
Calcula que, até o momento, evitou a emissão de 6.615 T de CO<sub>2</sub>, o que representa 0,0086% dos objetivos nacionais para 2030. Se conseguir esta mesma redução no período 2019-2030, poderá contribuir com 0,018%. Além disso, em 2030 a empresa será Carbono Neutro, compromisso assumido pela empresa em novembro de 2019 (meta 8.4 e 9.4).

# Integralidade das propostas de valor e nível de contribuição para os ODS

A Figura 8 mostra um resumo da contribuição de cada caso de estudo em termos de percentual de metas impactadas em cada ODS. A partir da análise desta contribuição, definimos um conjunto de parâmetros que permitem caracterizar o perfil de impacto de cada uma das organizações:

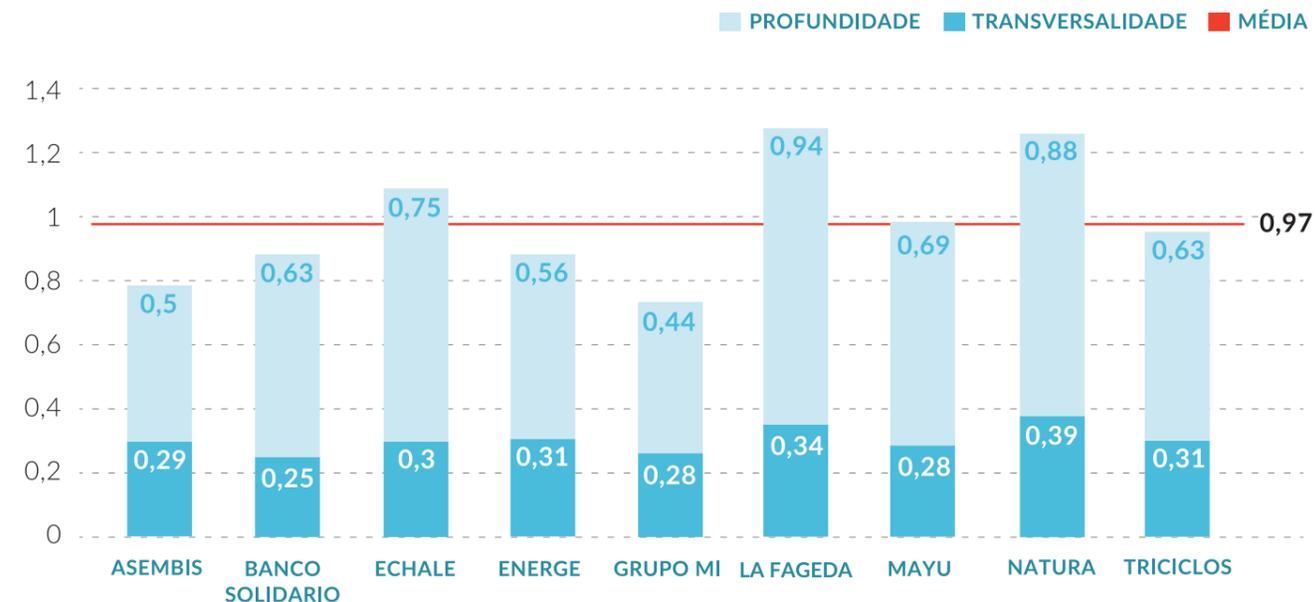
- Profundidade<sup>4</sup>: dá uma ideia de até que ponto é significativa a contribuição da empresa dentro dos ODS aos que impacta.
- Transversalidade<sup>5</sup>: demonstra a proporção de diferentes ODS para os quais a organização consegue contribuir.
- Integralidade: é a soma dos dois parâmetros acima. Quanto mais integral for o impacto da empresa em termos de balanço entre os aspectos econômicos,

sociais e ambientais, maior será o valor deste parâmetro.

Esta análise permite identificar empresas cuja contribuição para os ODS é mais integral (casos nos quais o valor da "Integralidade" está acima da média) e, por outro lado, organizações com um perfil de contribuição mais voltado para um setor de intervenção específico. Três das organizações estudadas, La Fageda, Natura e Échale, se destacam por contribuir de forma mais integral para os 17 ODS.

**A PROFUNDIDADE COM QUE AS ORGANIZAÇÕES IMPACTAM AS METAS DOS ODS É BASTANTE HOMOGÊNEA PARA TODOS OS CASOS ANALISADOS**

>> Figura 8. Perfil de impacto das organizações

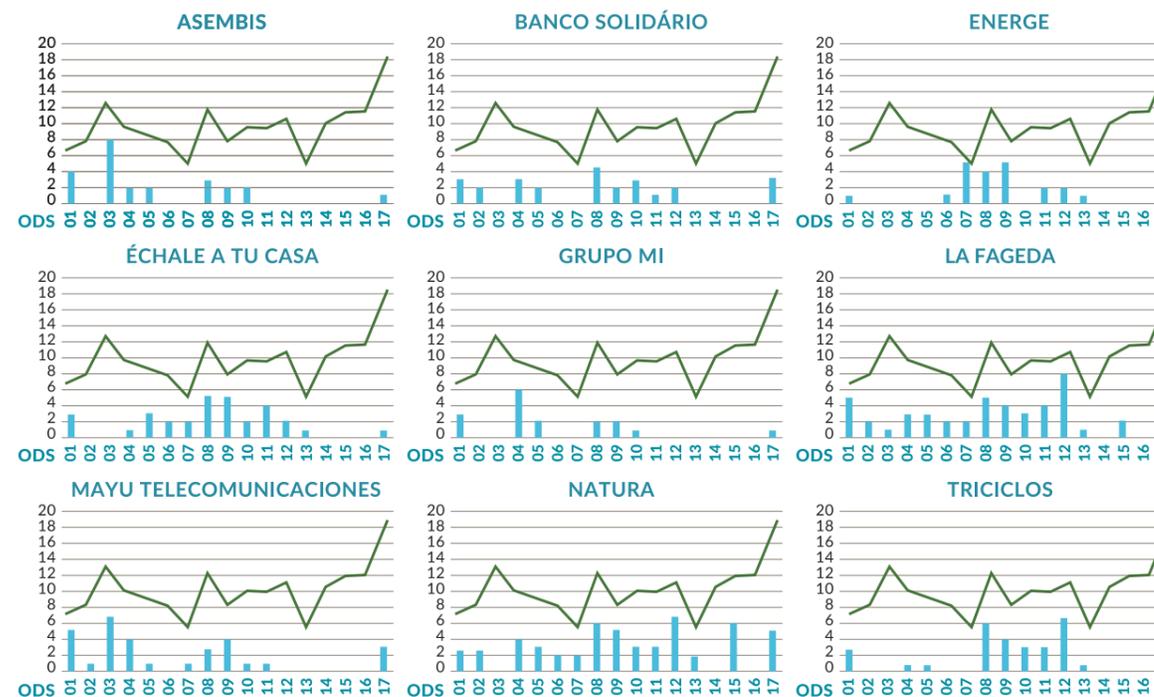


A profundidade com que as organizações impactam as metas dos ODS é bastante homogênea para todos os casos analisados, observando-se que a diferença no que diz respeito ao nível de integralidade estimado depende principalmente da

transversalidade. Ou seja, as organizações mais transversais são mais integrais.

A Figura 9 mostra como cada um dos casos impacta os ODS.

>> Figura 9. Metas impactadas por cada caso analisado



— Marca o número de metas de cada ODS



# MECANISMOS FUNDAMENTAIS

O argumento do capítulo anterior tratou sobre a existência de uma relação entre a capacidade de uma organização gerar, de forma integrada, altos impactos econômicos, sociais e ambientais, e a contribuição da mesma para os ODS. Através do estudo dos diferentes casos de sucesso do Quarto Setor, identificamos agora os mecanismos fundamentais que ajudam a entender como uma organização do Quarto Setor pode alcançar este triplo impacto.

>> **Figura 10. Mecanismos fundamentais para alcançar o triplo impacto**



## Concepção integral e equilibrada do impacto

Todos os casos analisados são casos de sucesso, sustentáveis, tanto do ponto de vista econômico quanto social e/ou ambiental, e até algumas dessas empresas são líderes em seu setor. Entre os casos de estudo analisados, encontramos:

- Organizações criadas com a intenção de enfrentar um desafio social, mas que souberam também integrar a dimensão ambiental. É o caso de La Fageda, que conseguiu integrar no mercado de trabalho um grupo de portadores de deficiência ou doença mental em La Garrotxa, que trabalham na fabricação de iogurtes, geleias e sorvetes artesanais de grande qualidade, utilizando processos que alcançam altos padrões de sustentabilidade ambiental. Ou-

tro exemplo é a Échale, que promove moradias sociais e atende à população mais vulnerável no México. Utiliza um sistema construtivo próprio patenteado, com um design bioclimático, reciclável, produzido localmente e com boas propriedades térmicas e acústicas.

**TRICICLOS VISA PROPORCIONAR SOLUÇÕES AO PROBLEMA DO LIXO NO CHILE A PARTIR DE UM PARADIGMA DE ECONOMIA CIRCULAR.**

- Organizações que, em um princípio, abordam um desafio ambiental, gerando, ao mesmo tempo, um impacto social positivo. Temos como exemplo a Triciclos, que visa proporcionar soluções ao problema do lixo no Chile a partir de um paradigma de economia circular. Do ponto de vista social, a empresa trabalha para alcançar a inclusão socioeconômica dos catadores, um grupo de baixa renda e que, frequentemente, pertence ao setor informal.

- Organizações que partem de uma proposta de natureza comercial, mas que são capazes de gerar importantes impactos sociais e ambientais. É o caso da Natura, empresa que lidera o setor cosmético no Brasil e no mundo, com mais de 40 anos de trajetória. A organi-

zação demonstra um firme compromisso com a sustentabilidade ambiental, mais especificamente com a conservação do ecossistema amazônico e a mitigação dos efeitos ambientais em toda a cadeia de valor. Também inclui uma dimensão social, através da geração de emprego, do desenvolvimento humano de colaboradores e empregados, e da distribuição justa do lucro com as comunidades fornecedoras da Amazônia.

Junto com as atividades que geram significativos impactos nos indicadores dos ODS (redução de emissões, aumento da renda das famílias e do acesso aos serviços básicos), muitas dessas organizações também realizam uma atividade importante de conscientização e sensibilização em relação aos problemas socioambientais que abordam. Esta atividade é bastante mais difícil de ser caracterizada de forma quantitativa. Porém, é de grande importância em termos de transformação sistêmica, sendo outro exemplo da integralidade com que as organizações do Quarto Setor concebem os impactos.

Por outro lado, as organizações do quarto setor partem de uma consideração equilibrada dos diferentes grupos de interesse. Além de clientes e beneficiários externos, as propostas levam em consideração, de maneira específica, os empregados e colaboradores dentro da própria empresa. É frequente encontrar nestas organizações filosofias de gestão voltada para as pessoas, promovendo a participação nas decisões e a distribuição da liderança. Além disso, estão comprometidas com políticas de contratação e planos de carreira que fomentam a estabilidade e o crescimento profissional, e com programas específicos para melhorar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Como



consequência, as organizações estudadas relatam altos níveis de satisfação de seus empregados, chegando, inclusive, a não haver rotatividade de pessoal. É o caso da La Fageda, por exemplo. Conforme ressaltamos no ponto anterior, três organizações analisadas se destacam por promover uma abordagem particularmente integral e equilibrada de seus impactos: La Fageda, Natura e Échale.

Esta abordagem integral e equilibrada do impacto é um compromisso estratégico, consequência direta do sistema de valores da organização. Na realidade, as organizações do Quarto Setor estão articuladas em torno de uma série de valores fundamentais, explicitados e trabalhados de maneira coletiva. A pessoa, definida como centro da organização, é um dos valores mais difundidos de todas as organizações, especialmente na La Fageda, que fez deste enunciado o leitmotiv de sua iniciativa. Houve um esforço sustentado para formalizar, sistematizar e difundir este sistema de valores através de ações de formação e processos de reflexão coletiva. Recentemente, foi feita uma parceria com o Instituto Arbinger para continuar sistematizando esses valores. Outros valores, como a responsabilidade com o indivíduo e com a sociedade, o respeito pelas pessoas e pelo meio ambiente, e a busca da qualidade nos produtos ou serviços oferecidos, também são comuns nas empresas analisadas.

### INTEGRALIDADE E EQUILÍBRIO DE IMPACTOS. PRINCIPAIS EXEMPLOS

#### La Fageda

- *Impacto social: 25% do grupo de pessoas portadoras de deficiência ou doença mental na região conseguiu emprego graças à essa organização; 0% de rotatividade do pessoal.*

- *Impacto ambiental: Redução no consumo de água (40% em 2019) e energia (7%) percentuais superiores à média do setor; 54% da energia procedente de fontes renováveis (sendo 9,8% a média do setor).*

- *Impacto comercial: Segunda marca de iogurtes da Catalunha quanto à fatia de mercado.*

#### Natura

- *Impacto social: gera 20% dos empregos indiretos desse setor no Brasil. 22ª melhor empresa para trabalhar no mundo, de acordo com o ranking Great Place to Work em 2019.*

- *Impacto ambiental: 81% de matérias-primas de origem veg-*

- *etal; compensação de 100% das emissões de CO2; 97% de recuperação de resíduos perigosos.*
- *Impacto comercial: 200 milhões de clientes no mundo todo; quarto grupo empresarial em seu setor, a nível mundial.*

#### Échale

- *Impacto social: a organização melhorou os problemas habitacionais de 1 milhão de pessoas no México.*

- *Impacto ambiental: com o sistema construtivo Ecoblock, patenteado pela organização, obteve uma redução direta de 20% das emissões de CO<sub>2</sub>.*

- *Impacto comercial: Crescimento sustentável da empresa desde a sua criação. Possui patrimônio de 92 milhões de pesos mexicanos (MXP) (US\$ 3,7 milhões) e receita líquida de aproximadamente 480 milhões de MXP em 2018 (cerca de US\$ 19,1 milhões).*

## Gestão da informação e transparência

Podemos afirmar que uma das características em comum das organizações do Quarto Setor consiste no interesse evidente na hora de conceituar, medir e comunicar, de forma transparente, seu próprio impacto. No entanto, nem todas as organizações analisadas mostram uma cultura de medir os impactos de forma sistemática.

A transparência também se destaca como uma característica fundamental em todas as organizações analisadas, porém em diferentes níveis. É significativo que a maior parte das organizações analisadas divulgue periodicamente informações sobre seus diferentes impactos, e inclusive se diferenciem a nível internacional. Em algumas ocasiões, estas organizações inclusive desenvol-

veram indicadores originais para caracterizar e medir seu impacto como, por exemplo, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) das consultoras, o Índice de Inovação, no caso da Natura, ou as eco-equivalências, no caso da Triciclos. A La Fageda também propõe um índice próprio, que dá uma ideia do equilíbrio entre o custo e o benefício social em relação à administração<sup>7</sup>.

### GESTÃO DA INFORMAÇÃO E TRANSPARÊNCIA. PRINCIPAIS EXEMPLOS

#### Natura

Aplica um sistema de governança corporativa que segue as melhores práticas, alinhadas com os princípios do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); suas ações estão listadas no Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo, que estabelece requisitos estritos de transparência e governança para que as empresas possam fazer partes desse segmento.

#### Banco Solidário

A organização possui a classificação AA+ atribuída pelas agências de classificação de risco Class International Banking e Bankwatch Ratings

S.A. Faz parte da "Alianza de Banca con Valores", obtendo amplo reconhecimento, como a classificação Platinum, a mais alta de modelo de impacto no GIIRS Rating.

#### Triciclos

A fim de poder comunicar e educar melhor a sua comunidade de stakeholders, a TriCiclos transformou o material recuperado em impacto ambiental através de um conceito denominado "eco-equivalências". Estas eco-equivalências estão expressas em horas de uso de lâmpadas, banhos de 5 minutos, árvores não cortadas, automóveis fora de circulação e toneladas de CO<sub>2</sub> que não foram emitidos.

## Foco na inovação

Uma das características das organizações do Quarto Setor é a de propor modelos inovadores. São propostas de valor flexíveis, que combinam múltiplas estratégias em resposta a uma necessidade social e/ou ambiental, ou mesmo cujos produtos e serviços estão em constante evolução. A variedade de inovações propostas pode ser ilustrada utilizando o processo dos quatro P's da inovação, proposto por Tidd e Bessant<sup>8</sup>. De acordo com essa estrutura, as inovações podem se referir a quatro dimensões:

### ■ Produto:

Organizações como a Natura, La Fageda, Mayu, Échale, Energe, Triciclos ou o Grupo MI desenvolveram uma atividade significativa em termos de pesquisa e

desenvolvimento em seus respectivos setores; algumas delas inclusive desenvolveram patentes originais.

### ■ Processo:

É habitual trabalhar de maneira inclusiva com diferentes comunidades e grupos dentro da cadeia de valor, desenvolvendo relações que vão muito além das transações. Por exemplo, a Natura aplica um modelo de distribuição baseado nas relações através de consultoras, que estabelecem relações de qualidade com seus clientes e permitem oferecer um tratamento personalizado; a Échale trabalha em colaboração com as comunidades, que se envolvem na construção da própria moradia; o Banco Solidário inclui programas de sensibilização e formação, trabalhando

em conjunto com as comunidades para promover uma gestão financeira responsável.

### ■ Posição:

As propostas analisadas conseguem alcançar novos segmentos de clientes que fazem parte de grupos vulneráveis. Por exemplo, a Asembis lançou o programa "visitas de saúde", que permitiu oferecer seus serviços médicos a pacientes de regiões isoladas da Costa Rica. O Banco Solidário conta com correspondentes bancários no Equador para atender seus clientes de maneira remota, com uma boa relação custo-benefício. Por outro lado, a Mayu consegue levar serviços de telecomunicação às populações isoladas na bacia do rio Napo (Peru), utilizando uma figura legal

recentemente criada no país: a OIMR – Operadora de Internet Móvel Rural.

### ■ Paradigma:

Em algumas ocasiões, as empresas do Quarto Setor desafiam os estereótipos que se aplicam ao setor privado. Por exemplo, o caso da Asembis mostra como uma clínica particular pode ser altamente rentável, eficaz e atender com qualidade qualquer pessoa, independentemente de seu nível econômico. Por um lado, a Mayu mostra como uma alteração legislativa abre as portas para uma grande oportunidade de negócio para o setor privado contribuindo, também, para a resolução de um problema social: o acesso a serviços de telecomunicação em regiões isoladas. Por outro lado, o paradigma de economia circular está presente em vários casos de estudo, especialmente na Triciclos, cujo lema é "o lixo é um erro de design", mas também em La Fageda ou na Natura. A Échale aborda

o problema de acesso à moradia digna e de qualidade através da autoconstrução comunitária, promovendo também a melhoria das moradias existentes. O Grupo MI muda a abordagem tradicional das iniciativas destinadas a melhorar o acesso às tecnologias educacionais, geralmente focado nos estudantes, e se concentra na motivação e na formação dos docentes. Por sua vez, a La Fageda introduz uma mudança de paradigma fundamental, relevante para a integralidade do setor privado e de plena atualidade: reivindica que o trabalho "com sentido" é um elemento essencial para a dignidade e a integração social de todas as pessoas. De acordo com este paradigma, as organizações devem ser capazes de oferecer um contexto favorável para que todas as pessoas possam desenvolver seu potencial de trabalho em condições dignas e justas, adaptadas às suas necessidades e capacidades. A Natura, uma grande empresa de presença internacional, através de seus negócios pode promover a preservação

**AS ORGANIZAÇÕES DEVEM SER CAPAZES DE OFERECER UM CONTEXTO FAVORÁVEL PARA QUE TODAS AS PESSOAS POSSAM DESENVOLVER SEU POTENCIAL DE TRABALHO EM CONDIÇÕES DIGNAS E JUSTAS, ADAPTADAS ÀS SUAS NECESSIDADES E CAPACIDADES.**

dos ecossistemas, o desenvolvimento humano e, ainda assim, crescer, aumentando sua fatia de mercado e influenciando na transformação de todo um setor, tanto nacional quanto internacional.

## FOCO NA INOVAÇÃO. PRINCIPAIS EXEMPLOS

**Natura**  
O investimento da Natura em P&D foi de US\$ 48 milhões em 2018, o que representa 2,2% de sua receita líquida; Em 2018, a Natura lançou 233 novos produtos, o que equivale a 25% dos produtos fabricados naquele ano.

**Échale**  
Teve uma patente concedida para o sistema Ecoblock em 2013, elemento construtivo com design bioclimático, reciclável, produzido localmente e com boas propriedades térmicas e acústicas, que consegue uma redução direta de 20% de emissões de CO<sub>2</sub>.

**Triciclos**  
De acordo com uma pesquisa de opinião realizada pela própria organização, 94% dos usuários dos ecopontos da organização definem-se como agentes de mudança através do novo paradigma da economia circular.

## Garantir rentabilidade para obter impacto

As organizações analisadas obtêm importantes impactos socioambientais sem comprometer a rentabilidade. Para isso, utilizam as seguintes estratégias:

### Estratégias relacionadas com o preço:

Nas várias organizações estudadas como a Asembis e a Triciclos, utiliza-se uma estratégia de subsídios cruzados. No caso da Asembis, são aplicados preços mais altos a clientes com maior poder aquisitivo para poder oferecer o serviço a preços mais econômicos a pessoas de grupos vulneráveis. Para a Triciclos, consiste em adaptar-se ao preço de mercado, compensando as perdas na reciclagem de certos materiais com o lucro procedente de outros. Por outro lado, muitas organizações tentam encontrar um produto ou serviço que ofereça um alto valor agregado e permita que tenham um nível de preços superior ao da concorrência. Este diferencial de preço permite cobrir, no caso de La Fageda por exemplo, os possíveis custos adicionais associados ao objetivo social da organização (proporcionar trabalho com sentido a um grupo vulnerável).

### Estratégias relacionadas com a natureza do produto ou serviço:

A finalidade das propostas de valor é diferenciar-se através de altos níveis de qualidade, excelência dos produtos e serviços, e um evidente foco nos serviços do cliente. São desenvolvidas propostas adaptadas às características do mercado visando a proximidade. É o caso do TOMI, um aparelho tecnológico criado pelo Grupo MI, adaptado ao mercado ibero-americano, fabricado localmente e a baixo custo. É também o caso da Ener-

ge na Argentina, que oferece soluções versáteis baseadas na energia solar, adaptadas ao cliente doméstico e industrial. Encontramos também esta mesma capacidade de adaptação no caso da Mayu, que utiliza equipamentos concebidos especificamente para atender às necessidades das redes rurais, como necessitar pouca manutenção, baixo consumo energético e facilidade na instalação. Por sua vez, a Échale propõe uma solução integral para o problema do déficit habitacional que se ajusta ao poder aquisitivo dos grupos vulneráveis aos que atende utilizando fornecedores locais. A proposta consegue transformar os hábitos econômicos das famílias, uma vez que estas precisam economizar 10% do custo da moradia para garantir que poderão continuar economizando e quitar a dívida. Por outro lado, a La Fageda desenvolve um produto de “nicho” destinado especialmente ao mercado catalão. A empresa recebe continuamente prêmios e distinções setoriais que ressaltam a qualidade de seus produtos e da sua pecuária.

### Estratégias de promoção, sensibilização e comunicação:

O impacto socioambiental gerado por essas organizações é uma peça importante para sua promoção. No caso da La Fageda, não foram realizadas campanhas na mídia. O apoio da marca está no “boca a boca” e nas diferentes atividades de sensibilização e relações públicas: seminários, presença nas mídias acadêmicas e setoriais, entre outras. A Triciclos utiliza seus ecopontos como meio de sensibilização. Esta atividade expande seu impacto ambiental e torna

a organização mais conhecida. Por sua vez, o Banco Solidário desenvolve programas de sensibilização e formação financeira para melhorar o acesso e promover a gestão financeira responsável pelos clientes. Isso contribui para reduzir o risco e melhorar a rentabilidade da organização.

### Estratégias de gestão da cadeia de valor:

Estas organizações adotam uma visão global de sua posição na cadeia de valor, assumindo práticas de gestão da cadeia de abastecimento que melhoram a qualidade e a rentabilidade das propostas. A Asembis adotou uma estratégia de integração vertical na fabricação de lentes e realizou grandes investimentos para obter uma importante escala de operação. As economias de escala e a melhora contínua tornam possível que a Asembis ofereça serviços de alta qualidade a um custo 60% mais baixo que outros fornecedores. No caso da Mayu, o próprio pessoal da empresa identifica as tarefas que podem ser executadas de maneira mais eficiente, evitando o custo de terceirizações desnecessárias, contratando localmente os serviços que forem mais econômicos.

**A FINALIDADE DAS PROPOSTAS DE VALOR É DIFERENCIAR-SE ATRAVÉS DE ALTOS NÍVEIS DE QUALIDADE**



## Alinhamento com políticas públicas e parcerias

### RENTABILIDADE COMO MEDIDA PARA EXPANDIR O IMPACTO. PRINCIPAIS EXEMPLOS

#### Asembis

A Asembis alcançou uma grande escala de operação. Todos os anos, atende cerca de 20% das 750.000 pessoas excluídas do serviço público de saúde da Costa Rica. Em seus 28 anos de vida, teria atendido a mais de 2,5 milhões de usuários, metade da população da Costa Rica. A eficiência gerada pelas economias de escala e a gestão eficiente de suas atividades permite oferecer serviços médicos de alta qualidade, 30% mais baratos que os da concorrência.

Graças à utilização de uma estratégia de subsídios cruzados, nos últimos 10 anos foram subvencionados serviços no valor aproximado de 750 milhões de colónes (US\$ 1.300.000) para mais de 30.000 pacientes (entre 30% e 75% de desconto no custo dos serviços).

#### Triciclos

Uma estratégia de subsídios cruzados permite à organização reciclar um maior número de resíduos, da ordem de 90% comparado com os 10% reciclados habitualmente seguindo critérios de rentabilidade, uma vez que compensa as perdas na reciclagem de alguns materiais com a rentabilidade de outros.

#### Energe

Oferece uma proposta diferenciada, adaptada ao mercado e de grande qualidade. A organização possui a única usina solar da Argentina que está certificada com a ISO 9001:2015.

#### Grupo MI

70% do TOMI, equipamento criado pela organização, está fabricado em Medellín e montado e calibrado dentro das próprias instalações do Grupo MI. Seu preço, de aproximadamente US\$ 600, é cerca de três vezes menor se comparado com a compra de todos seus próprios periféricos.

Todas as organizações analisadas são verdadeiras aliadas do setor público. Muitas vezes, suas ações estão estreitamente alinhadas com as políticas públicas nacionais. A Asembis, na Costa Rica, através de modelos de negócios adaptados a cada contexto, mostra como é possível completar e aprimorar uma política pública visando alcançar uma cobertura universal sanitária de qualidade, a um preço que todos podem pagar. O Banco Solidário desenvolve suas atividades de maneira alinhada com a estratégia nacional de inclusão financeira do Equador. Destaca-se também o caso do Grupo MI, na Colômbia, cuja proposta de valor é complementar e agir em sinergia com o plano estatal no que se refere às tecnologias educacionais (“Computadores para Educar”). Por um lado, a Échale contribui significativamente para resolver o déficit habitacional no México, um problema que o governo mexicano aplicou diferentes programas e políticas públicas. A Energe contribui com sua atividade na diversificação da matriz energética na Argentina. Vale destacar também o papel da La Fageda no campo das políticas públicas, contribuindo para a formalização do Centro Especial de emprego (CEE), figura criada pela lei espanhola cujo quadro de pessoal está composto por pelo menos 70% de pessoas portadoras de algum tipo de deficiência. O primeiro CEE da Espanha foi criado pela La Fageda há mais de 30 anos. A Mayu, no Peru, é a primeira Operadora de Internet Móvel Rural, sendo uma figura recentemente criada por lei para combater a lacuna existente nas comunicações. Por outro

## ALINHAMENTO COM POLÍTICAS PÚBLICAS E PARCERIAS. PRINCIPAIS EXEMPLOS

### Asembis

A iniciativa “Ver para Aprender”, fruto de uma parceria entre a Asembis, o Ministério da Educação Pública e o Conselho de Optometria, estima que fornecerá óculos a 30.000 estudantes, aproximadamente 47,6% do público-alvo.

### La Fageda

A La Fageda fundou o primeiro Centro Especial de Emprego da Espanha, figura criada pela lei espanhola cujo quadro de funcionários está composto por pelo menos 70% de pessoas portadoras de algum tipo de deficiência. A organização é membro e promotora de uma rede de oito empresas sociais (Sinergroup) que, trabalhando em parceria, conseguiu atender a

todas as demandas de emprego provenientes do grupo social com deficiências intelectuais e doenças mentais em La Garrotxa.

### Mayu

É a primeira empresa que opera sob o modelo OIMR –Operadora de Internet Móvel Rural – figura criada em 2016 pela lei peruana para mitigar a lacuna de conectividade existente nas zonas rurais. Junto com seus sócios EHAS e PUCP, proporciona conexão a 14 centros de saúde na bacia do rio Napo (Loreto). A melhoria do serviço reflete na redução da mortalidade materna em até 17%, e na redução da mortalidade infantil em 22% se comparado com regiões sem telefonia celular

lado, a Natura participou ativamente nos debates para a criação, em 2015, da Lei de Biodiversidade no Brasil, que regulamenta as práticas de acesso aos recursos genéticos. Finalmente, em 2016 a Triciclos participou no desenvolvimento e aprovação da Lei 20.920, que estabelece o marco regulatório para a gestão de resíduos, a responsabilidade ampliada do produtor e o fomento à reciclagem.

Além do alinhamento com políticas públicas, as organizações do Quarto Setor se diferenciam pela grande capacidade

de estabelecer e administrar parcerias com outras partes interessadas de diversos tipos e integrar-se em ecossistemas que produzem grande impacto. A título de exemplo, as parcerias desempenham um papel fundamental no modelo da La Fageda, que mantém parcerias com múltiplas partes do setor privado, administrações públicas e associações. Mais concretamente, é membro e promotora de uma rede de oito empresas sociais (Sinergroup) que, trabalhando em parceria, conseguiram suprir todas as demandas de emprego provenientes do grupo social de por-

tadores de deficiências intelectuais e doenças mentais em La Garrotxa. Outro exemplo de parceria de alto impacto é a estabelecida pela Asembis com o governo da Costa Rica para criar o programa “Ver para aprender”. Este programa visa corrigir os problemas de vista da população estudantil com um grande potencial em termos de alcance. Por último, destaca-se a Mayu, que junto com seus sócios EHAS<sup>9</sup> e PUCP<sup>10</sup>, vem proporcionando conexão a 14 centros de saúde da bacia do rio Napo (Loreto), conseguindo reduzir a mortalidade materna e infantil.





# POSSIBILIDADES DE ESCALABILIDADE E IMPACTO SISTÊMICO

## Necessidade de acelerar a transformação

O Quarto Setor representa uma nova forma de entender a economia, onde não é necessário escolher entre obter resultados econômicos e gerar um impacto social e ambiental positivo. Sem dúvida alguma, este novo paradigma tem potencial para transformar o setor privado e conseguir fortalecer seu papel de parceiro na consecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. O papel do setor privado é especialmente importante após o início da crise sanitária mundial. Estabelecer um “novo normal” em que se alcancem níveis adequados de igualdade e justiça social só poderá ser possível com a colaboração de empresas cúmplices e comprometidas com o grande desafio mundial que estamos enfrentando.

**O ESTUDO APRESENTADO NESTE RELATÓRIO MOSTRA QUE OCORRERIAM IMPACTOS SOCIAIS E AMBIENTAIS BASTANTE SIGNIFICATIVOS SE O SETOR CONSEGUISSSE AUMENTAR SUA ESCALA DE OPERAÇÃO.**

As organizações com propósito estão se desenvolvendo e crescendo dentro e fora da Ibero-América. Porém, essa expansão não está sendo realizada com a velocidade e escala necessárias para abordar a crise atual, nem para alcançar os ODS em 2030 (SEGIB, 2019; Vives,

2012). O estudo apresentado neste relatório mostra que ocorreriam impactos sociais e ambientais bastante significativos se o setor conseguisse aumentar sua escala de operação.

Indiscutivelmente, ainda não existem

ecossistemas adequados para permitir a proliferação apropriada destas propostas. O relatório da SEGIB intitulado “As empresas com propósito e o auge do Quarto Setor na Ibero-América”, publicado em 2019, aborda uma série de recomendações e propostas de políticas públicas destinadas à criação de um ecossistema propício para o Quarto

**A MAIOR PARTE DOS IMPACTOS DESTACADOS – COMO A MELHORIA NO ACESSO AOS SERVIÇOS MÉDICOS, A CRIAÇÃO DE EMPREGO DIGNO, A DIMINUIÇÃO DAS DESIGUALDADES, O ACESSO A MORADIAS DIGNAS OU O ACESSO AOS SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES – É ESPECIALMENTE CRÍTICA NA ERA PÓS-COVID.**

Setor (SEGIB, 2019). Os casos estudados neste relatório confirmam que, de fato, existem fatores relacionados com o contexto regulatório e político que impedem o desenvolvimento das organizações com propósito, e identifica, além disso, fatores adicionais para explicar essas dúvidas.

A seguir, expomos uma reflexão sobre o impacto potencial do Quarto Setor (Figura 11), bem como uma descrição dos principais elementos catalisadores e inibidores identificadas neste estudo para a expansão das organizações com propósito (Figura 12).

## Potencial impacto do Quarto Setor

A partir dos resultados obtidos neste estudo, podemos afirmar que, se o impacto alcançado pelas empresas do Quarto Setor conseguisse se expandir, obteríamos avanços muito importantes em relação com os diferentes desafios

socioambientais nos âmbitos nacional, regional ou mundial. Essa escalabilidade poderia ser feita através da expansão dos negócios atuais a maiores escalas regionais ou a novos segmentos, da criação de novas empresas com propósito ou da expansão de princípios e práticas desenvolvidos por este tipo de organizações a outras organizações do setor, inclusive para o setor privado em geral.

A Figura 10 apresenta uma seleção dos impactos destacados em diferentes metas dos ODS que puderam ser quantificados e que seriam obtidos se fosse possível escalar o impacto de diferentes empresas do Quarto Setor estudadas para o país, região ou sub-região onde a organização está localizada. A maior parte dos impactos destacados – como a melhoria no acesso aos serviços médicos, a criação de emprego digno, a diminuição das desigualdades, o acesso a moradias dignas ou o acesso aos serviços de telecomunicações – é especialmente crítica na era pós-COVID.



>> Figura 11. Seleção dos principais impactos potenciais

VARIÁVEL DE IMPACTO	PRINCIPAIS METAS IMPACTADAS	ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	PERÍMETRO GEOGRÁFICO DA ESCALABILIDADE	RESULTADO POTENCIAL DE ESCALAR A PROPOSTA
Melhora no acesso aos serviços médicos	3.8, 1.3, 1.4	Asembis	Costa-Rica	Se cerca de 9% do setor privado do país adotasse as práticas da organização, seria possível fornecer cobertura de qualidade a toda a população excluída.
Melhora no acesso aos serviços financeiros	8.10, 1.4, 9.3	Banco Solidário	Ibero-América	Mais de 10 milhões de pequenas empresas poderiam ter acesso ao financiamento através de microcréditos.
Redução das emissões	9.4	Energe	Argentina	Se os objetivos do desenvolvimento de energia solar na Argentina fossem alcançados até 2025 através da criação de empresas como a Energe, a contribuição para os objetivos nacionais de redução das emissões para o setor energético poderia estar entre 0,26% e 2,8%.
Melhora no acesso à moradia digna	1.4	Échale	México	Se houvesse um comprometimento com a autoconstrução e apoio financeiro para os grupos vulneráveis, o número de moradias que poderiam ser financiadas no México aumentaria em 43% sem a necessidade de aumentar o orçamento público disponível.
Melhora no acesso aos serviços de telecomunicação	9.c	Mayu	Ibero-América	Se outros países da Ibero-américa replicassem o modelo da Mayu, mais de 100 milhões de pessoas poderiam ser atendidas em áreas rurais isoladas. Estima-se que o investimento necessário seria de entre 4,5 e 9 trilhões de dólares, sendo uma grande oportunidade de negócio.
Criação de emprego digno	8.5	Natura	Amazônia	Se todo o setor de cosméticos no Brasil trabalhasse utilizando os mesmos princípios da Natura, poderia gerar emprego a 14% da população da região Pan-Amazônica.
Melhoria do acesso à tecnologia na educação e capacitação de professores	4.a e 4.c	Grupo MI (Aulas Amigas)	Ibero-América	Usando os mecanismos da empresa, seria possível alcançar, em massa, 7,7 milhões de professores que exercem na Ibero-América.
Melhora na coleta e classificação de resíduos urbanos	12.5	Triciclos	Chile	Se todos os resíduos urbanos fossem coletados e classificados seguindo o mesmo critério utilizado na Triciclos, a taxa de classificação de resíduos a nível nacional passaria de 23,6% para 52,3%.



### AS ORGANIZAÇÕES DO QUARTO SETOR POSSUEM UM ALTO POTENCIAL DE TRANSFORMAÇÃO SISTÊMICA

Vale destacar que as organizações do Quarto Setor possuem um alto potencial de transformação sistêmica, de grande importância, mas difícil de quantificar. Isso poderia ser considerado outra maneira de escalar seus impactos, embora de uma forma mais indireta. Por exemplo, a La Fageda pode ajudar outras organizações a encontrar um propósito, mais do que apenas objetivos comerciais, que muitas empresas estão buscando neste momento. A La Fageda nasceu da busca permanente de sentido a partir lema: “O sentido do trabalho é trabalhar com sentido”. Também se apoia em uma concepção humanística, que coloca o indivíduo no centro da organização. A originalidade e o potencial de La Fageda para inspirar projetos empresariais e sociais foram reconhecidos por escolas de negócios de prestígio como a Harvard ou a ESIC. Foram divulgados livros e documentários na televisão sobre esse projeto, e é habitual a presença de La Fageda na mídia. De forma complementar, a La Fageda desenvolve anualmente diversas atividades de divulgação de seu projeto: seminários abertos destinados a profissionais e empreendedores, visi-

tas guiadas a famílias, entre outras. A Natura fez da sustentabilidade uma marca própria desde que foi fundada, antecipando tendências no uso de ingredientes naturais e na redução do impacto ambiental. Atualmente é uma referência a nível mundial, e suas práticas estão se expandindo dentro desse setor. A principal concorrente nacional da Natura, O Boticário, começou a publicar seu relatório usando a metodologia *Global Reporting Initiative* - GRI em 2010, 10 anos depois da Natura. Alguns anos depois da Natura, também elaborou seu inventário de emissões de gases de efeito estufa e começou a fazer a compensação. Não se pode atribuir uma relação causal direta. Entretanto, a concorrência associada ao reconhecimento dos consumidores quanto às questões socioambientais está levando todo o setor a um nível mais elevado de sustentabilidade.

Por sua vez, a Triciclos promove a adoção do paradigma da economia circular por meio de uma abordagem integral que afeta todas as etapas da cadeia de valor. A Triciclos afirma que “o lixo é um erro de design” e que o primeiro elo da cadeia de ação deve

ser a eliminação da geração de resíduos, que vem determinada pela concepção dos produtos (ação “na base”). Em um segundo nível de intervenção, estariam as ações voltadas para a gestão adequada dos resíduos, uma vez que já foram gerados. As ações que previnem a emissão de resíduos, “na base” na cadeia de valor, são, portanto, fundamentais, mas consideravelmente mais difíceis de quantificar do que as ações da organização quanto à recuperação ou classificação de resíduos. No entanto, é possível mencionar algumas iniciativas que visam mudar a lógica de importantes empresas de consumo de massa e com grande potencial em termos sistêmicos. Assim, a Triciclos está ajudando a filial chilena da empresa de maior faturação do mundo, a Walmart, para que todos seus próprios produtos sejam recicláveis. Outros exemplos específicos no Chile estão a fabricante de produtos de limpeza Virginia, que em um ano reduziu o uso de plástico em 48 toneladas, ou a companhia aérea Latam, que reciclará 20 toneladas de resíduos das comidas servidas a bordo.

## Fatores condicionantes da escalabilidade de impactos

Na atual conjuntura, é necessário identificar elementos catalisadores que permitam acelerar o processo de transformação em direção a uma economia mais sustentável e justa. Também é urgente identificar os principais fatores que inibem ou dificultam o desenvolvimento deste novo paradigma.

### ■ Catalisadores

#### Mudanças sociais e culturais

O primeiro elemento catalisador consiste nas mudanças sociais e culturais que vêm ocorrendo nos últimos anos em relação aos hábitos e um padrão de consumo mais sustentável. Estas tendências representam uma oportunidade para o desenvolvimento de modelos de negócios inovadores com uma abordagem socioambiental.

Este fator afeta todos os setores e países tratados neste estudo. Ocupa um lugar de destaque a crescente adoção do paradigma da economia circular — particularmente relevante no caso da Triciclos — não só no âmbito social e empresarial, mas também no âmbito institucional, chegando a plasmar-se nas legislações específicas. Outros exemplos que surgiram nos casos estudados foram: a mudança de hábitos dos consumidores para um consumo energético mais responsável (Energie), o consumo de produtos naturais ou ecológicos (La Fageda) ou a tendência no uso de produtos de origem vegetal em lugar de produtos de origem animal, no setor cosmético (Natura). Outro exemplo é a evolução no âmbito da habitação social, que foi mudando nos últimos anos. Agora procura-se integrar fatores como resiliência, sustentabilidade e conforto

para adaptar se aos efeitos da mudança climática e reduzir o impacto negativo (emissões de CO<sub>2</sub>) decorrente da construção e uso das casas, dimensões que já integram em grande parte a proposta da Échale e que podem favorecer seu desenvolvimento.

#### Avanços nas políticas públicas e mudanças regulatórias

Muitas das organizações do Quarto Setor estudadas surgiram ou conseguiram se desenvolver graças a políticas públicas favoráveis. A Energie, por exemplo, surgiu graças às grandes oportunidades de crescimento da energia elétrica solar na Argentina nos últimos anos, favorecido pelas sucessivas rodadas de financiamento público destinados ao setor.

Por outro lado, a Mayu surgiu como o primeiro representante do modelo

OIMR (Operadora de Infraestrutura Móvel Rural), figura criada em 2013 pelo governo peruano para reduzir a lacuna digital em zonas rurais isoladas do Peru.

No Chile, a introdução em 2016 da Lei de Responsabilidade Estendida do Produtor e Fomento à Reciclagem favoreceu a economia circular e a ação de empresas como a Triciclos.

#### Desenvolvimento tecnológico e organizacional

Diante da complexidade e dos altos custos operacionais próprios de muitas das propostas do Quarto Setor, a tecnologia e o desenvolvimento organizacional são elementos fundamentais para facilitar o desenvolvimento dessas organizações.

Por exemplo, no Banco Solidário, a

**MUITAS DAS ORGANIZAÇÕES DO QUARTO SETOR ESTUDADAS SURGIRAM OU CONSEGUIRAM SE DESENVOLVER GRAÇAS A POLÍTICAS PÚBLICAS FAVORÁVEIS.**

tecnologia e a introdução do internet banking são vistos como oportunidades para diminuir os custos da transação e melhorar a inclusão financeira. Por outro lado, o uso de tecnologias padrão ou abertas e de grande difusão — como a programação web para facilitar a inte-

operabilidade — é uma das oportunidades identificadas no caso do Grupo MI para aumentar sua escala de operações.

#### A problemática socioambiental como motor da organização

Entre as organizações estudadas que conseguiram alcançar impactos mais significativos e integrais estão as organizações incluídas na amostra de estudo surgidas no mundo assistencial ou no terceiro setor: Asembis, La Fageda e Échale. Nestes casos de sucesso o principal elemento propulsor da iniciativa é precisamente a problemática que queremos abordar.

A Asembis é fruto da experiência de sua fundadora, Rebeca Villalobos, como trabalhadora da área da saúde em comunidades rurais com a ONG “Asociación Caravana de Buena Voluntad”, que realizava exames de optometria gratuitos. Por outro lado, a La Fageda foi fundada em 1982 por Cristóbal Colón

**SER CAPAZ DE SE TORNAR GEOGRAFICAMENTE ESCALÁVEL PARA RESOLVER O PROBLEMA É INDISPENSÁVEL PARA OBTER O IMPACTO SOCIAL DESEJADO E UM DOS OBJETIVOS INTRÍNSECOS DESTAS INICIATIVAS.**

e Carmen Jordá, ambos psicólogos, com o objetivo de resolver os problemas de integração social de pessoas portadoras de deficiência intelectual ou com doenças mentais graves da região de La Garrotxa, depois de mais de uma década dedicando-se ao trabalho assistencial em diferentes hospitais psiquiátricos. O projeto Échale! A tu Casa surgiu em 1997 como uma ONG sob o nome de Adobe Home Aid, para atender à demanda de moradias dignas e adequadas no México.

Estas organizações surgiram com o objetivo de resolver um problema social em um determinado nível: melhorar o acesso aos serviços médicos na Costa Rica, no caso da Asembis; acabar com os problemas de inserção no mercado de trabalho de um grupo desfavorecido, no caso da La Fageda; melhorar o acesso à moradia digna, no caso da Échale.

Ser capaz de se tornar geograficamente escalável para resolver o problema é indispensável para obter o impacto social desejado e um dos objetivos intrínsecos destas iniciativas.

**A expansão comercial como motor da organização**

O caso da Natura, caso de estudo que alcança também uma escala muito importante de operação, revela que um importante elemento propulsor para aumentar a escalabilidade é a ambiciosa estratégia comercial de expansão internacional da empresa. Essa estratégia permitirá aumentar a escala da transformação do setor através da padronização das práticas de sustentabilidade para todo o grupo empresarial controlado atualmente pela Natura.

É interessante citar também neste sentido, a iniciativa "Internet para todos",

uma aposta conjunta da Telefônica do Peru, BID Invest, CAF (Banco de Desenvolvimento da América Latina) e do Facebook para acabar com a lacuna digital no Peru adotando o modelo OIMR, tipologia legal à qual pertence a Mayu. A Mayu foi a primeira operadora deste tipo e preferiu posicionar-se como uma parte flexível e ágil, com escala limitada. Podemos dizer que o caso da Mayu serviu como piloto. Este exemplo indica que as multinacionais poderiam desempenhar um papel importante para conseguir que o Quarto Setor alcance grandes escalas operacionais.

**Inibidores**

**Falta de educação e conscientização**

Em vários casos, certas carências no âmbito da educação e conscientização se revelam como um elemento

inibidor. Por exemplo, nos casos do Banco Solidário e da Échale, a falta de educação e conscientização financeira constitui um empecilho para o uso eficaz de serviços financeiros, já que um dos motivos pelos quais determinados grupos caracterizados por sua baixa renda não aproveitam esta possibilidade é por desconhecimento, quando não é por desconfiança.

A educação e a sensibilização sobre os diferentes problemas sociais e ambientais abordados são elementos indispensáveis no caso da Triciclos, que trabalha para conseguir conscientizar a sociedade sobre a reciclagem e recuperação de materiais, uma vez que a separação dos resíduos na sua origem depende do nível de consciência da sociedade. Este elemento está presente também em La Fageda, que teve que enfrentar preconceitos e defender as possibilidades de todas as pessoas para exercerem um trabalho digno e serem úteis. É também um fator importante para o Grupo MI, cuja proposta de valor não poderá ser plenamente concretizada sem uma formação e conscientização dos docentes sobre as possibilidades da tecnologia e as novas abordagens pedagógicas.

**Carência de infraestrutura e serviços básicos**

A falta de infraestrutura, acesso aos serviços básicos e qualificação profissional constituem um obstáculo para que as várias propostas estudadas sejam escaláveis. Por exemplo, as dificuldades de acesso à Internet e à eletricidade em determinadas escolas da Colômbia representam um fator inibidor para o Grupo MI. Por outro lado, a falta de infraestrutura e o escasso desenvolvimento da indús-

tria da reciclagem no Chile tornam oneroso recuperar determinados tipos de materiais, o que compromete a viabilidade financeira de algumas atividades da Triciclos. Por outro lado, é necessário levar em consideração que certas organizações baseiam sua proposta de valor justamente na melhoria de infraestruturas ou serviços básicos. Iniciativas como a da Mayu cumpririam a finalidade do seu ciclo como empresa se melhorassem a cobertura de internet e a infraestrutura digital em regiões isoladas.

**Barreiras políticas e regulatórias**

Alguns casos enfrentam barreiras regulatórias. Destaca-se o caso do Banco Solidário, entidade especializada em microcrédito no Equador. A regulamentação local estabelece um sistema de limites máximos para as taxas de juros do crédito a fim de controlar a cobrança de juros abusivos e evitar práticas de usura. No entanto, vale destacar que a concessão de microcréditos implica custos por cliente superiores ao limite da taxa de juros, não sendo rentável realizar a operação. Como resultado, as entidades de microfinanças continuaram desembolsando os créditos, mas para um segmento da população com maior capacidade de renda, de forma que o impacto

positivo do setor das microfinanças na sociedade e na economia equatoriana se desvirtua e enfraquece. Assim, na tentativa de proteger os devedores mais vulneráveis, a regulamentação pode acabar excluindo parte destes grupos do acesso ao crédito.

O projeto da Échale, no México, enfrenta um panorama de grande incerteza política devido à mudança do Governo Federal e à indefinição em relação à estratégia de desenvolvimento habitacional. Além da incerteza, a empresa está esperando receber uma certificação financeira, um processo longo e complicado, que lhes permitiria oferecer moradias sustentáveis a nível federal, o que facilitaria muito o crescimento do projeto dentro do país.

No Chile, a nova legislação sobre reciclagem, ao mesmo tempo que representa um impulso para muitas atividades da Triciclos, prejudica seu modelo de Ecopontos, já que prioriza o volume e a coleta domiciliar.

**Barreiras de entrada e altos custos operacionais**

Além das necessidades de investimento inicial, muitas propostas enfrentam diversas barreiras de entrada. Em primeiro lugar, algumas

**NA TENTATIVA DE PROTEGER OS DEVEDORES MAIS VULNERÁVEIS, A REGULAMENTAÇÃO PODE ACABAR EXCLUINDO PARTE DESTES GRUPOS DO ACESSO AO CRÉDITO.**



organizações desenvolvem modelos de negócios altamente complexos que dificultam sua escalabilidade ou a adoção desses modelos por outras entidades. A Échale ressalta a grande diversidade de especialistas necessários — psicólogos, sociólogos, arquitetos, engenheiros, pedreiros, operários, designers, contadores, advogados, publicitários, entre outros — além do grande trabalho que envolve realizar as oficinas de formação, qualificação técnica e o acompanhamento de clientes para garantir que cumpram suas obrigações de pagamento. Por sua vez, o desenvolvimento do modelo OIMR no Peru enfrenta barreiras de entrada importantes, principalmente a possível oposição das operadoras e a necessidade de um profundo conhecimento do setor e do terreno. A La Fageda teve que

desenvolver um expertise único em termos de atendimento psicológico e terapia ocupacional como apoio à sua proposta de trabalho com sentido.

Por outro lado, muitos desses casos têm o potencial de escalabilidade limitado devido aos altos custos operacionais envolvidos no atendimento de segmentos vulneráveis. Por exemplo, no caso da Asembis, chegar a regiões isoladas ou rurais representa um custo importante para a organização. Suas viagens de saúde ainda têm um alcance limitado em termos de inclusão sanitária. A Energe tem um potencial limitado para garantir o acesso das populações vulneráveis à energia devido aos altos custos do modelo de negócio atual. Para a Mayu, prestar serviços às comunidades com menos de 800 habitantes residentes nas flo-

restas não é economicamente viável.

**Complexidade das parcerias necessárias**

As dificuldades para estabelecer as parcerias adequadas representam um obstáculo para a expansão de alguns dos negócios estudados. Compreender e conseguir se posicionar nesta rede de partes envolvidas, estabelecendo relações sinérgicas e de confiança, não é algo óbvio. As competências necessárias para desenvolver este “capital social”, bem como os possíveis obstáculos administrativos e institucionais para o estabelecimento de parcerias entre diferentes setores, são dificuldades consideráveis para iniciar e escalar iniciativas comerciais com alto impacto socioambiental.

A Asembis, por exemplo, encontrou

>> Figura 12. Catalisadores e inibidores para o desenvolvimento do Quarto Setor



algumas dificuldades na tentativa de expandir suas operações para a Nicarágua, seu país vizinho. A situação política naquele país alterou significativamente o desenvolvimento de sua operação e fez a empresa avaliar a necessidade de ter fortes aliados locais que entendam bem como funciona o sistema de saúde local. Já em La Fageda, constatamos que as parcerias estratégicas necessárias para o funcionamento da empresa (com o setor privado, administrações públicas, associações) estão muito ligadas à região.

Estas limitações parecem mais evidentes nas iniciativas que abordam problemas de natureza social, onde são feitas inovações sistêmicas, para além da inovação tecnológica ou de produtos, e onde é indispensável um conhecimento profundo do contexto institucional e a cooperação com partes de distinta natureza.

A seguir apresentamos as principais conclusões deste estudo, como também uma série de recomendações destinadas a diferentes grupos de interesse, cujo objetivo é facilitar o desenvolvimento deste novo paradigma econômico e sua contribuição para a Agenda 2030.

## Uma contribuição muito significativa para a Agenda 2030

- Os resultados deste estudo mostram que a contribuição atual e potencial das organizações do Quarto Setor para a Agenda 2030 é muito significativa. Com base em um conjunto de mecanismos, o Quarto Setor tem potencial para impactar a maioria dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e em suas respectivas metas.

- As organizações de Quarto Setor contribuem de forma nuclear, através de princípios e mecanismos específicos, para o ODS 1 Erradicação da pobreza; ODS 8 Trabalho decente e crescimento econômico; ODS 10 Redução das desigualdades e 17 Parcerias e meios de implementação. Todas as organizações analisadas contribuem para estes três ODS, já que geram emprego, promovem e aplicam condições de trabalho adequadas, justas e inclusivas (ODS 8), de uma forma ou de outra abordam problemas vinculados com o acesso aos serviços básicos, especialmente de grupos vulneráveis (ODS 1), e exercem suas atividades desenvolvendo parcerias estratégicas com diferentes partes, sem as quais não poderiam obter os resultados esperados (ODS 17). Além disso, observamos que os ODS 12 Consumo e produção responsáveis e ODS 9 Indústria, inovação e infraestrutura são especialmente relevantes para

**QUARTO SETOR TEM POTENCIAL PARA IMPACTAR A MAIORIA DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E EM SUAS RESPECTIVAS METAS.**

as empresas do Quarto Setor já que a preocupação com o meio ambiente e a sustentabilidade faz com que desenvolvam modelos produtivos e de uso e gestão dos recursos naturais alinhados com a economia circular (ODS 12) e onde a inovação é fundamental para o desenvolvimento de sua proposta de valor e modelo produtivo (ODS 9).

- O ODS 5 Igualdade de gênero também está incluído no grupo para o qual potencialmente poderiam contribuir de forma significativa todas as organizações do Quarto Setor, seja através de

sua especialização temática ou através da introdução da dimensão de gênero na governança e políticas de recursos humanos da organização. No entanto, pelos motivos analisados em outras seções do relatório, a contribuição da amostra representada neste estudo é relativamente modesta.

- Outros impactos destas organizações nos ODS estão relacionados com o setor ou com o contexto no qual desenvolvem a atividade. É o caso da saúde com a Asebis (ODS 3), da educação com o Grupo MI (ODS 4), da gestão de resíduos urbanos com a Triciclos (ODS 11) e da proteção dos ecossistemas terrestres com a Natura (ODS 15). Desta forma, desenvolvendo empresas do Quarto Setor que trabalhem em um âmbito específico, existe um enorme potencial para ampliar o impacto em determinados ODS, como, por exemplo,

o ODS 2 – Fome Zero e agricultura sustentável ou o ODS 14 - Vida na água.

- Por último, o ODS 6 Água potável e saneamento, o ODS 7 Energia limpa e acessível e o ODS 13 Ação contra a mudança global do clima são muito transversais do ponto de vista do Quarto Setor, uma vez que a contribuição para a consecução destes objetivos pode ser abordada por empresas que se dediquem especificamente a esses setores ou através da promoção do uso eficiente e sustentável dos recursos em seu modelo produtivo.



## Os ODS e a medição de impacto no Quarto Setor

- Apesar de os ODS terem sido concebidos como uma medida nacional, constituem um marco de referência que pode ser utilizado para caracterizar o impacto social e ambiental de uma organização que desenvolve uma proposta comercial. Algumas metas são aplicáveis de forma natural a este tipo de organização. Outras metas apresentam uma abordagem macroeconômica, nacional, e é necessário realizar uma leitura “empresarial” das metas para poder analisá-las. De qualquer forma, ainda é necessário avançar no estabelecimento de uma agenda específica para o setor empresarial.

- O potencial de contribuição para o conjunto dos ODS de uma organização do Quarto Setor será maior quanto mais integrada estiver em sua proposta de valor, de forma equilibrada, as dimensões econômica, social e ambiental, conforme mostra a análise dos perfis de integralidade das empresas, realizada como parte deste estudo.

- Foram identificados mecanismos fundamentais para garantir este triplo impacto: partir de uma concepção

integral e equilibrada do impacto; transparência e gestão da informação; alinhamento com políticas públicas e estabelecimento de parcerias; foco especial na inovação e implementação de práticas empresariais destinadas a garantir a rentabilidade.

- Não há consenso sobre o que se entende por impacto dentro da cadeia causal dos resultados da atividade das organizações analisadas, nem a cultura de medi-los de maneira sistemática. Para muitos indicadores e variáveis de impacto analisados, não existem benchmarks claros que permitam caracterizar as contribuições relativas das organizações.

- A identificação e estimativa dos impactos produzidos pelas organizações é um passo fundamental para poder medir a contribuição das empresas para as metas dos ODS. O grau de contribuição de cada empresa para os ODS depende da qualidade das informações disponíveis, que é consequência do nível de motivação e esforço de cada empresa para conhecer o impacto de sua atividade nas pessoas e no meio ambiente.

- Existe um debate aberto sobre as fronteiras que delimitam o Quarto Setor e quais seriam os possíveis critérios que permitiriam decidir se uma empresa tem um comportamento verdadeiramente responsável com seu meio social e ambiental. Baseado nos resultados deste estudo, nos atrevemos a afirmar que o interesse de uma organização em conceituar, medir e comunicar de forma transparente seu próprio impacto é uma dimensão fundamental. Em outras palavras: uma empresa verdadeiramente responsável tem a responsabilidade de conhecer qual é o seu impacto.

- Através da caracterização do impacto, o propósito da organização pode ser expresso em termos tangíveis. Consequentemente, torna-se um elemento que pode ser administrado e melhorado continuamente; também, um elemento que pode ser comunicado, o que contribui para a construção da imagem de marca da organização e pode facilitar seu acesso a fontes de financiamento.

**O POTENCIAL DE CONTRIBUIÇÃO PARA O CONJUNTO DOS ODS DE UMA ORGANIZAÇÃO DO QUARTO SETOR SERÁ MAIOR QUANTO MAIS INTEGRADA ESTIVER EM SUA PROPOSTA DE VALOR, DE FORMA EQUILIBRADA, AS DIMENSÕES ECONÔMICA, SOCIAL E AMBIENTAL**

## Recomendações

### ■ Recomendações destinadas às organizações do Quarto Setor

- Desenvolver uma abordagem estratégica de melhora contínua, visando avançar em direção a uma concepção integral do impacto, que leve em consideração as dimensões econômica, ambiental e social, considerando de maneira equilibrada os diferentes grupos de interesse (clientes, parceiros e funcionários, acionistas e beneficiários).
- Considerar a conceituação, a medição e a comunicação transparente de seu próprio impacto para os ODS como uma prioridade estratégica, à qual devem ser atribuídos os recursos e tempo necessários, mesmo nas fases iniciais de desenvolvimento de uma nova organização.
- Divulgar e conceituar o sistema de valores em que a organização se fundamenta. Desenvolver sistemas e procedimentos que garantam a aplicação

desses valores de maneira coerente em todas as atividades e por todas as pessoas da organização.

- Desenvolver uma cultura organizacional e práticas empresariais que favoreçam a inovação. Desenvolver uma estratégia de investimento equilibrada que permita, sem deixar de lado possíveis atividades assistenciais, desenvolver a proposta de valor da organização aplicando os melhores padrões tecnológicos e de gestão disponíveis.
- Desenvolver propostas de valor em âmbitos setoriais alinhados com as políticas públicas e com os objetivos da Agenda 2030.
- Desenvolver um ecossistema de parcerias com diferentes partes envolvidas — administrações públicas, empresas e outras organizações — que permita expandir o impacto nas áreas de atuação da organização.

- Desenvolver uma estratégia destinada a introduzir explicitamente a perspectiva de gênero dentro das organizações, identificando o potencial da proposta de valor da organização para contribuir, de maneira específica, à problemática de gênero e desenvolver indicadores específicos.

### ■ Recomendações destinadas aos governos e agentes reguladores

- Desenvolver programas que permitam a educação e conscientização dos cidadãos sobre o desenvolvimento sustentável, uma vez que o desenvolvimento de hábitos de consumo responsável é um importante impulso para o desenvolvimento no Quarto Setor.
- Continuar avançando, em conjunto com o Quarto Setor e outros agentes sociais, no desenvolvimento de políticas públicas que permitam criar

oportunidades de negócio nas áreas de importância social e ambiental, bem como na eliminação de barreiras regulatórias que impedem o desenvolvimento de propostas de valor com propósito socioambiental e sustentáveis do ponto de vista econômico.

- Estabelecer políticas públicas e regulamentações que favoreçam a mensuração do impacto social, econômico e ambiental, como também a transparência das organizações.

### ■ Recomendações destinadas às instituições acadêmicas e multilaterais

- Continuar avançando na criação de uma agenda específica para o setor empresarial, desenvolvendo um conjunto de metas alinhadas com os ODS destinada especificamente ao Quarto Setor. Particularmente, desenvolver metas e indicadores adaptados às empresas para os ODS 13 – Ação contra a mudança global do clima e ODS 17 – Parcerias e

meios de implementação.

- Avançar no desenvolvimento de normas e metodologias claras para a caracterização do impacto social e ambiental das organizações empresariais.
- Colaborar com diferentes agentes sociais para estabelecer benchmarks setoriais e nacionais claros para as diferentes metas dos ODS.



## DIREÇÃO ACADÉMICA E ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO

### TERESA SÁNCHEZ CHAPARRO

Centro de inovação em tecnologia para o desenvolvimento humano (itdUPM), Escola Politécnica Superior de Engenheiros Industriais (ETSII), Universidade Politécnica de Madri (UPM)..

### JULIA URQUIJO REGUERA

Centro de inovação em tecnologia para o desenvolvimento humano (itdUPM), Escola Técnica Superior de Engenharia Agrônoma, Alimentar e Biosistemas (ETSIAAB), Universidade Politécnica de Madri (UPM).

## COORDENAÇÃO E DIREÇÃO TÉCNICA

### LUIS FERNANDO PIZARRO

Secretaria-Geral Ibero-Americana (SEGIB).

### FELIPE LARRAÍN

Secretaria-Geral Ibero-Americana (SEGIB).

### DIEGO RUBIO RODRÍGUEZ

## COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA

### MIGUEL SOBERÓN MÁZ

Centro de inovação em tecnologia para o desenvolvimento humano (itdUPM)

## TRABALHO DE CAMPO E DESENVOLVIMENTO DOS CASOS DE ESTUDO

### FABIO DE ALMEIDA PINTO

Consultor afiliado ao itdUPM.

### ADRIÁN BLANCO ESTÉVEZ

Consultor afiliado ao itdUPM.

### MARÍA FLORENCIA CHIPONT

Consultora afiliado ao itdUPM.

### XOÁN FERNÁNDEZ GARCÍA

Consultor afiliado ao itdUPM.

### IGNACIO PRIETO EGIDO

Universidade Rey Juan Carlos (URJC), Fundação Enlace Hispano-Americano de Saúde (EHAS).

### JORGE ADÁN SÁNCHEZ RESÉNDIZ

Universidade Politécnica de Madri- UPM.

### TERESA SÁNCHEZ CHAPARRO

Centro de inovação em tecnologia para o desenvolvimento humano (itdUPM), Escuela Politécnica Superior de Ingenheiros Industriais (ETSII), Universidade Politécnica de Madri (UPM).

### JULIA URQUIJO REGUERA

Centro de inovação em tecnologia para o desenvolvimento humano (itdUPM), Escola Técnica Superior de Engenharia Agrônoma, Alimentar e Biosistemas (ETSIAAB), Universidade Politécnica de Madri (UPM).

## AGRADECIMENTOS

DIEGO RUBIO RODRÍGUEZ

ALEJANDRO PACHECO

MIGUEL ÁNGEL SOLER VICÉN

DAVID PEREIRA JEREZ

VÍCTOR GÓMEZ FRÍAS

JAIME MORENO SERNA

PALOMA BAENA OLABE

## CITAÇÃO RECOMENDADA

SÁNCHEZ-CHAPARRO, T.; URQUIJO-REGUERA, J.; PIZARRO, F.; LARRAIN, F. (2020).

AS EMPRESAS DO QUARTO SETOR E OS ODS NA IBERO-AMÉRICA. *Análise do impacto nos ODS através de 9 Casos de Estudo*. SEGIB e ITD-UPM





## Asembis

### DADOS DA EMPRESA

San José, calle 3 y, Av. 1, San José, Catedral, 10104, (Costa Rica)  
+506 2285 5881

### PESSOA DE CONTATO

- Rebeca Villalobos,  
contacto@asembis.org

### AGRADECIMENTOS

- Diego Hernández Villalobos, Diretor Comercial da Asembis
- César Muñoz Cambroner, Diretor de Operações da Asembis
- Katherine Pérez Quesada, Trabalhadora Social da Asembis
- Hilda Sambí, diretora da Clínica de San José, da Asembis

## Banco Solidario

### DADOS DA EMPRESA

Av. Amazonas 3669 y Corea – Quito (Ecuador)  
+5933950600 Ext. 2911

### PESSOA DE CONTATO

- Avelina Pérez,  
amperez@solidario.fn.ec

### AGRADECIMENTOS

- Avelina Pérez, Diretora de Assuntos Corporativos do Banco Solidário
- María de Lourdes Hernández, Gerente de Comunicação Corporativa

- Edgar Carvajal Acevedo, Consultor Independiente no Equador

## Échale a tu casa

### DADOS DA EMPRESA

Oso, 40, Piso 5, Col. Actipan, Del. Benito Juárez, CP 03230, Ciudad de México (México)  
+52 55 91 55 20 10

### PESSOA DE CONTATO

- Gretel Uribe,  
gretel@echale.com.mx

### AGRADECIMENTOS

- Francesco Piazzesi, Diretor Geral
- Ivan Ramírez, Diretor de Operações
- Javier Flores, Diretor Financeiro
- Alberto Águila Salazar, Diretor da Instituição Financeira ÉCHALE (Échale mejoramiento S.A. de C.V. SFC)
- Berenice Martínez Palacios, Diretora de Promoção
- Eleazar Rodríguez, Diretor Administrativo
- Gretel Uribe, Diretora de Desenvolvimento

## Energe

### DADOS DA EMPRESA

Av. San Martín 7188, C1425 Buenos Aires (Argentina)  
+54 800 456 2132

### PESSOA DE CONTATO

- Sebastián Pérez,  
contacto.ba@energe.com.ar

### AGRADECIMENTOS

- Alexis Atem, Gerente Geral
- Leonardo Scollo, Gerente Comercial
- Carlos Abihaggle, Cliente da Energe
- Sebastián Pérez, Gerente de Produção

## La Fageda

### DADOS DA EMPRESA

Els Casals, s/n  
17811 SANTA PAU, Girona (Espanña)  
S+34 972 68 10 10

### PESSOA DE CONTATO

- Albert Riera,  
fageda@fageda.com

### AGRADECIMENTOS

- Albert Riera, Diretor de Comunicação
- Anna Monels Reixas, Gerente da Área Social

## Mayu Telecomunicaciones

### DADOS DA EMPRESA

Calle El Boulevard 180, Oficina 803 Santiago de Surco, Lima 33 (Perú)  
+51 1 497 5875

### PESSOA DE CONTATO

- Omar Alfredo Tupayachi,  
servicios@mayutel.com

### AGRADECIMENTOS

- Omar Alfredo Tupayachi Calderón, Presidente Executivo

## Natura

### DADOS DA EMPRESA

Rodovia Régis Bittencourt, s/n - Km 293 - Potuverá (Brasil)  
+54 (9) 11 3440 6473

### PESSOA DE CONTATO

- Christian Silveri,  
ChristianSilveri@natura.net

### AGRADECIMENTOS

- Christian Silveri, Gerente Regional – Temas Corporativos LATAM

- Vanessa Motta, Relaciones Públicas e Institucionais
- Luciana Villa Nova Silva, Gerente de Sustentabilidade

## Grupo MI

### DADOS DA EMPRESA

Calle 26A # 43F-29 Medellin - Colombia  
+57 3183310001

### PESSOA DE CONTATO

- Juan M. Lopera, jmlopera@tomi.digital

### AGRADECIMENTOS

- Sandra Chica, Responsável pelas “Aulas Amigas”
- Carlos Andrés Arago, Líder de “Educadores que Inspiram”
- Alejandro Sepúlveda, Chefe de Produto
- Maritza García, Qbic
- Juan Manuel Lopera, Gerente Geral

## Triciclos

### DADOS DA EMPRESA

Los Conquistadores, 2307, Providencia, Santiago  
+56 2 2263-5173

### PESSOA DE CONTATO

- Rodolfo Poblete,  
contacto@triciclos.cl

### AGRADECIMENTOS

- Rodolfo Poblete Rojas, Gerente Comercial Corporativo e CEO da TriCiclosB Colômbia
- Alvaro Mújica, Gerente de Operações e Logística
- Diego Jiménez, Operações e Logística
- Tomás García, Gerente Comercial
- Daniel Gajardo, Diretor de Consultoria



# BIBLIOGRAFIA



• **Banco Mundial e Organização Mundial da Saúde. (2017).** *Tracking Universal Health Coverage: 2017 Global Monitoring Report.* Recuperado de <http://documents.worldbank.org/curated/en/640121513095868125/pdf/122029-WP-REVISED-PUBLIC.pdf>

• **CEPYME-Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (2020).** *Barómetro de opinión.* Disponible en: [https://www.cepyme.es/wp-content/uploads/2020/04/CEPYME-LaPYMEhabla\\_barometro\\_opinion-1.pdf](https://www.cepyme.es/wp-content/uploads/2020/04/CEPYME-LaPYMEhabla_barometro_opinion-1.pdf)

• **Osterwalder, A. (2004).** *The business model ontology a propo-*

*sition in a design science approach* (Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales).

• **Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., Mazzucato, M., Messner, D., Nakicenovic, N., & Rockström, J. (2019).** Six transformations to achieve the sustainable development goals. *Nature Sustainability*, 2(9), 805-814.

• **SEGIB (2019).** *As empresas com propósito e o auge do Quarto Setor na Ibero-América.* Disponible en: [https://www.segib.org/wp-content/uploads/2019\\_Report-Fourth-Sector-CGC\\_2019-05-06\\_ES\\_web.pdf](https://www.segib.org/wp-content/uploads/2019_Report-Fourth-Sector-CGC_2019-05-06_ES_web.pdf)

• **Valladares, F. (2029).** *La biodiversidad nos protege de pandemias.* Disponible en: <https://www.valladares.info/la-biodiversidad-nos-protege-de-pandemias/>

• **Vives, A., Sostenible, D., & de Desarrollo, B. I. (2012).** Cuarto sector: Hacia una mayor responsabilidad social empresarial. *Revista de Responsabilidad Social sobre la Empresa*, (12), 151-181.

• **Weiss, C (1995).** *Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families in 'New Approaches to Evaluating Community Initiatives'.* Aspen Institute.



## CITAÇÕES

1. Disponível em [sdgimpact.undp.org](http://sdgimpact.undp.org)
2. A Secretaria da SDSN Northern Europe, através da gestão de "Solutions Initiative" está desenvolvendo uma ferramenta denominada "SDG Impact Assessment Tool"; VERRA: Sustainable Development Verified Impact Standard ([verra.org](http://verra.org)); South Pole: SDG Impact Assessments ([southpole.com](http://southpole.com)); 5. Product Social Impact Assessment: Measuring your contribution to the Sustainable Development Goals with Social Metrics ([product-social-impact-assessment.com](http://product-social-impact-assessment.com))
3. A teoria de mudança consiste essencialmente na descrição completa e ilustrada de como e por quê se espera que ocorra uma mudança desejada dentro de um contexto em particular. É difícil determinar sua origem precisa. Destaca-se o trabalho de vários autores como Huey Chen, Peter Rossi, Michael Quinn Patton, e Carol Weiss. Considerando que a partir da publicação de Weiss (1995) seu uso foi em aumento, esta autora foi escolhida como referência neste texto.
4. Média percentual de metas para as quais contribuí dentro dos ODS impactados (indicador compreendido entre 0 e 1)
5. Percentual de ODS impactados, sem considerar o ODS 16 (indicador compreendido entre 0 e 1)
6. Vide Relatório Anual de 2018 da Natura, disponível em: [https://js.rede.natura.net/html/home/2019/agosto/informe\\_anual\\_natura\\_2018.pdf](https://js.rede.natura.net/html/home/2019/agosto/informe_anual_natura_2018.pdf)
7. Vide relatório de sustentabilidade do ano 2018, pág. 17, disponível em: <http://www.fageda.com/wp-content/uploads/2019/04/memoria-2018-esp.pdf>
8. Tidd, J. & Bessant, J. (2011). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons. De acordo com este processo, as inovações podem fazer referência a quatro dimensões: 1) Produto: mudanças nos produtos e serviços; 2) Processo: mudanças na maneira como os produtos ou serviços são criados ou oferecidos; 3) Posição: mudanças no nicho abordado ou na maneira em que os serviços são apresentados ou comunicados ao usuário; 4) Paradigma: mudanças nos modelos mentais subjacentes que determinam a concepção do citado produto ou serviço.
9. Fundação EHAS- Enlace Hispano Americano de Salud (<http://www.ahas.org/>)
10. PUCP- Pontificia Universidade Católica do Peru (<https://www.pucp.edu.pe/>)







Centro de  
Innovación en  
Tecnología  
para el  
Desarrollo Humano



Secretaría General  
Iberoamericana

Secretaria-Geral  
Ibero-Americana



ANDORRA  
ARGENTINA  
BOLÍVIA  
BRASIL  
CHILE  
COLÔMBIA  
COSTA RICA  
CUBA  
R. DOMINICANA  
EQUADOR  
EL SALVADOR  
ESPAÑA  
GUATEMALA  
HONDURAS  
MÉXICO  
NICARAGUA  
PANAMÁ  
PARAGUAI  
PERU  
PORTUGAL  
URUGUAI  
VENEZUELA

#### SEDE DE LA SECRETARÍA GENERAL IBEROAMERICANA

Paseo de Recoletos, 8  
28001 Madrid, España

#### OFICINA SUBREGIONAL PARA MÉXICO, EL CARIBE Y CENTROAMÉRICA

Avenida Universidad 1200, Planta Baja  
Cuadrante 1-A, Colonia Xoco  
C.P. 03330, Delegación Benito Juárez  
Ciudad de México, México

#### OFICINA SUBREGIONAL PARA EL CONO SUR

Plaza Independencia 759, Oficina 301  
Edificio Victoria Plaza  
11.100 - Montevideo, Uruguay

#### OFICINA SUBREGIONAL PARA LOS PAÍSES ANDINOS

Av. Manuel Olguin 501, Oficina 905  
Santiago de Surco  
Lima, Perú

Síguenos | Siga-nos | Follow us



[www.segib.org](http://www.segib.org)