



## PASSO A PASSO ATÉ O IMPACTO

Propomos adotar a avaliação de impacto como um mecanismo de gestão de empreendimentos sociais, com o uso de indicadores em cada etapa, desde o planejamento de atividades até a obtenção de resultados de longo prazo.

**Juliana Rodrigues** – Doutoranda na Aalto University e na FGV EAESP.

**E-mail:** [juliana.rodrigues@aalto.fi](mailto:juliana.rodrigues@aalto.fi)

**Aurélia Adriana de Melo** – Professora na Faculdade Dom Bosco.

**E-mail:** [aureliamelo@faculadedombosco.edu.br](mailto:aureliamelo@faculadedombosco.edu.br)

### Resumo<sup>1</sup>

**Objetivo:** o artigo discute a avaliação de impacto social como meio para aprimorar a gestão em empreendimentos sociais.

**Estado da arte:** o processo de avaliação de impacto em empreendimentos sociais é visto, preponderantemente, pela função da confirmação, *ex-post-facto*, do impacto positivo. Essa perspectiva dificulta aproveitar sua contribuição para o aprimoramento da gestão e operação desses empreendimentos.

**Originalidade:** o artigo propõe a adoção de indicadores de direção (*leading indicators*) e de resultado (*lagging indicators*) no processo de avaliação de impacto, com base na teoria da mudança.

**Impactos:** o artigo dá instrumentos para que empreendimentos sociais melhorem a gestão e alcancem impactos mais profundos.

**Palavras-chave:** avaliação de impacto, gestão de impacto, indicadores, negócios de impacto, teoria da mudança.

**A** avaliação de impacto é fundamental para o desenvolvimento e o fortalecimento do empreendedorismo social no Brasil, no entanto existem desafios e barreiras para a sua difusão. Duas das razões para isso são a multiplicidade e complexidade de definições, abordagens e ferramentas<sup>2,3</sup> disponíveis. Qual escolher? Como escolher? A discussão no campo de impacto costuma priorizar indicadores que dão informações sobre resultados aos *stakeholders*. Não há nada de errado nessa atitude, mas a avaliação de impacto pode se tornar também mecanismo importante para a gestão do empreendimento social e garantia de resultados de impacto mais consistentes.

Com base nessa perspectiva, o convite feito por este artigo é o de ampliar o olhar sobre o tema e entender a potencialidade de se obter informações para além dos resultados na avaliação de impacto. A proposta é atentar para dados que possibilitem ajustes, ou mesmo transformação, das atividades geradoras de impacto<sup>4</sup>. Não se trata, portanto, de privilegiar um resultado único, *ex-post*, mas uma combinação de informações que ajude o negócio a compreender seu impacto e como alcançá-lo de maneira eficiente e eficaz. A suposição é garantir maior assertividade no desdobramento da visão de impacto do empreendimento.

A discussão que vamos desenvolver se inicia pela apresentação das especificidades de um processo de avaliação de impacto. Na sequência, passa para considerações sobre um dos métodos mais difundidos para o planejamento desse processo, a teoria da mudança. Esse método apresenta etapas que devem ser desenhadas e implantadas como condicionantes para o alcance da visão de impacto que o empreendimento intenciona alcançar. É nelas que são identificadas oportunidades para adoção de indicadores de direção e de resultado (*leading e lagging indicators*), abordados com detalhes mais adiante no texto. O uso desses indicadores potencializa a teoria da mudança, transformando-a em aliada da gestão das ações estratégicas que permitirão efetivar o impacto positivo.

## ESCOPO

*Não se gerencia o que não se avalia, não se avalia o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia.* Inspirada no célebre mote atribuído a Edwards Deming, estatístico e uma das principais referências em gestão da qualidade, essa frase aborda o que é essencial em processos de avaliação de impacto social: ter entendimento dos aspectos a serem avaliados, definir indicadores e métodos para alimentar esses indicadores e, com base nas informações geradas no processo, conduzir a gestão do impacto.

Para isso, algumas questões direcionadoras devem ser consideradas no início dessa caminhada<sup>5</sup>. O Quadro 1 traz um compilado dessas questões num esforço de síntese da literatura que aborda o tema.

Começamos pelo escopo das atividades associadas à geração de impacto, pois sua definição se refere a motivações para avaliar impacto. O escopo pode ser bem definido e relacionado às atividades centrais quando a definição de impacto é restrita e intencional. É o que ocorre nos negócios de impacto, em que o impacto norteia a elaboração do modelo de negócio, bem como as decisões de gestão. Avaliar impacto, nesses casos, passa por verificar o nível de causalidade entre as atividades e o impacto gerado. Há negócios, porém, em que o escopo é difuso e amplo, pois a definição de impacto é difusa. São esses os negócios com impacto. O impacto não é intencional, e sim uma externalidade positiva das atividades, que não necessariamente são centrais na cadeia de valor do negócio. Essas atividades assumem importância por estarem ligadas aos resultados de governança ambiental, social e corporativa (ESG) ou à performance social corporativa (PSC).

A próxima questão envolve decidir qual alcance do impacto avaliar: nos curto e médio prazos (*outcomes*) ou no longo (impacto). Em negócios de impacto, que têm escopo restrito, interessa avaliar os resultados nos curto, médio e longo prazos. Já quando o escopo é amplo, e o impacto é uma externalidade, são suficientes resultados de impacto nos curto e médio prazos.

Em seguida, cabe observar o que faz sentido avaliar considerando o estágio de desenvolvimento/amadurecimento do negócio. Negócios de impacto nos estágios iniciais, em fase de validação do modelo de negócio ou em fase de tração, encontram dificuldades quanto à disponibilidade de recursos humanos, financeiros e organizacionais para realizarem processos de avaliação de impacto, mesmo os de curto e médio prazos, porém conseguem avaliar a eficiência e eficácia das atividades que geram impacto. Já os negócios de impacto que atingiram escala ou que estão em consolidação, além de terem recursos para planejarem e executarem processos de avaliação, dependem dessas atividades para ganharem legitimidade e consolidarem sua atuação no mercado.

Para quais partes interessadas (*stakeholders*) serão comunicados os resultados da avaliação de impacto é outra questão relevante. Vale considerar que cada parte interessada terá necessidades diferentes. Consumidores podem ser atendidos com informações de fácil e rápida interpretação, tais como a quantidade de beneficiários do impacto. A conquista de certificações ou selos também pode ser estratégica na comunicação com esse público. Investidores e empreendedores, por sua vez, precisam de informações mais detalhadas<sup>6</sup> e para diferentes objetivos, como realização de pré-investimento e gestão do impacto<sup>7</sup>.

Por fim, cabe escolher entre abordagens de avaliação customizadas ou padronizadas e os indicadores, quantitativos, qualitativos ou mistos<sup>9,9</sup>. As avaliações customizadas são consideradas mais profundas e específicas, levando a ações mais conectadas com a organização e a elaboração de indicadores específicos às suas necessidades. Já avaliações padronizadas são mais úteis para fins de comparação ou identificação de determinado perfil de operação. Nelas, geralmente, são utilizados indicadores padronizados, podendo ser empregadas plataformas de avaliação.

Quadro 1.

## Direcionadores para planejamento da avaliação de impacto<sup>10</sup>

DIRECIONADORES	DEFINIÇÕES E ALTERNATIVAS
Escopo das atividades promotoras do impacto positivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ <b>Restrito</b> Atividades de impacto na cadeia de valor Intencionalidade e causalidade</li> <li>➔ <b>Amplio</b> Atividades de impacto fora da cadeia de valor Impacto é externalidade Atendimento à agenda de governança ambiental, social e corporativa ou para fins de performance social corporativa</li> </ul>
Alcance do impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ <b>Médio e curto prazos</b> Resultados (<i>outcomes</i>)</li> <li>➔ <b>Longo prazo</b> Impacto</li> </ul>
Estágio de desenvolvimento do negócio de impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ <b>Validação do modelo de negócio ou tração</b> Monitoramento da eficiência e eficácia das atividades centrais</li> <li>➔ <b>Escala ou consolidação</b> Avaliação dos resultados de impacto alcançados nos curto, médio e longo prazos, visando à credibilidade, reputação, legitimidade</li> </ul>
Quem usará a avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ <b>Empreendedor e equipe</b> Definição do desenho da avaliação Gestão do impacto</li> <li>➔ <b>Investidores</b> Decisão de investimento Definição do desenho da avaliação Gestão do impacto</li> <li>➔ <b>Clientes, consumidores finais</b> Engajamento com causas sociais abraçadas pelo negócio de impacto</li> </ul>
Abordagem da avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ <b>Padronizada</b> Geral e passível de comparações</li> <li>➔ <b>Customizada</b> Específica e mais conectada ao negócio</li> </ul>
Métodos e indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ <b>Quantitativa</b> Métricas específicas ao negócio Métricas padronizadas</li> <li>➔ <b>Qualitativa</b> Histórias de vida, relatos etc.</li> <li>➔ <b>Mistas</b> Histórias de vida, relatos, em combinação com métricas específicas ou padronizadas</li> </ul>

## CAMINHO

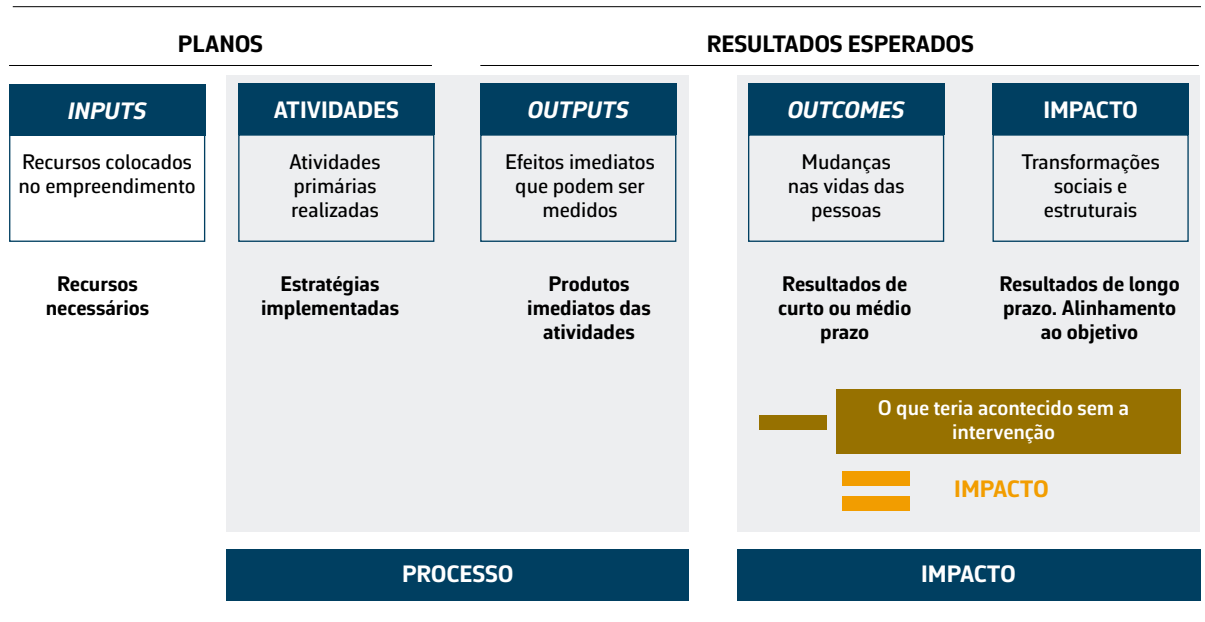
A teoria da mudança tem sido uma das abordagens mais usadas e efetivas para planejar, acompanhar e gerenciar o impacto. Trata-se de um método que surgiu nos anos 1990, por meio dos trabalhos desenvolvidos por pesquisadores do Aspen Institute, Roundtable on Community Change, sob coordenação de Heléne Clark. O modelo considera o impacto um efeito positivo de longo prazo, consubstanciado na alteração de uma situação vulnerabilizante e circunscrito a um contexto social específico.

A teoria da mudança apresenta o passo a passo para concretizar o impacto positivo intencionado pelo empreendimento social, contando uma história – tese de impacto – que vai da definição da visão de impacto à proposição de ações estratégicas, resultados e efeitos (impacto) na sociedade. Esses aspectos articulam-se por meio de relações de causa e efeito, elaboradas hipoteticamente e posteriormente acompanhadas. No desenho dessas relações, há hipóteses e premissas. Ou seja, o modelo expõe a necessidade de condições favoráveis para a tese de impacto se concretizar, bem como considera ameaças e riscos decorrentes dos ambientes interno e externo em que os negócios estão inseridos<sup>11</sup>.

Os componentes críticos da teoria da mudança estão expostos na Figura 1: insumos (*inputs*), atividades, *outputs*, *outcomes* e impacto. Iniciando sua elaboração pela declaração do impacto positivo e intencional, a ser alcançado no longo prazo, cabe perguntar quais resultados (*outcomes*), *a priori*, devem ser alcançados para que esse impacto aconteça. Esses resultados, por sua vez, decorrem da implantação de atividades que geram produtos (*outputs*) e demandam recursos (*inputs*) para que se efetuem.

Tomemos como exemplo o caso de um negócio de impacto que atua com foco no suporte à resolução do problema da violência doméstica contra mulheres e tem como intenção de impacto o alcance de sua autonomia e independência financeira. Vamos supor que a equipe assuma como hipótese que, para que isso ocorra, um resultado desejado (*outcome*), entre outros, é que as mulheres conquistem meios de geração de renda. Logo, a conquista de um emprego formal pode ser um resultado a ser alcançado no curto ou médio prazo. A organização decide capacitar

Figura 1.

Componentes da teoria da mudança<sup>12</sup>

essas mulheres, qualificando-as para o mercado. A capacitação é uma atividade que gera, como produto (*outputs*), mulheres qualificadas. Para que a capacitação seja realizada, faz-se preciso facilitadores, instalações etc. Esses seriam os recursos necessários (*inputs*).

Observe que as atividades entregam produtos (*outputs*) que podem ser medidos, como quantidade de beneficiários qualificados. Juntos, atividades e produtos provocarão resultados, mudanças nos curto e médio prazos (*outcomes*) e, no longo prazo, o impacto positivo e intencional do empreendimento social.

Essa é uma distinção importante. Um *outcome* é uma mudança finita, predefinida e muitas vezes mensurável, ou seja, pode se tornar um indicador quantitativo (ou quantificável). Algumas abordagens circunscrevem o alcance do impacto social ao nível dos *outcomes*. Outras referem-se ao impacto como um efeito mais amplo e de longo prazo, definido como mudanças significativas e duradouras na vida das pessoas, provocadas como consequência dos *outcomes* positivos sustentados ao longo do tempo.

Quando a teoria da mudança é adotada como guia para a gestão e avaliação de impacto, recomenda-se a definição de indicadores-chave para cada um dos elementos, organizados em etapas, como veremos a seguir.

## INDICADORES

Em geral, independentemente do que está sendo gerenciado – o sucesso de uma empresa, de uma divisão, de um produto ou de um projeto –, é difícil estabelecer uma única métrica ou indicador para avaliação.

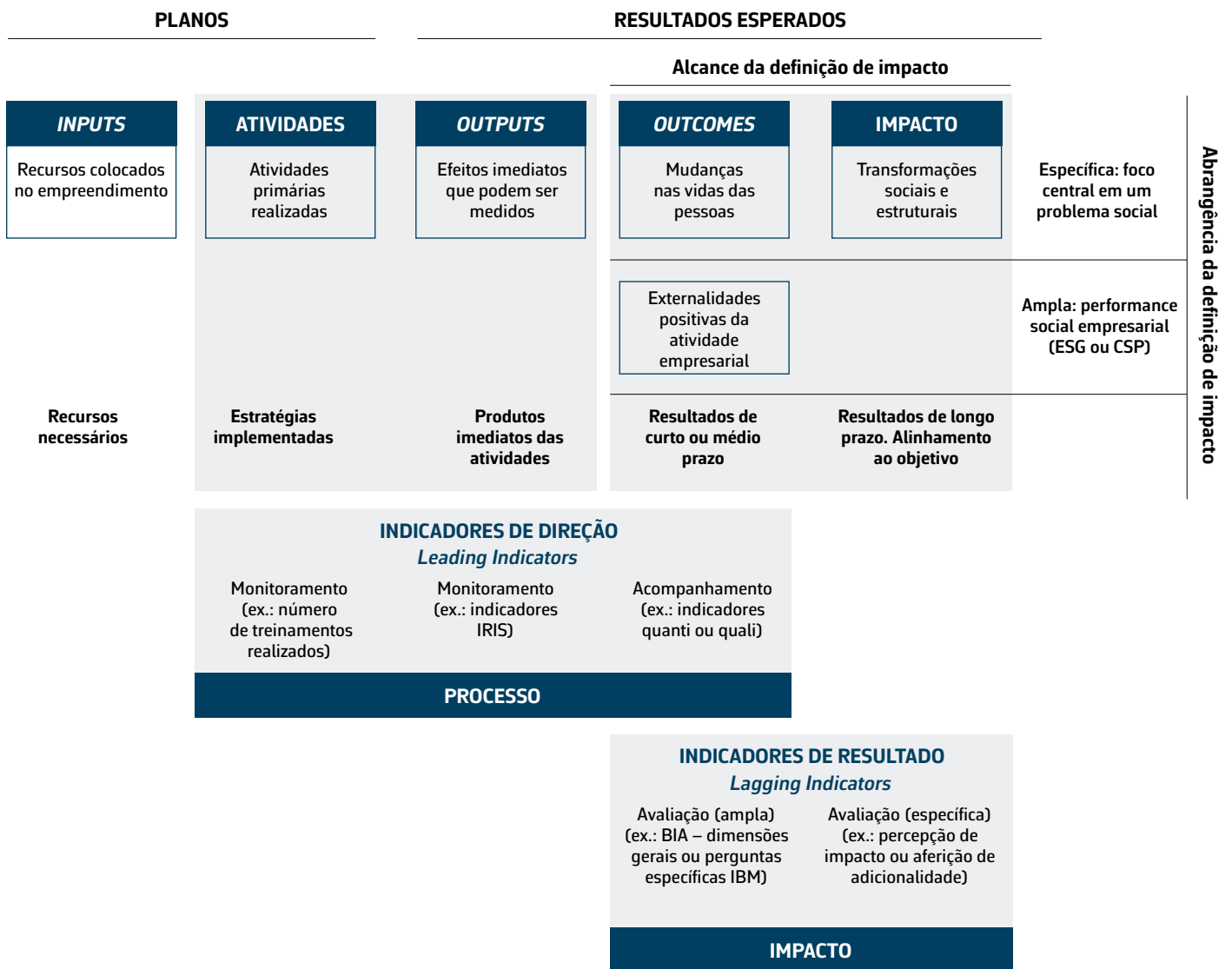
Uma forma de classificar indicadores ainda pouco explorada na literatura de avaliação de impacto é organizá-los em duas categorias: indicadores de resultado (*lagging*) e indicadores de direção (*leading*)<sup>13</sup>. Os indicadores de resultado, ou indicadores de ocorrência (em inglês, *lagging indicators*), oferecem uma leitura do estado atual do que é avaliado, como resultado de ações passadas. Embora sejam particularmente úteis para rastrear e comunicar o resultado alcançado, eles têm aplicação limitada para gerenciar e prever o cumprimento de uma meta. Os indicadores de direção, ou indicadores de tendência (em inglês, *leading indicators*), são aqueles que podem impulsionar o desempenho esperado e devem ser monitorados com maior frequência.

A distinção entre esses dois tipos de indicador é bastante utilizada em empresas e corporações, de maneira especial em gestão de processos, saúde ocupacional e segurança, mas também no acompanhamento da execução de planejamentos estratégicos e medição de desempenho via *balanced scorecards* (BSC)<sup>14</sup>. No caso de planejamentos estratégicos acompanhados via BSC, os indicadores de resultado normalmente são mais genéricos, como lucratividade e participação de mercado. Já os de direção devem ser mais específicos para a estratégia desenhada, adaptados para as áreas e unidades de negócio.

A utilidade dessa distinção também vem sendo discutida em frentes de sustentabilidade<sup>15,16</sup>. Indicadores de direção tornam-se complementares a indicadores de resultado, possibilitando abordar fatores de curto prazo – como atividades e *outputs* – com maior probabilidade de influenciar o progresso e o desempenho do impacto almejado.

Figura 2.

## Indicadores de direção e de resultado na teoria da mudança



ESG: Governança Ambiental, Social e Corporativa; CSP: Corporate Social Performance; IRIS: Impact Reporting and Investment Standards; BIA: B-Impact Assessment; IBM: Impact Business Models

A proposta deste artigo é, então, incorporar a noção de indicadores de direção e de resultado no planejamento da avaliação de impacto, para que se torne um mecanismo de gestão. Busca-se assim balancear a perspectiva de processos – com foco maior em eficiência, eficácia e acompanhamento de implementação do plano de atividades – e a de resultados, com foco na transformação social de longo prazo. A Figura 2 mostra como isso pode ser feito.

Começando pelos indicadores de resultado, ou seja, do impacto em si, a definição de impacto pode basear-se em uma perspectiva mais abrangente (ESG ou PSC) ou mais restrita (com intencionalidade e causalidade). No primeiro caso, a avaliação pode parar nos *outcomes*, enquanto no segundo chegará ao impacto de longo prazo.

Os indicadores de resultado em uma avaliação ampla podem ser padronizados. É possível, por exemplo, utilizar indicadores usados na certificação B, o *B-Impact Assessment* (BIA)<sup>17</sup>. Essa avaliação propõe indicadores para cinco dimensões – governança, trabalhadores, comunidade, meio ambiente e clientes –, com alcance de médio prazo de impacto. Como o BIA é um questionário abrangente, com perguntas que se referem às práticas de gestão e aos modelos de negócio de impacto, torna-se uma avaliação das atividades do negócio como um todo.

No caso da avaliação específica, o processo é mais complexo. Como são iniciativas bastante conectadas a um contexto ou problema, normalmente demandam o desenho de avaliação customizada e específica para aquele negócio, sendo difícil a adoção de ferramentas padronizadas<sup>18</sup>. Nesse caso, *outcomes* entram como parte do processo de geração de impacto de longo prazo. Para auferir os *outcomes*, são formados indicadores de direção específicos ao contexto, com base em referências disponíveis, sejam eles indicadores quantitativos (aferição de adicionalidade), sejam qualitativos (percepção de impacto)<sup>19</sup>. Enquanto algumas perspectivas defendem a mensuração estatística da causalidade, outras consideram impossível resumir o impacto em um indicador numérico por causa da sua natureza inerentemente subjetiva e intangível. Há também a possibilidade de compor indicadores quantitativos e qualitativos.

Já o monitoramento de *outputs* é mais frequente, em uma perspectiva de indicadores de direção, com o uso de medidas e métricas simples. Para esse fim, recomendamos lançar mão de catálogos como o do *Impact Reporting and Investment Standards* (IRIS), que oferece um conjunto de mais de 550 indicadores, distribuídos por filtros, que consideram setores de atividades econômicas, objetivos do desenvolvimento sustentável, lentes de investimento, performance financeira, impacto operacional, descrição do produto e foco do impacto.

O IRIS é desenvolvido pelo Global Impact Investing Network (GIIN), com o objetivo de disponibilizar uma “linguagem universal para o relatório de desempenho social, ambiental e financeiro”<sup>20</sup>. Por ser um catálogo extenso e com foco na comparabilidade de performance, é possível encontrar indicadores pertinentes e, em sua maioria, relacionados com os resultados imediatos das atividades. Foi projetado especificamente para o setor de investimento de impacto melhorar a transparência, aumentar a credibilidade dos dados de desempenho social e ambiental e facilitar a comparabilidade de investimento e *benchmarking* de desempenho.

Para completar a avaliação de impacto como mecanismo de gestão, cabe acompanhar e monitorar a realização das atividades, ou seja, verificar se a organização está desempenhando as atividades propostas como planejado ou se são necessários ajustes. Assim, na perspectiva da teoria da mudança, pode-se compreender como as atividades se relacionam com os produtos e com os resultados pretendidos e alcançados.

Vamos pensar nessa lógica com base em um exemplo. Na teoria da mudança de um negócio voltado para treinamento e capacitação, pode-se entender o aumento de empregabilidade dos alunos como impacto, adotando indicadores de resultado como a taxa de ocupação de vagas no mercado de trabalho e a de permanência no trabalho. Indicadores de acompanhamento da aprendizagem representam, nesse contexto, *outcomes*, e são acompanhados no médio prazo. Já os indicadores de *outputs* poderiam ser monitorados com maior frequência, como a presença dos alunos nos treinamentos e nas capacitações e o percentual de alunos do público-alvo nos cursos.

Dessa forma, os indicadores de direção podem servir como antecedentes para o impacto apoiados em uma história confiável e bem conectada da teoria da mudança. Com indicadores de direção de curto prazo, a gestão pode ir mudando, informar a probabilidade de as metas de impacto serem alcançadas a longo prazo, ou indicar a necessidade de mudança de estratégias e atividades. Esses indicadores principais também podem ser usados para identificar problemas que interfiram no impacto em tempo hábil, para que possam ser endereçados ajustes nos processos. Recomenda-se, portanto, a seleção de indicadores quantitativos e qualitativos relevantes, passíveis de ação (específicos), precisos e viáveis quanto à coleta de informações (baixo custo).

Nessa perspectiva, a medição de impacto como comprovação é essencialmente composta de indicadores de resultado, mas a gestão e o acompanhamento do projeto e/ou negócio para garantir esse impacto social almejado dependem também do acompanhamento do processo. É importante destacar que o fato de existir um processo pode ser uma *proxy* para um resultado ou impacto, mas não é sinônimo do impacto em si. Trata-se de um instrumento, sobretudo, útil para a gestão.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das contribuições do olhar apresentado neste artigo é entender que, apesar de a avaliação do impacto ser realizada no longo prazo e demandar mecanismos mais complexos, para seu alcance é fundamental que os resultados de curto e de médio prazo também sejam acompanhados. A avaliação de impacto, vista como um mecanismo de gestão, não se resume apenas aos indicadores de resultados da teoria da mudança, reforçando a utilidade de refletir e adotar indicadores de direção como parte de um processo contínuo de avaliação.

Por mais que esses indicadores de processo não substituam a avaliação de impacto em si, uma vez pensados e estruturados com base em uma teoria da mudança construída de forma robusta, poderão ser usados tanto para a gestão quanto para o relacionamento e a comunicação com os atores estratégicos. Ao desmitificar a avaliação de impacto e incorporar o monitoramento de atividades como parte do processo,

é possível facilitar a adoção da avaliação de impacto como mecanismo de gestão dos empreendimentos sociais e negócios de impacto.

## NOTAS

1. A reflexão que originou parte desse conteúdo é fruto de um projeto de pesquisa realizado anteriormente pela primeira autora para o Instituto de Cidadania Empresarial e Sistema B, em parceria com o Centro de Empreendedorismo Social da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo. Agradecemos o apoio dessas organizações e a colaboração de Graziella Comini, João Vitor Bogas e Matias Van Villet em fases iniciais do projeto. Os aprendizados foram complementados pelos *insights* obtidos com casos práticos de avaliação de impacto conduzidos pela segunda autora com negócios de impacto social. Agradecemos também à editora da *GV-Executivo* a edição deste texto.
2. Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2017). Social impact measurement: current approaches and future directions for social entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82-115. <https://doi.org/10.1177/1042258717727718>
3. Kah, S., & Akenroye, T. (2020). Evaluation of social impact measurement tools and techniques: a systematic review of the literature. *Social Enterprise Journal*, 16(4), 381-402. <https://doi.org/10.1108/SEJ-05-2020-0027>
4. Barki, E., & Lazzarini, S. G. (2019). Avaliação de impacto social. In Barki, E., Comini, G. M., & Torres, H. da G. (eds.). *Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar* (pp. 295-314). FGV Editora.
5. Barki & Lazzarini (2019).
6. Dorff, M. B. (2017). Assessing the Assessment: B Lab's Effort to Measure Companies' Benevolence. *Seattle University Law Review*, 40(1), 1-40.
7. So, I., & Staskevicius, A. (2015). *Measuring the "impact" in impact investing*. Harvard Business School.
8. Rawhouser, Cummings, & Newbert (2017).
9. Kah & Akenroye (2020).
10. Fonte: os autores, construído com base em Barki & Lazzarini (2019) e Rawhouser et al. (2017).
11. Jackson, E. T. (2013). Interrogating the theory of change: evaluating impact investing where it matters most. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 3(2), 95-110. <https://doi.org/10.1080/20430795.2013.776257>; Janus, K. K. (2018). *Social startup success: how the best nonprofits launch, scale up, and make a difference*. New York: The Da Capo Lifelong Books.
12. Fonte: adaptado de Olsen, S., & Galimidi, B. (2008). *Catalog of approaches to impact measurement: assessing social impact in private ventures*. Social Venture Technology Group and The Rockefeller Foundation. [http://svtgroup.net/wp-content/uploads/2011/09/SROI\\_approaches.pdf](http://svtgroup.net/wp-content/uploads/2011/09/SROI_approaches.pdf)
13. Denton, D. K. (2006). Measuring relevant things. *Performance Improvement*, 45(3), 33-37. <https://doi.org/10.1002/pfi.2006.4930450308>
14. Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C. (2011). Sustainability and the balanced scorecard: integrating green practices that are good for the environment and society may appear to have, but use of the balanced score: practices, corporate strategies, and profitability ways that sustainable practice. *Management Accounting Quarterly*, 12(2), 1-10.
15. Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: a systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 367-384. <https://doi.org/10.1002/csr.2206>; Morioka, S. N., & Carvalho, M. M. (2016). Measuring sustainability in practice: exploring the inclusion of sustainability into corporate performance systems in Brazilian case studies. *Journal of Cleaner Production*, 136(Part A), 123-133. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.103>; Ota, L., Firn, J., Chazdon, R. L., Gregorio, N., Mukul, S. A., Viani, R. A. G., Romero, C., & Herbohn, J. (2021). Using leading and lagging indicators for forest restoration. *Journal of Applied Ecology*, 58(9), 1806-1812. <https://doi.org/10.1111/1365-2664.13938>
16. Maas, K. & Liket, K. (2011). Social impact measurement: classification of methods. In Burritt, R. L., Schaltegger, S., Bennett, M., Pohjola, T., & Csutora, M. (Eds.). *Environmental management accounting and supply chain management*. Holanda: Springer.
17. Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2022). Measuring your social impact: what the research says. *Entrepreneur & Innovation Exchange*, 43(1), 1-5. <https://eiexchange.com/content/Measuring-your-social-impact-what-the-research-says>
18. Ver Lazzarini e Barki (2019) para uma discussão mais detalhada de possibilidade de uso de métodos quantitativos e qualitativos para a avaliação de impacto.
19. Ver Lazzarini e Barki (2019) para uma discussão mais detalhada de possibilidade de uso de métodos quantitativos e qualitativos para a avaliação de impacto.
20. Ver: [thegiin.org](http://thegiin.org)