

# RELATÓRIO 2015



**BISC** Benchmarking do  
Investimento  
Social Corporativo  
**Comunitas**



# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	4
<b>PARTE I - INVESTIMENTOS SOCIAIS: ONDE ESTAMOS?</b> .....	6
<b>1. AS TENDÊNCIAS DO INVESTIMENTO SOCIAL</b> .....	7
1.1 Sobre a evolução dos investimentos sociais .....	7
1.2 Sobre a importância dos incentivos fiscais .....	13
1.3 Sobre as previsões para 2015.....	15
<b>2. O NOVO RETRATO DA ATUAÇÃO SOCIAL DAS EMPRESAS</b> .....	21
2.1 Sobre a composição dos investimentos sociais corporativos.....	21
2.2 Sobre o foco das práticas sociais .....	30
2.3 Sobre os programas de educação .....	35
2.4 Sobre a distribuição espacial dos recursos .....	41
2.5 Sobre a qualidade dos investimentos sociais .....	44
2.6 Sobre os programas de voluntariado .....	49
2.7 Sobre as parcerias com as organizações sem fins lucrativos .....	59
2.8 Sobre a gestão dos investimentos sociais .....	68
2.9 Sobre a comunicação e a divulgação .....	72
<b>PARTE II - INVESTIMENTOS SOCIAIS: PARA ONDE VAMOS?</b> .....	76
<b>3. TÓPICO ESPECIAL: O QUE HÁ DE NOVO NA ATUAÇÃO SOCIAL DAS EMPRESAS....</b>	77
3.1 Sobre as mudanças recentes na condução dos investimentos sociais .....	78
3.2 Sobre os avanços no alinhamento aos negócios.....	94
3.3 Sobre a filantropia, os investimentos sociais e os negócios de impacto .....	107
3.4 Sobre as reorientações nas relações com atores externos .....	116
3.5 Sobre os requisitos para o sucesso das parcerias .....	147
3.6 Sobre os desafios das aplicações sociais obrigatórias .....	153
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS - INVESTIMENTOS SOCIAIS: TENDÊNCIAS X EVIDÊNCIAS</b> .....	164
<b>ANEXO</b> .....	172



# INTRODUÇÃO

Iniciada em 2008, a Pesquisa BISC - Benchmarking do Investimento Social Corporativo - foi inspirada na experiência pioneira do Committee Encouraging Corporate Philanthropy (CECP), de Nova York, instituição parceira da Comunitas, que congrega o mais expressivo fórum internacional de CEOs, dedicado ao investimento social privado. O objetivo inicial era estabelecer padrões de referência para os investimentos sociais corporativos que pudessem ser comparados, nacional e internacionalmente. Sem perder essa perspectiva, várias inovações e aprimoramentos foram introduzidos na versão brasileira, com o objetivo de adaptar a pesquisa às características da atuação das empresas no Brasil e de contribuir, cada vez mais, para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento da gestão e avaliação dos investimentos sociais privados.

Assim, parte das questões exploradas na pesquisa é reproduzida anualmente, para acompanhar a evolução dos investimentos, e outra parte segue a mesma metodologia adotada pelo CECP, para identificar padrões de referência do investimento social corporativo e fazer comparações internacionais. Paralelamente, a cada ano são introduzidas novas questões de forma a explorar temas considerados relevantes e ainda pouco conhecidos.

Em 2015, o BISC deu ênfase às transformações em curso na gestão dos investimentos sociais, levando em consideração as tendências identificadas na edição anterior da pesquisa. Para tanto, buscou-se analisar: (a) as novas estratégias para a execução dos investimentos sociais adotadas pelas empresas e as implicações do alinhamento dos investimentos sociais aos negócios; (b) as perspectivas dos investimentos sociais e da filantropia no contexto das mudanças no campo da atuação social das empresas; (c) as mudanças recentes nas parcerias com organizações públicas e privadas; e (d) as mudanças na condução das aplicações sociais obrigatórias.

Os resultados apresentados neste relatório foram obtidos mediante três procedimentos: (a) um levantamento on-line junto às instituições parceiras que representam um universo de 312 empresas, 24 fundações empresariais e a federação de empresas do setor de indústria do Rio de Janeiro - Sistema FIRJAN<sup>1</sup>; (b) entrevistas com gestores sociais e lideranças de 10 empresas ou institutos empresariais que participaram da última edição da pesquisa<sup>2</sup>; e, (c) trabalhos desenvolvidos pelo Grupo de Debates BISC.

Vale ressaltar que esse Grupo de Debates foi instituído pela Comunitas em 2015, com o objetivo de explorar e aprofundar a reflexão sobre temas selecionados pelos parceiros e de contribuir para o intercâmbio de experiências e aprimoramentos na condução dos investimentos sociais privados. Essa iniciativa vem ao encontro de uma demanda dos participantes e insere-se no

---

<sup>1</sup> As informações sobre a atuação do Sistema FIRJAN adicionam ao BISC conhecimento sobre o papel desempenhado por entidades patronais que se envolvem no desenvolvimento de projetos sociais e buscam ampliar a responsabilidade social do respectivo setor. No entanto, como os recursos financeiros investidos pelas federações são oriundos de contribuições compulsórias das empresas, eles não foram considerados no dimensionamento dos investimentos sociais do grupo.

<sup>2</sup> As entrevistas tiveram uma duração de 60 a 120 minutos e foram gravadas e transcritas. Diversos trechos das transcrições são apresentados ao longo deste relatório.

bojo dos esforços de aprimoramentos da pesquisa, com vistas a torná-la cada vez mais útil para os seus participantes e para todas as demais instituições e pessoas que se interessam pelo tema da atuação do setor privado no campo social. Os resultados dos trabalhos do grupo são apresentados neste relatório nas seções que tratam das parcerias com atores externos e do alinhamento dos investimentos aos negócios.

Outro tópico que foi destacado nesta edição da pesquisa é o dos negócios de impacto que representam hoje um novo caminho para as empresas contribuírem no enfrentamento dos problemas sociais do país. Para tanto, contou-se com a colaboração do Instituto de Cidadania Empresarial (ICE), uma organização da sociedade civil que hoje se dedica ao fortalecimento do ecossistema de Finanças Sociais e Negócios de Impacto no Brasil. Essa instituição, que concentra seus trabalhos na articulação de diversas organizações envolvidas com o tema, na produção e disseminação de conhecimento e no financiamento de projetos que fortalecem atores considerados estratégicos, elaborou um texto sobre os negócios de impacto para ser publicado neste relatório BISC de 2015.

A importância do BISC pode ser aferida pela dimensão dos investimentos sociais analisados, que somaram R\$ 2,3 bilhões, em 2014, e pelas contribuições à análise desse tema, entre as quais cabe destacar:

- A adoção de padrões de *benchmarking* similar ao adotado pelo CECP, que permite comparar o comportamento das empresas no Brasil com o de suas congêneres nos USA.
- A instituição do *benchmarking* qualitativo como ferramenta de avaliação e reflexão sobre a atuação das empresas parceiras.
- A análise anual do impacto da conjuntura econômica nos investimentos sociais privados.
- O dimensionamento e a evolução dos incentivos fiscais utilizados, por tipo de incentivo.
- A desagregação dos recursos investidos pelas empresas e por seus institutos, acompanhada de uma análise diferenciada da atuação desses dois grupos de organizações.
- A desagregação dos investimentos sociais por área de atuação e por fonte de recursos.
- As informações sobre tendências e perspectivas dos investimentos sociais.
- O mapeamento das organizações sem fins lucrativos que atuam em parceria com as empresas do grupo.
- O dimensionamento e o perfil das aplicações sociais realizadas pelas empresas, em decorrência de exigências legais.

A análise desses temas está apresentada em duas partes do presente relatório, cuja estrutura é similar a dos anos anteriores, de forma a facilitar o acompanhamento da série de publicações da pesquisa. Na primeira parte, é analisada a evolução dos investimentos sociais privados e a influência da conjuntura econômica no comportamento das empresas. Nela, apresenta-se, também, um perfil atualizado da atuação do Grupo BISC e das parcerias que estabelecem com organizações sem fins lucrativos. A segunda parte é dedicada à análise das mudanças recentes na condução dos investimentos sociais corporativos, confrontando-se os resultados com as tendências captadas da edição do BISC de 2014, especialmente no tocante à gestão dos investimentos sociais, aos avanços no alinhamento aos negócios, às reorientações nas relações com organizações, públicas e privadas, e aos desafios para o aprimoramento das aplicações sociais obrigatórias.

PARTE I

INVESTIMENTOS

SOCIAIS:

**ONDE**

**ESTAMOS?**



# 1. AS TENDÊNCIAS DO INVESTIMENTO SOCIAL

## 1.1 SOBRE A EVOLUÇÃO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS

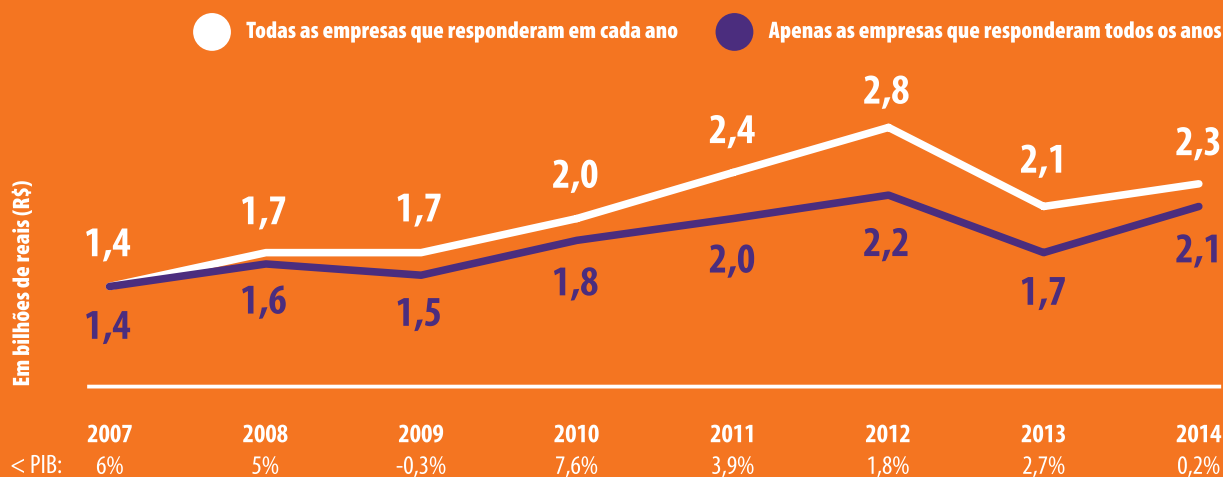
### A. Sinais de recuperação devem ser comemorados

Em meio a uma contínua deterioração das condições econômicas, o crescimento dos investimentos sociais em 2014 denota firmeza no que diz respeito ao compromisso das empresas que participam do BISC com essa prática. Em 2014, a economia ficou praticamente estagnada (o PIB cresceu 0,2%), denotando o esgotamento do efeito das medidas que contribuíram para uma alta de 2,7% no ano anterior.

Na contramão do caminho trilhado pela economia, os investimentos sociais cresceram 11% em 2014, totalizando R\$ 2,3 bilhões, não o bastante para recuperar as perdas de 2013, mas o suficiente para elevar esse montante para o nível alcançado em 2011, quando a economia ainda se beneficiava do ciclo expansionista iniciado em 2009 (Gráfico 1).

Gráfico 1

### COMO SE COMPORTAM OS INVESTIMENTOS SOCIAIS DO GRUPO BISC NO PERÍODO 2007 - 2014?



Valores atualizados pelo IPCA médio

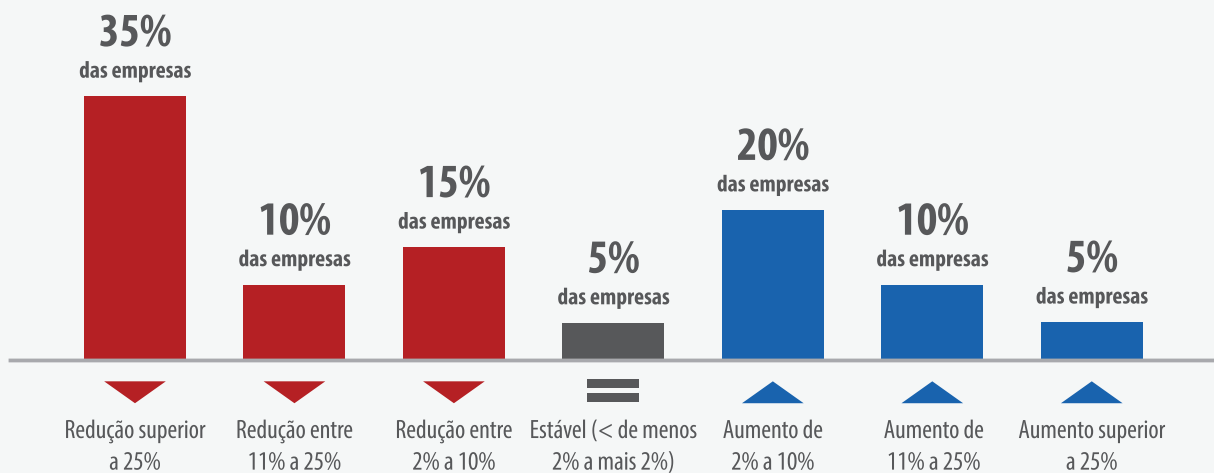
Fonte: BISC, 2015. Comunitas.



Refletindo os impactos setoriais diferenciados da conjuntura econômica nas empresas, a recuperação dos investimentos em 2014 deveu-se à contribuição de 35% dos participantes da pesquisa (Gráfico 2), em especial do grupo formado pelas empresas que participaram da pesquisa durante todos os anos em que ela foi realizada, que aumentou em 21% os recursos aplicados em investimentos sociais, praticamente o dobro daquele registrado por todo o grupo.

### Gráfico 2

## EM QUANTO O INVESTIMENTO SOCIAL REALIZADO PELAS EMPRESAS EM 2014 DIFERE DE 2013?



Estimativas de redução e de acréscimos dos investimentos sociais

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

O que mais indica o compromisso das empresas com o tema nem é a recuperação dos investimentos ocorrida em 2014, e sim sua trajetória. A série de informações que a continuidade da pesquisa permitiu acumular a partir de 2007 registra uma clara tendência de crescimento dos investimentos sociais nos últimos oito anos, como mostram os números apresentados no Gráfico 1. Como era de se esperar, as oscilações acompanham os movimentos da economia, mas a caminhada é nitidamente ascendente. Nos próximos anos espera-se confirmar a manutenção dessa trajetória.

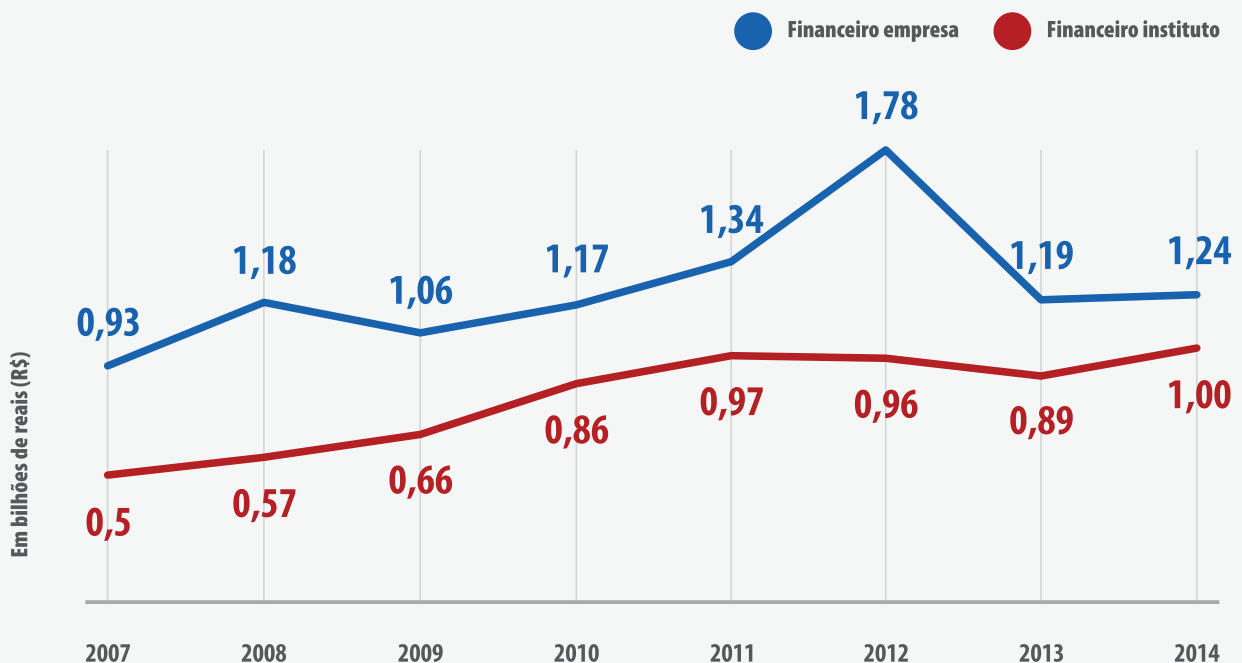
O ânimo de veteranos e novatos foi inflado nos últimos dois anos pela busca de novas estratégias voltadas para aumentar o impacto dos investimentos sociais. Empunhando uma bandeira onde se inscreve em letras garrafais a palavra MUDANÇAS, todos avançaram no caminho de uma revisão da política de investimentos pautada pela busca de alinhamento aos negócios, na qual o fortalecimento da marca e a aproximação das comunidades devem combinar-se de forma equilibrada.



De certa forma, esse novo posicionamento também contribuiu para fortalecer a atuação dos institutos, cujos investimentos alcançaram o maior valor de toda a série (Gráfico 3), invertendo a tendência de aumento da participação dos investimentos realizados diretamente pelas empresas, que vinha sendo observada em anos anteriores. Isso porque a nova estratégia aponta para a necessidade de combinar duas *expertises* complementares: a das empresas, no tocante ao alinhamento aos negócios, e a dos institutos, na relação com as comunidades, o que se manifesta na forma de um aumento expressivo dos repasses de recursos das empresas para seus institutos.

**Gráfico 3**

### COMPARANDO EMPRESAS E INSTITUTOS, COMO EVOLUÍRAM OS INVESTIMENTOS ENTRE 2007 E 2014?



Obs.: No gráfico, só estão computados os investimentos em recursos financeiros, com valores ajustados pela inflação. Não estão incluídos valores referentes a bens e serviços.

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

Ainda é cedo para concluir que a novidade captada pelos resultados de 2014 constitui uma nova tendência no relacionamento das empresas com seus institutos, mas é um sinal que recomenda maior atenção a esse ponto nas próximas edições do BISC.



## B. Apesar da recuperação no volume de recursos aplicados em 2014, o BISC não pôde sustentar sua posição na comparação com o *benchmarking* internacional.

Na comparação com o *benchmarking* elaborado pelo CECP, a trajetória também é importante, pois os dados anuais são muito influenciados por diferenças na conjuntura econômica internacional e doméstica, afetando mais as empresas brasileiras na atualidade.

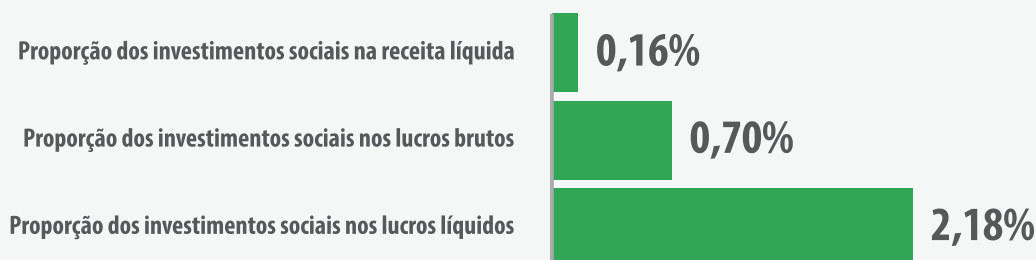
Refletindo a deterioração do cenário econômico doméstico e as mudanças na composição do grupo, a mediana da participação dos investimentos sociais das empresas do BISC no lucro bruto caiu em 2014, ficando cerca de um terço abaixo da média de 1,08% para o período 2007-2013.

Quando a comparação toma por base o lucro líquido, o resultado é bem melhor. A mediana da participação dos investimentos sociais no lucro líquido foi de 2,18% em 2014, pouco menos de um quinto abaixo do índice de 2013 (Gráfico 4). Tais resultados, combinados com o crescimento no total dos investimentos realizados, podem ser vistos como uma demonstração do esforço realizado pelas empresas para preservar as prioridades dessa área num contexto de grandes dificuldades.

### Gráfico 4

## COMO SE COMPORTAM OS INVESTIMENTOS SOCIAIS DO GRUPO BISC EM 2014?

(Mediana dos percentuais)



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

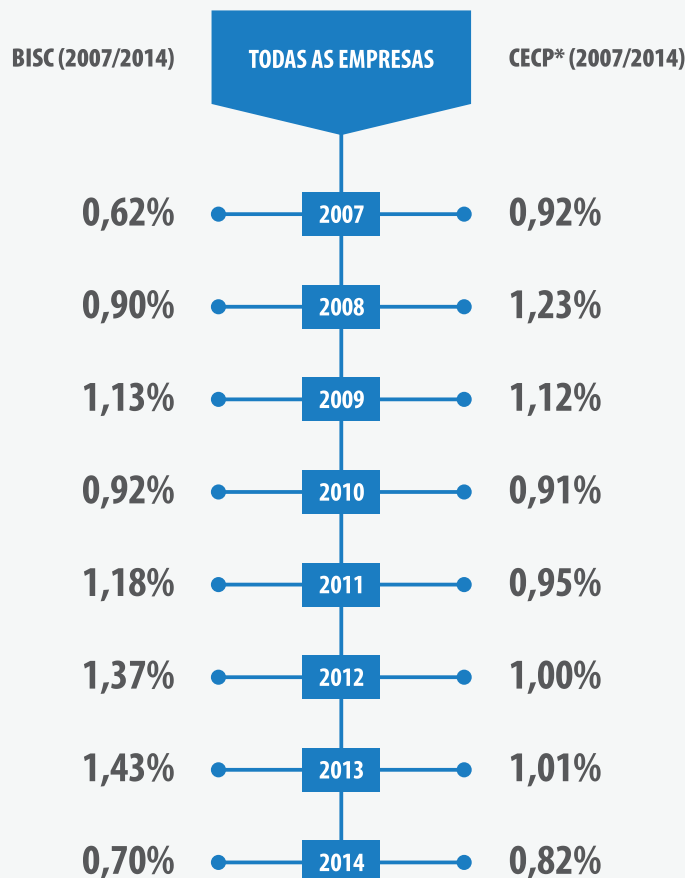
Não obstante, o esforço realizado não foi suficiente para evitar que o indicador utilizado na comparação com o CECP – a relação investimentos/lucro bruto - voltasse para um patamar, abaixo do *benchmarking* internacional (Figura 1).

**Figura 1**

## BISC E CECP: QUAL O PESO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS NOS LUCROS DAS EMPRESAS?

Proporção dos investimentos nos **lucros** brutos

(Mediana dos percentuais)



\*Padrão de investimentos sociais das empresas norte-americanas que participam da pesquisa do CECP

Fonte: CECP & Comunitas, 2015.

### Indústria e serviços – quem responde por uma parcela maior da diferença?

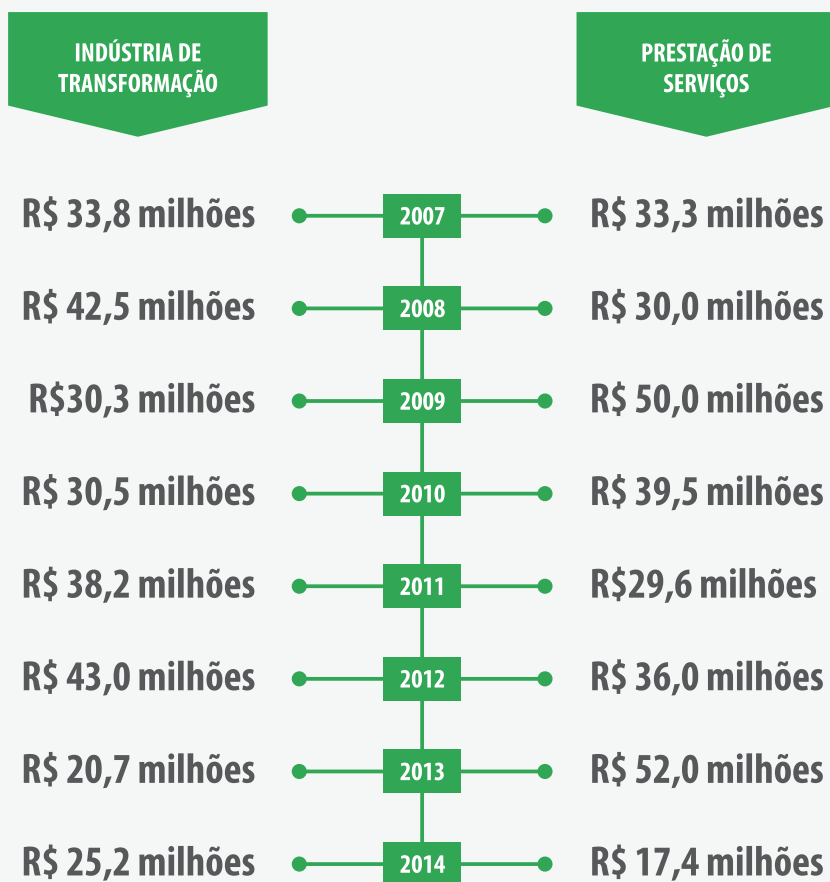
Se tomarmos em consideração os valores dos investimentos realizados por setor, os resultados de 2014 explicam-se principalmente pelas mudanças nos investimentos realizados pela indústria, pois o total dos investimentos realizados pelas empresas do setor de serviços permaneceu praticamente estagnado. Vale ressaltar, no entanto, que o comportamento das empresas do grupo foi bastante distinto e que os resultados setoriais não refletem reduções ou aumentos importantes internamente a esses dois grupos (Figura 2).



Figura 2

**INDÚSTRIA E SERVIÇOS: O QUE OCORREU COM OS SEUS INVESTIMENTOS SOCIAIS NO PERÍODO 2007-2014?**Mediana do **valor** dos investimentos

(Em valores, ajustados pela inflação)



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

**C. A recuperação foi influenciada pela ação das empresas de maior porte.**

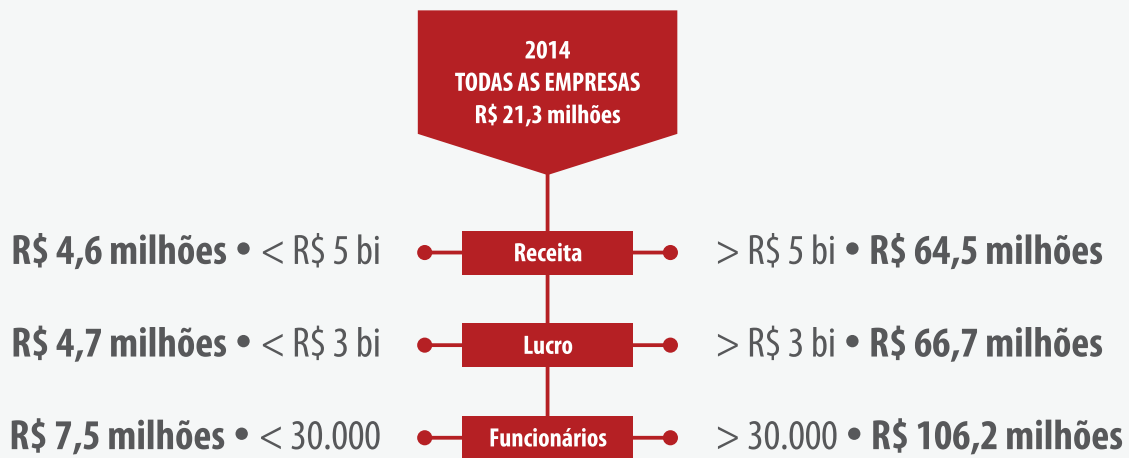
Repetindo o que vem sendo constatado nas pesquisas anteriores e o que seria esperado, a mediana do valor dos investimentos realizados em 2014 é muito maior no segmento que reúne as empresas de maior porte, como pode ser visto abaixo nos dados apresentados na Figura 3. O valor dessa mediana para as empresas que

obtiveram lucro maior do que 3 bilhões de reais é cerca de 3 vezes maior do que a média para todo o grupo e cinco vezes maior no grupo que emprega mais do que 30 mil funcionários.

**Figura 3**

## COMO VARIAM OS VALORES DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS CORPORATIVOS?

(Mediana dos investimentos)



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

## 1.2 SOBRE A IMPORTÂNCIA DOS INCENTIVOS FISCAIS

### D. Um novo abalo poderá comprometer a continuidade da recuperação?

É certo que sim, embora seja difícil prever em que medida. Um dado que merece ser destacado a respeito da questão apresentada é que boa parte da recuperação observada em 2014 deveu-se ao crescimento nos investimentos apoiados em incentivos fiscais, que cresceram 31% em relação aos valores de 2013. É pouco provável que isso possa se repetir em 2015, em face do impacto da recessão na economia nos lucros das empresas.

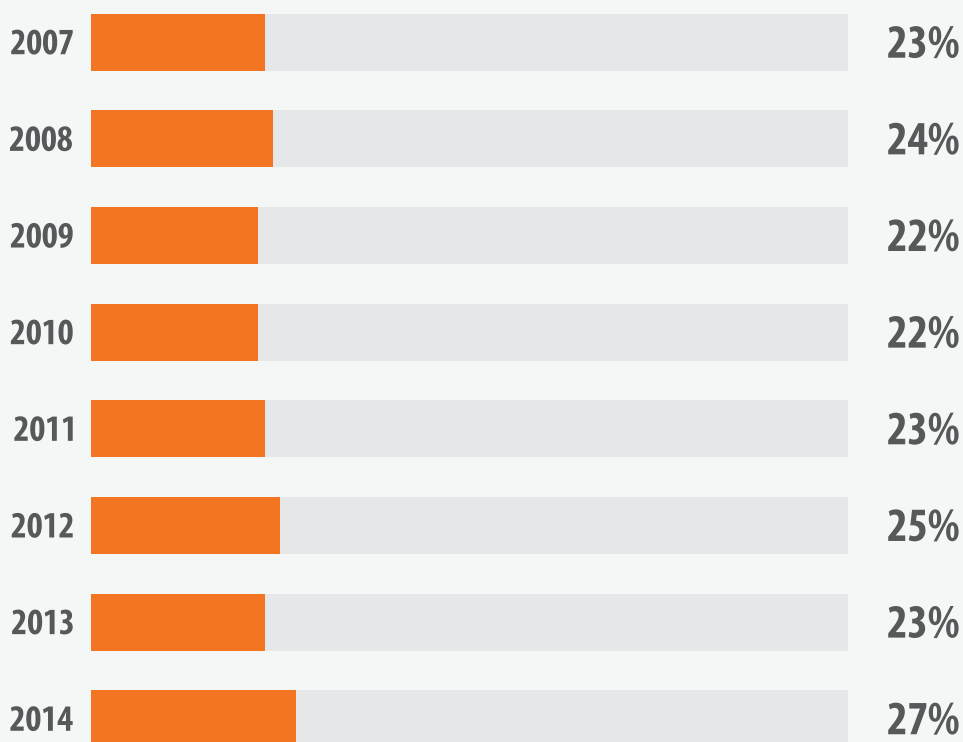


Os resultados da pesquisa mostram que a contribuição dos incentivos para o acréscimo nos valores investidos neste ano foi de R\$ 151 milhões, pouco menos de dois terços do crescimento no total investido por todas as empresas, que alcançou a cifra de R\$ 239 milhões.

Apesar disso, a participação dos incentivos no financiamento dos investimentos sociais das empresas do BISC ainda pode ser considerada pequena, embora o percentual em tela tenha alcançado o maior índice de toda a série pesquisada (Gráfico 5). O que se pode dizer é que o crescimento dos incentivos deu uma ajuda importante para a recuperação de 2014, mas não se deve esperar que esse fato tenha condições de se sustentar no próximo ano.

#### Gráfico 5

### COMO EVOLUIU A PARTICIPAÇÃO DOS INCENTIVOS FISCAIS NO FINANCIAMENTO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS? (2007-2014)



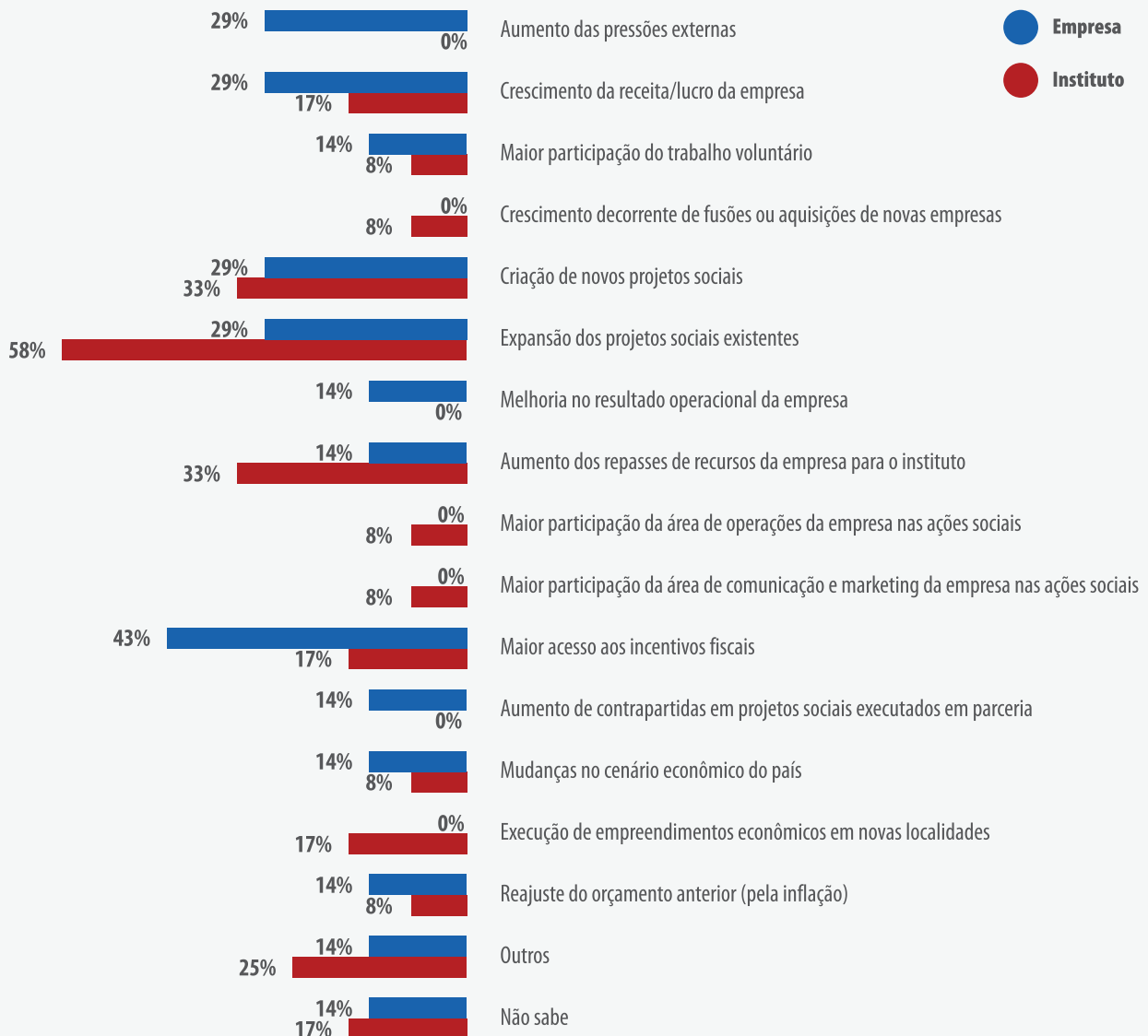
Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

## 1.3 SOBRE AS PREVISÕES PARA 2015

A combinação de três fatores, considerados como os mais importantes pelas empresas e pelos institutos para as decisões de ampliar os investimentos sociais em 2014, fornecem uma boa pista para buscar explicações para o sucedido: a criação de novos projetos sociais, a expansão de projetos existentes e o aumento dos repasses de recursos das empresas para os institutos (Gráfico 6).

**Gráfico 6**

### O QUE LEVOU UM GRUPO DE EMPRESAS E INSTITUTOS A AMPLIAR OS SEUS INVESTIMENTOS SOCIAIS?



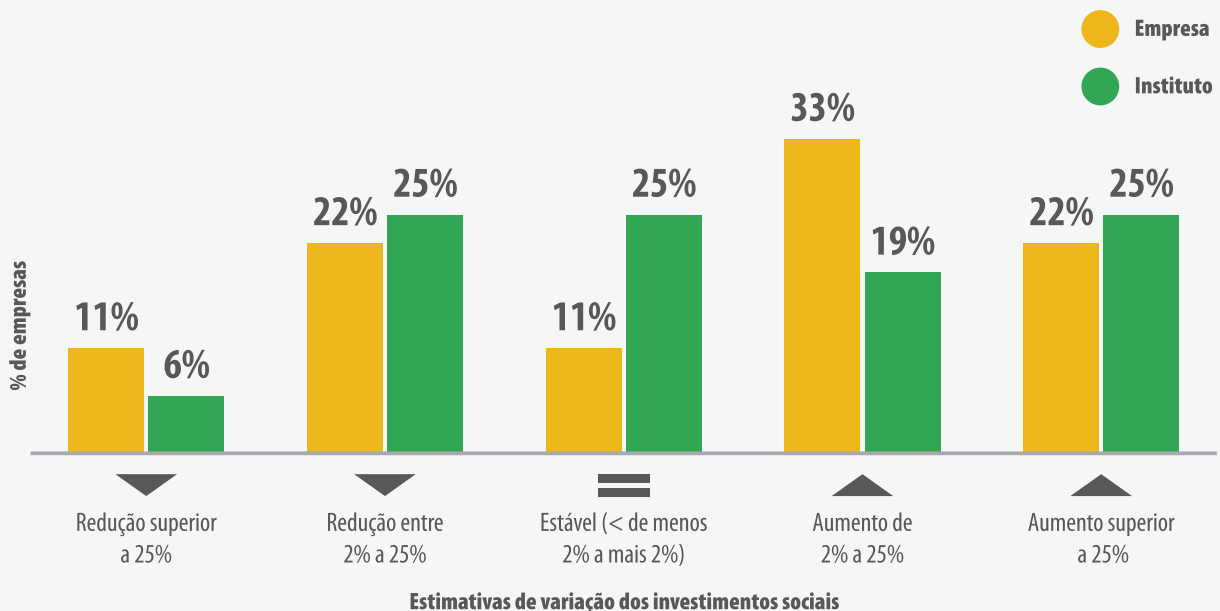


Novos projetos e a expansão dos projetos existentes sugerem que a mudança na estratégia das empresas, destacada no início deste texto, teria levado à decisão de selecionar os projetos em curso alinhados a essa nova estratégia, agregando novos projetos já escolhidos em função do mesmo critério. Adicionalmente, a busca por maior aproximação das comunidades – a outra ponta dessa nova estratégia – teria induzido à reversão da tendência de redução do papel dos institutos na execução dos investimentos sociais, apoiada no repasse de recursos da empresa para seus institutos, o que poderia estar associado, em alguma medida, ao aumento na captação dos incentivos.

Essa hipótese, que deverá ser examinada nas próximas pesquisas, pode ter contribuído para que os institutos sejam “menos pessimistas e um pouco mais otimistas” que as empresas no tocante a expectativas para 2015 (Gráfico 7). São os que mais fizeram previsões a respeito, os que menos esperam queda nos investimentos maiores do que 25% e os que depositam maior esperança em crescimento maior do que 25%. Não se pode desconsiderar, também, que alguns institutos ou fundações empresariais têm fundos próprios e, portanto, orçamentos mais estáveis.

### Gráfico 7

## QUAIS AS MUDANÇAS NOS INVESTIMENTOS SOCIAIS REALIZADOS EM 2014 E OS INVESTIMENTOS SOCIAIS PREVISTOS PARA 2015?



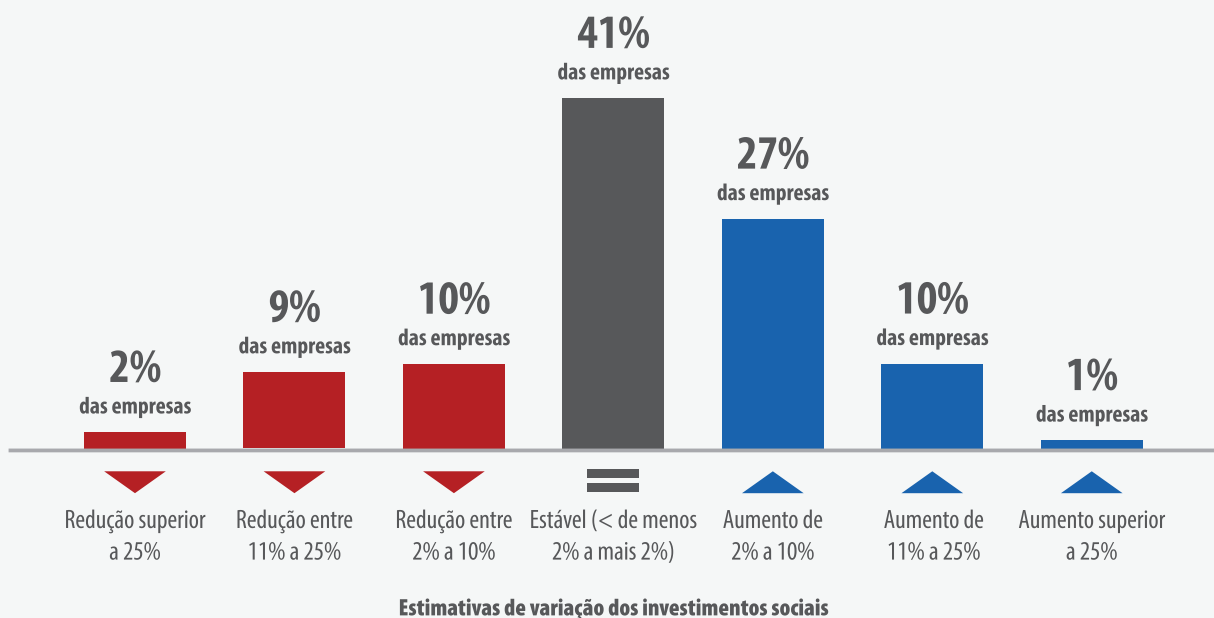


Não pode ser objeto de surpresa o fato de que o otimismo neste ano seja menor do que o revelado pela pesquisa do ano anterior. Comparado com os que previam aumento nos investimentos (69% dos respondentes), o percentual dos que pensam assim neste ano caiu para 56%. Afinal, a perspectiva de uma queda na ordem de 3% no PIB em 2015 gera um clima de pessimismo, que não favorece visões róseas nessa área, principalmente quando as expectativas são as de que o PIB continuará caindo em 2016.

A despeito das dificuldades, os brasileiros são menos pessimistas que os norte-americanos. Mais da metade das empresas e 44% dos institutos esperam um crescimento nos investimentos sociais, o que é esperado por apenas 38% dos americanos. E enquanto mais de 20% dos brasileiros acreditam em um crescimento maior do que 25%, apenas 1% das empresas estrangeiras esperam algo parecido (Gráfico 8).

### Gráfico 8

## CECP: QUAIS AS MUDANÇAS NOS INVESTIMENTOS SOCIAIS REALIZADOS EM 2014 E OS INVESTIMENTOS SOCIAIS PREVISTOS EM 2015?



Fonte: CECP, 2015.



Neste cenário, quaisquer previsões para os investimentos sociais em 2015, cujos resultados serão conhecidos quando a pesquisa a ser realizada no próximo ano for concluída, precisam levar em conta o histórico nessa área. Do lado positivo, deve-se considerar a recuperação de 2014, que ocorreu num ano em que a economia ficou praticamente estagnada. Do lado negativo, cabe mencionar que os resultados de 2014 ainda sofreram a influência de uma taxa de crescimento econômico de 2,7% no ano anterior.

Numa visão otimista, baseada na hipótese de que todas as empresas que não informaram previsões para 2015 mantenham o montante aplicado em 2014, poderíamos esperar que o total deste ano ficasse na casa dos 2,2 bilhões de reais, uma queda de 6% que faria a trajetória dos investimentos retornar ao nível de 2012. Mas o baque é forte e o retorno aos níveis de 2013 não deve ser descartado. No entanto, cabe chamar atenção para a diferença entre investimentos sociais e os demais investimentos. A recessão desestimula os investimentos privados, em razão de queda na demanda, mas o oposto ocorre na área social, em que as empresas enfrentam maiores restrições para desativar iniciativas que ajudam a minorar o efeito da crise nas comunidades em que se inserem.

O Quadro 1, apresentado a seguir, contém algumas respostas de gestores e dirigentes de empresas e institutos à seguinte indagação feita durante as entrevistas realizadas pela equipe do BISC: “Quais as perspectivas dos investimentos sociais no futuro próximo: eles serão fortalecidos, e em que direção?” A leitura de trechos dos depoimentos permite concluir que os compromissos com investimentos sociais estão consolidados, porém isso não significa a garantia de crescimento dos recursos investidos. O momento é de busca de novos caminhos para qualificar a atuação social e aproximá-la dos negócios.

#### Quadro 1

### **NA PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS, QUAIS AS PERSPECTIVAS DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS NO FUTURO PRÓXIMO? ELES SERÃO FORTALECIDOS, E EM QUE DIREÇÃO?\***

*“Eu acho que tem sim uma tendência a crescer e, na verdade, já teve um crescimento bastante grande, especialmente na área de educação. Hoje temos muitas pessoas diferentes olhando para isso. Assim, investidores que eram grandes filantropos, passaram a entender de outra maneira a forma de interagir com essa questão social. A gente tem também uma segunda geração dessas famílias que começam a entender esse campo de atuação como possibilidade*

*viável ou de carreira, ou de ação filantrópica, que ele se identifica mais porque agora tem o lado do mercado mais forte também. Talvez agora seja o momento disso solidificar e eu vi isso em várias mesas de discussão...Você começa a ter os casos de sucesso que embasam a entrada de pessoas que não teriam, a princípio, esse viés social. Talvez o próximo degrau seja isso, seja ter casos de sucesso do ponto de vista de negócios sociais, dos investimentos sociais de impacto, para levantar mais dinheiro, para incentivar mais empreendedores sociais”.*

**Empresa do setor de serviços**

*“O instituto tem um fundo próprio, então a gente tem garantido o investimento na comunidade. Temos duas fontes de recursos: a fundação, que repassa anualmente uma verba para o instituto e temos esse fundo, cujo rendimento é aplicado na comunidade. Isso é muito bom, porque, mesmo em tempos mais difíceis, nós garantimos o investimento. Agora, aumentar o investimento é muito difícil, porque todo mundo sabe que tem uma verba para aquele ano, mas como não sabemos quais as perspectivas dos próximos anos, talvez seja preferível guardar uma parte, mesmo que esteja disponível para aquele ano, para garantir que nos próximos a gente não tenha uma verba menor. Nós continuamos investindo mesmo com os negócios não estando em um momento bom. Eu acho que a empresa foi muito feliz quando criou esse fundo para garantir que a comunidade não seja afetada nesse momento”.*

**Empresa do setor de industrial**

*“Eu acho que o investimento social está estabilizado e aqui na empresa ele está crescendo ainda, está se consolidando...Agora eu vejo oportunidades muito grandes nessa outra frente ligada aos negócios sociais. Isso tem uma avenida larga pela frente.”* **Empresa do setor de industrial**

*“Eu não vejo boas perspectivas para os investimentos sociais. Eu acho que ele vai ficar mais qualificado, mas ele não vai aumentar. A única chance dele aumentar depende do governo, mas que eu não vejo perspectiva neste governo, de um Estado menor, com uma capilaridade maior com as organizações da sociedade civil.”(E qual seria o papel da empresa?) “Fazendo o cofinanciamento com o Estado. Fazendo parceria. Então, por exemplo, o governo tem capilaridade para tratar dependentes de crack? Não, não tem. Então, ele vai montar uma rede, vai ter uma dotação orçamentária para aquilo e as empresas que têm a ver com saúde, os laboratórios (podem colaborar). É nessa questão do investimento social estar em linha com negócio...” (E a empresa entra nessa rede, como executora ou como cofinanciadora?) “Como cofinanciadora.”* **Empresa do setor de serviços**

*“Eu acho que a tendência é fortalecer, cada vez mais, os investimentos sociais. Não, necessariamente, em forma de recursos financeiros, principalmente diante do momento em que a gente está vivendo hoje. Estamos mudando bastante é na forma de atuar. Eu estou na empresa há três anos e meio, mais ou menos, e consegui sentir nesses três anos e meio uma mudança grande na forma de usar o mesmo recurso.”* **Empresa do setor de serviços**



*“Eu sou sonhador, sou otimista em relação ao crescimento do instituto devido ao impacto que ele tem gerado, principalmente nas comunidades, no trabalho social da empresa. (...) É pelo reconhecimento do retorno, mesmo que esse retorno não seja direto, (no sentido) de vender mais o nosso produto. Criamos o instituto, estamos investindo não para ter lucro, mas podemos ter lucro porque estamos investindo...” Empresa do setor de industrial*

*“Nós temos que ver as perspectivas dos investimentos sociais com muito cuidado. Por exemplo, se a gente olha de uma forma muito superficial, podemos falar que estão cortando projetos, estão diminuindo os recursos...Então essa é uma primeira leitura. Outra leitura é contrária; estamos tendo uma grande oportunidade para repensar como aproximar mais o negócio sem perder impacto e focando em dar maior consistência e conectar mais os investimentos sociais aos negócios. Então eu vou mais por essa leitura que estamos em um momento de fazer escolhas para fortalecer esse tema dos investimentos sociais dentro dos novos conceitos. A discussão sobre a estratégia desses programas não está vinculada a um questionamento da manutenção do investimento social, mesmo em termos financeiros. Então, deixar de fazer não quer dizer que vamos ter um corte orçamentário. Pode ser até que a revisão estratégica aponte para soluções que a gente tenha que agregar novos recursos, caso as soluções estejam alinhadas às novas expectativas. Então, hoje estamos na expectativa de ver os novos rumos, mas em nenhum momento temos sinais de enfraquecimento. O momento é muito mais de transformação do que qualquer outra coisa. A gente está acompanhando até com ansiedade e empolgação mesmo. Não estamos em um momento em que a gente fica aguardando sentado... Nós estamos participando ativamente num processo de transformação da área.” Empresa do setor de serviços*

\* Trechos extraídos das entrevistas

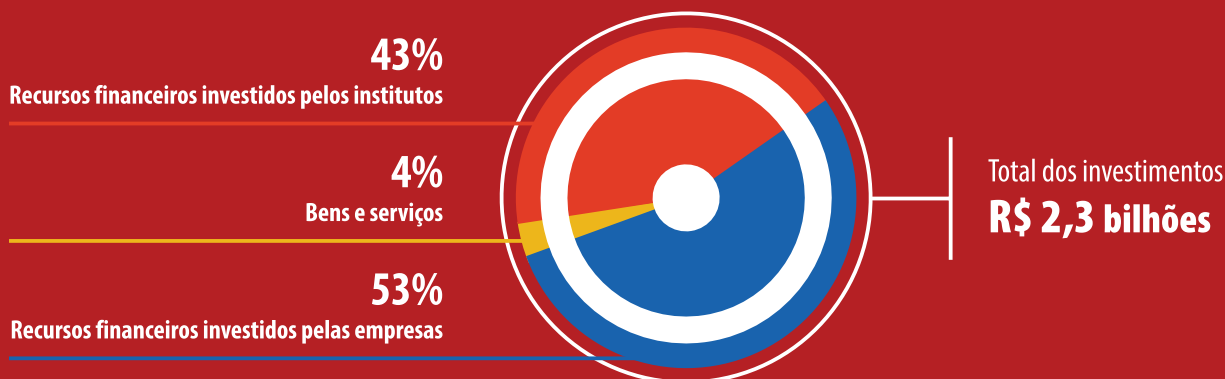
# 2. O NOVO RETRATO DA ATUAÇÃO SOCIAL DAS EMPRESAS

## 2.1 SOBRE A COMPOSIÇÃO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS CORPORATIVOS

Conforme anteriormente mencionado, em 2014 as empresas do grupo BISC investiram em atividades sociais R\$ 2,3 bilhões, o que equivale, por exemplo, a 8% do total investido pelo governo federal no Bolsa Família, que é o maior programa de combate à pobreza do país. Mais da metade dos recursos privados (53%) corresponde a aplicações realizadas diretamente pelas empresas, não obstante o fato de 95% delas terem criado institutos ou fundações para desenvolver seus projetos sociais (Gráfico 9). O que significa essa aparente contradição? Para responder a tal questão, vale aprofundar a análise e observar como evoluiu a composição dos investimentos sociais nos últimos anos, bem como o perfil da atuação das diversas unidades da empresa e de seus institutos.

Gráfico 9

### COMO SÃO REALIZADOS OS INVESTIMENTOS SOCIAIS?

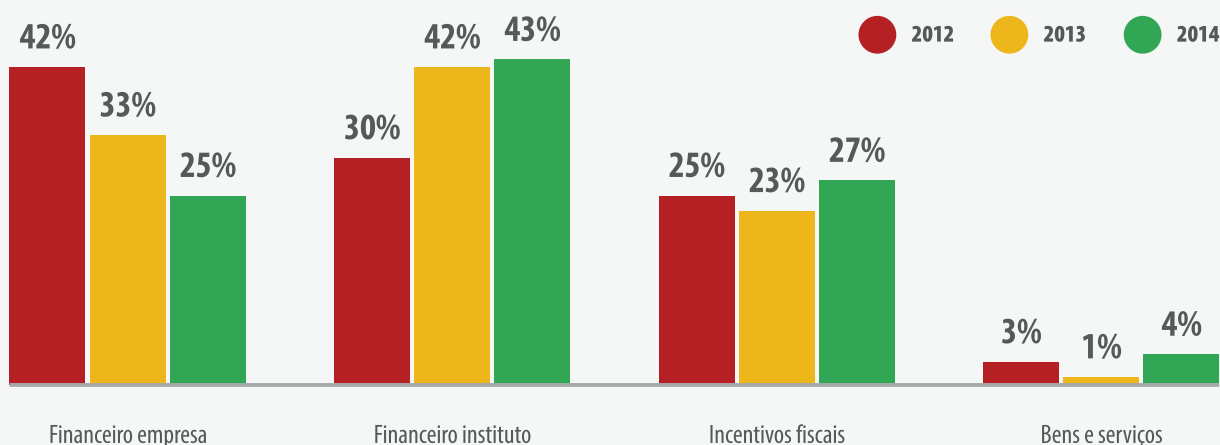




A desagregação das informações sobre os investimentos sociais permite observar que, ao contrário do ocorrido em 2012, nos dois anos seguintes os valores investidos diretamente pelos institutos ultrapassaram aqueles que foram investidos diretamente pelas empresas: a proporção dos recursos executados pelas empresas caiu 17 pontos percentuais e a dos institutos aumentou 13 pontos (Gráfico 10). Esse resultado decorre do aumento dos recursos transferidos pelas empresas para os seus institutos, em um movimento que pode significar a opção por fortalecer essas instituições que são, em grande parte dos casos, relativamente recentes. Assim é que, entre 2012 e 2014, enquanto as empresas reduziram em cerca de 30% o valor dos investimentos que aplicam diretamente, elas ampliaram em 17% os repasses realizados para os seus institutos/fundações, que atingiram, no último ano, a casa dos R\$ 717 milhões.

**Gráfico 10**

## COMO MUDOU A COMPOSIÇÃO DO FINANCIAMENTO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS? (2012-2014)



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

Ademais, outras variáveis contribuem para as empresas manterem distintas frentes de atuação social. Em primeiro lugar, vale mencionar que a criação dos institutos é frequentemente precedida de uma atuação direta das empresas no campo social e nem sempre é possível, ou viável, promover uma ruptura radical com as formas tradicionais de atuar. Em segundo lugar, as equipes dos institutos geralmente estão localizadas nas cidades onde se encontram as sedes das empresas e parte das atividades sociais são desenvolvidas na ponta, pelas equipes das unidades operacionais que estão localizadas próximas às comunidades atendidas. Um terceiro aspecto a ser destacado é que o envolvimento dos diversos setores na condução dos investimentos sociais ocorre de forma distinta e as atividades desenvolvidas tendem



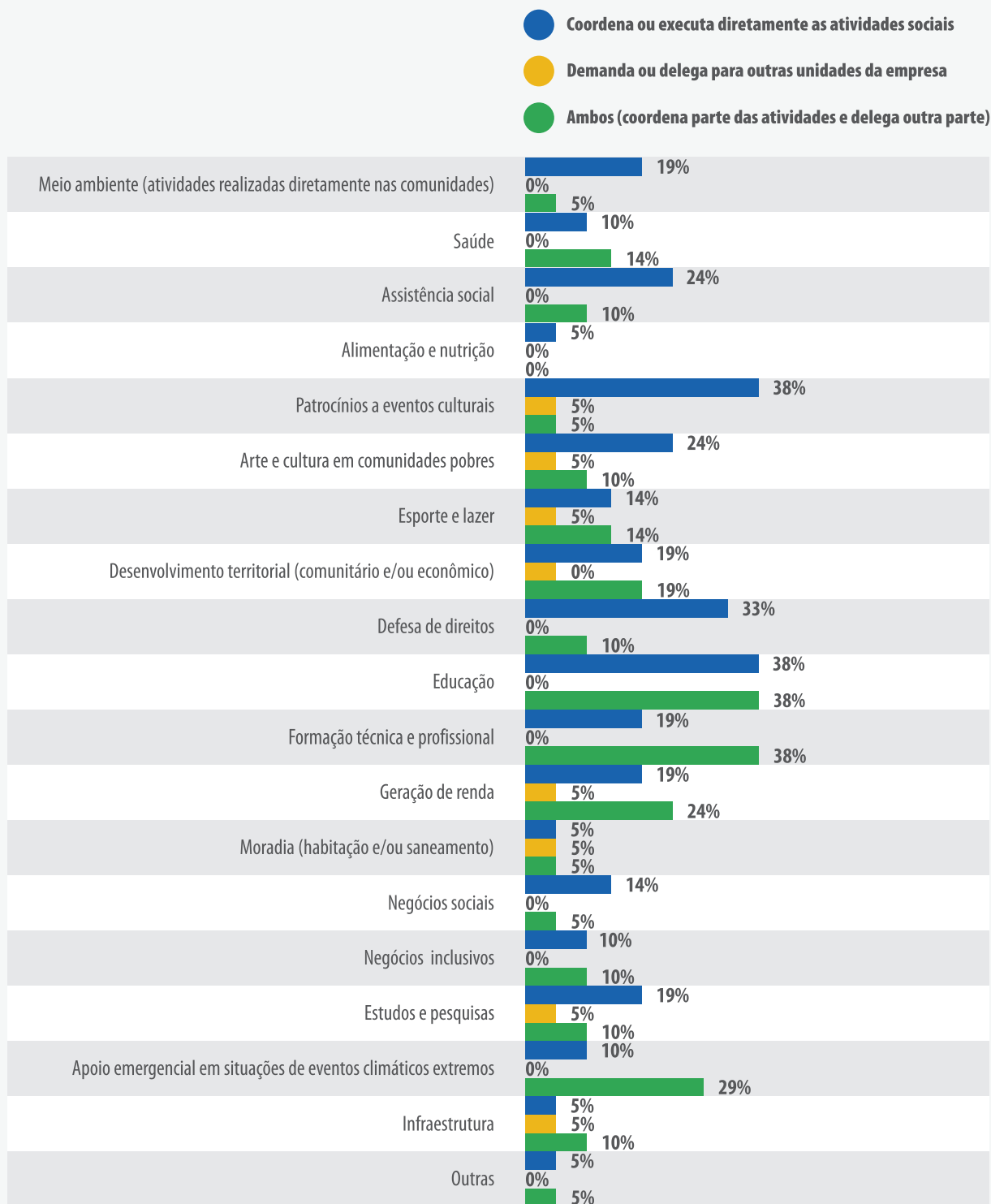
a relacionar-se à missão de cada um deles dentro da organização, conforme pode ser observado nos resultados apresentados a seguir.

Buscou-se, nesta edição do BISC, identificar como as diversas unidades das empresas se envolvem com a atuação social, isto é, em que áreas atuam e o papel que desempenham, seja coordenando ou executando diretamente os projetos, seja delegando a execução para outras unidades da própria empresa, seja fazendo as duas coisas simultaneamente. Em resumo, observa-se que:

- Os institutos e as fundações atuam diretamente na execução ou coordenação dos projetos e concentram-se nas atividades educacionais (Gráfico 11).
- Os setores de responsabilidade social ou socioambiental se dedicam à condução das atividades de meio ambiente e de assistência social e delegam atividades das mais diversas áreas sociais para as outras unidades da empresa (Gráfico 12).
- Os setores de operação se responsabilizam pelas atividades de infraestrutura e se envolvem (coordenando ou delegando) nas atividades de meio ambiente, de desenvolvimento do território, de saúde e de educação (Gráfico 13).
- O setor de sustentabilidade executa pouco e tende a se concentrar nas atividades de meio ambiente (Gráfico 14).
- Os setores de comunicação e *marketing* se dedicam especialmente às atividades de patrocínios a eventos culturais e esportivos, seja na coordenação ou execução dos projetos, seja na delegação dessas atividades para outras unidades da empresa (Gráfico 15).

## Gráfico 11

## O QUE FAZ O INSTITUTO/FUNDAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES SOCIAIS?



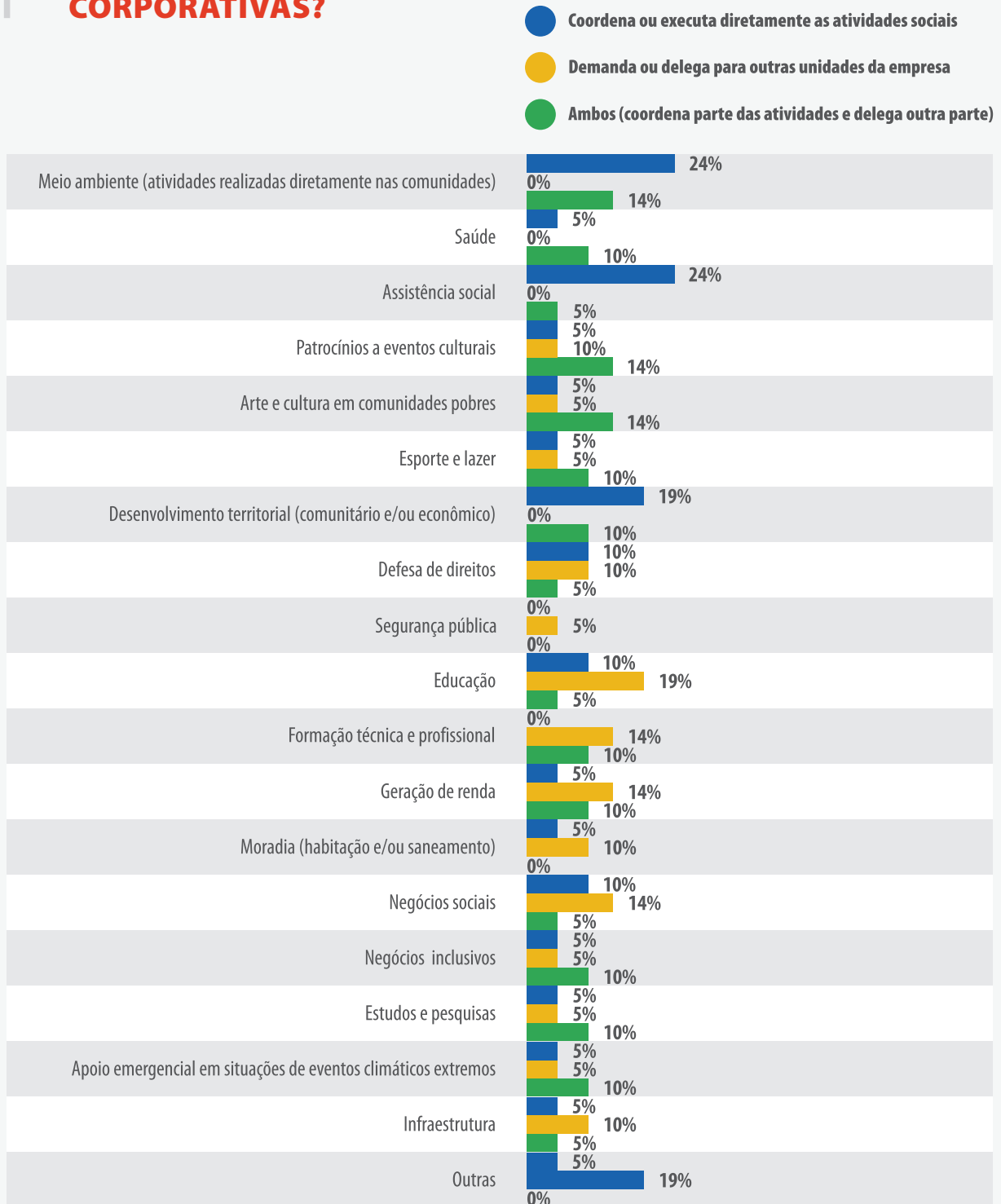
Fonte: BISC, 2015. Comunitas.





Gráfico 12

## NAS EMPRESAS DO BISC, O QUE FAZEM AS ÁREAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL OU SOCIOAMBIENTAL PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES SOCIAIS CORPORATIVAS?



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.



Gráfico 13

## O QUE FAZ A ÁREA DE OPERAÇÕES DAS EMPRESAS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES SOCIAIS CORPORATIVAS?

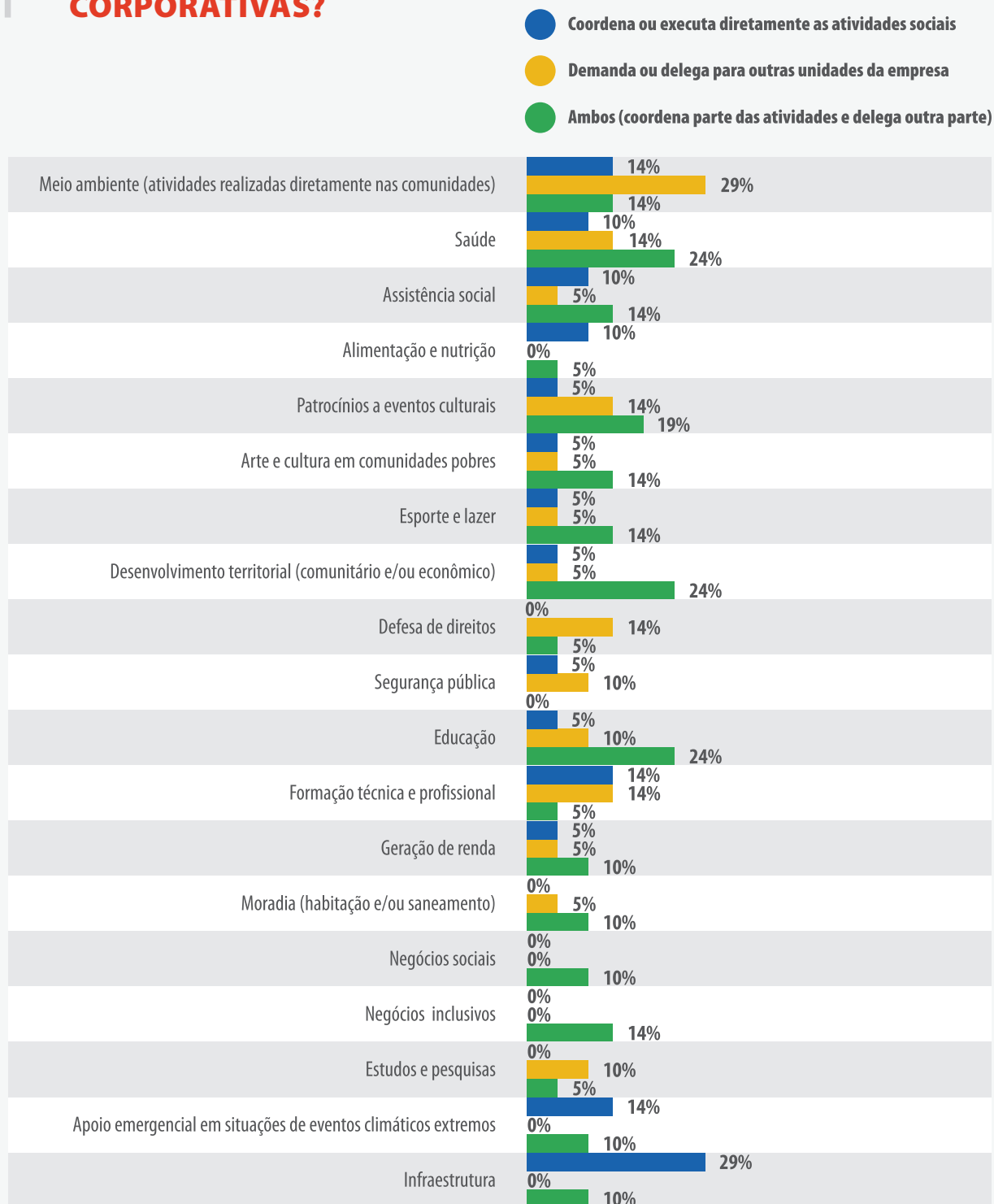
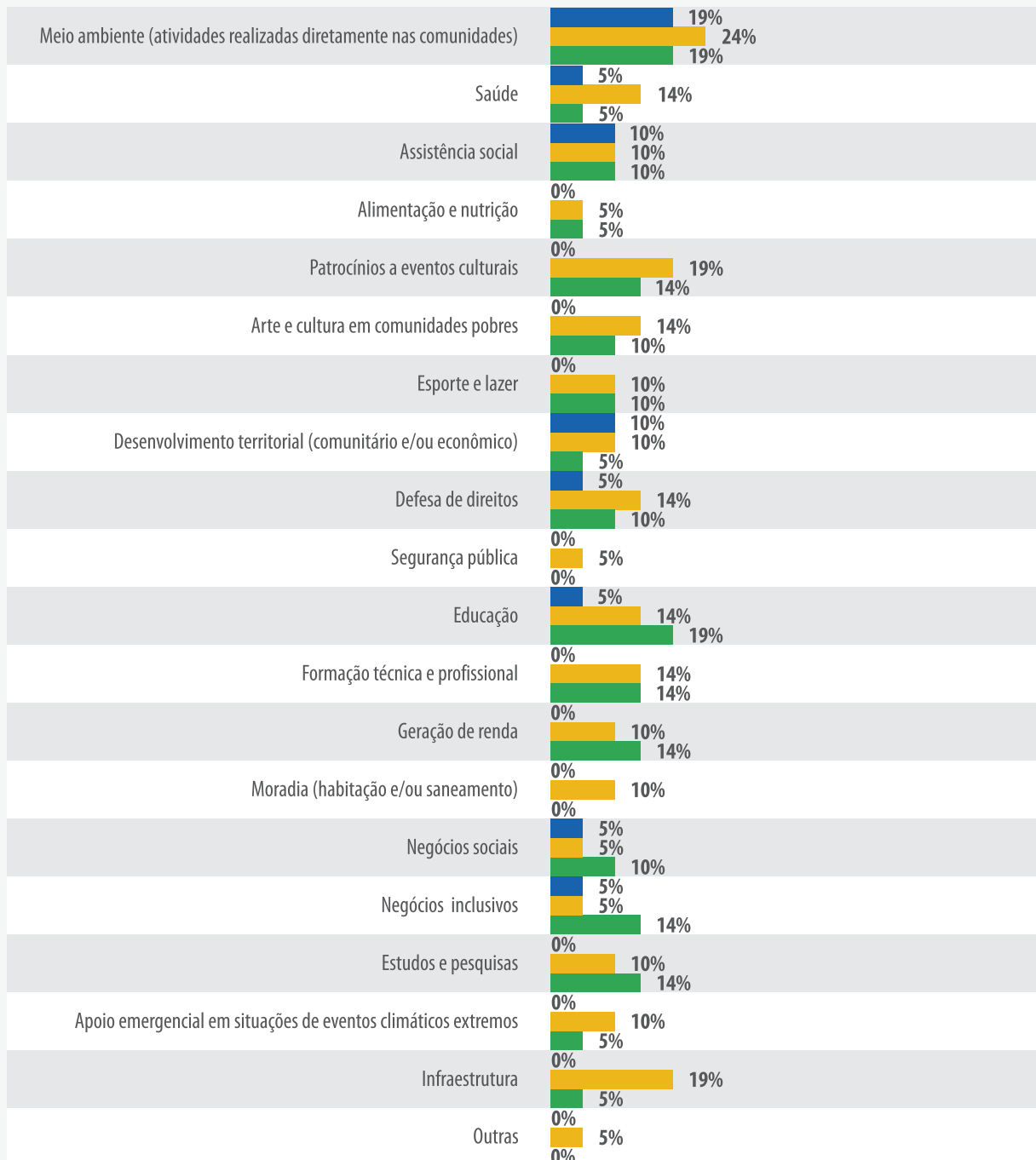




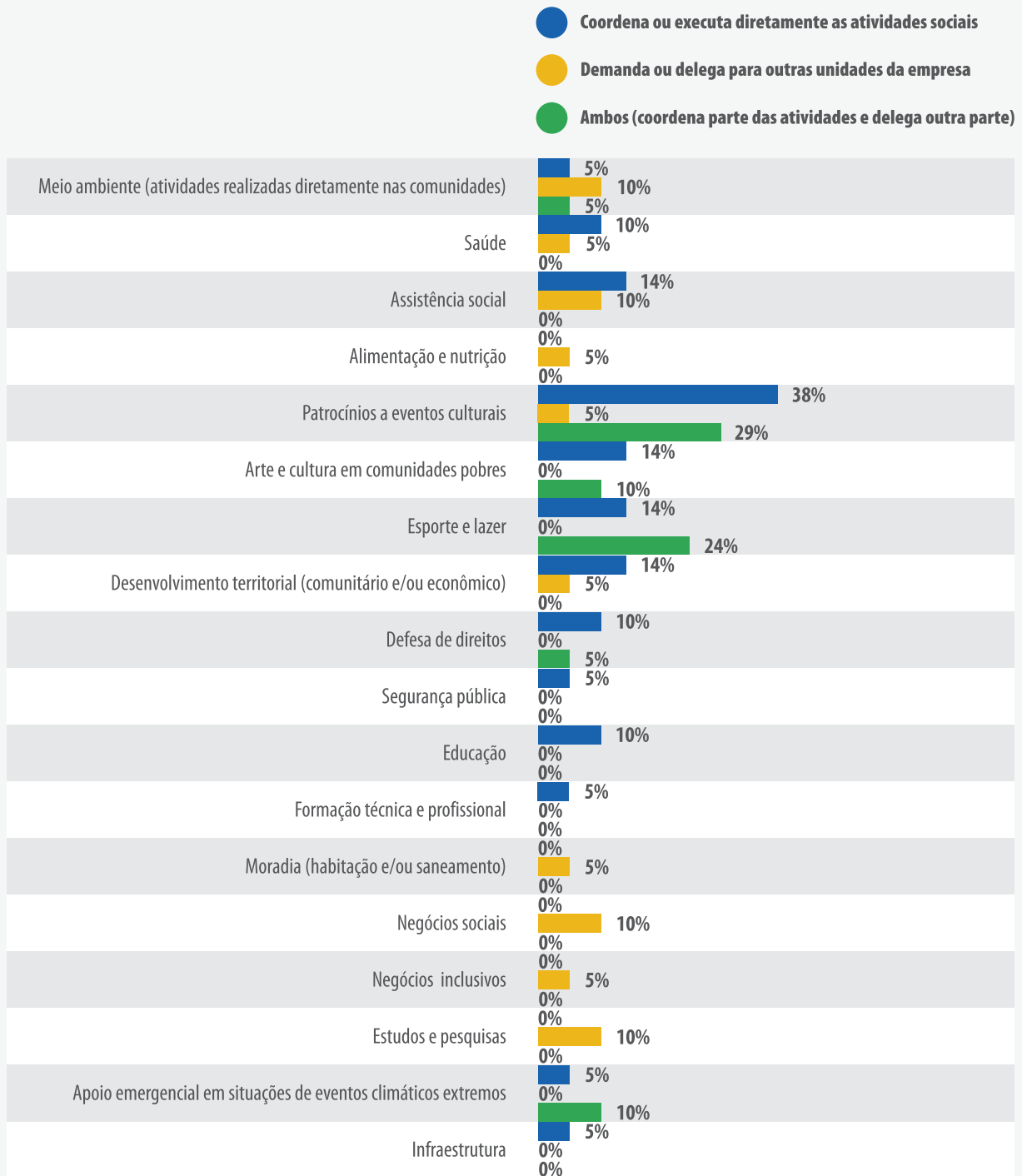
Gráfico 14

## O QUE FAZ A ÁREA DE SUSTENTABILIDADE DAS EMPRESAS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES SOCIAIS CORPORATIVAS?

- Coordena ou executa diretamente as atividades sociais
- Demanda ou delega para outras unidades da empresa
- Ambos (coordena parte das atividades e delega outra parte)



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

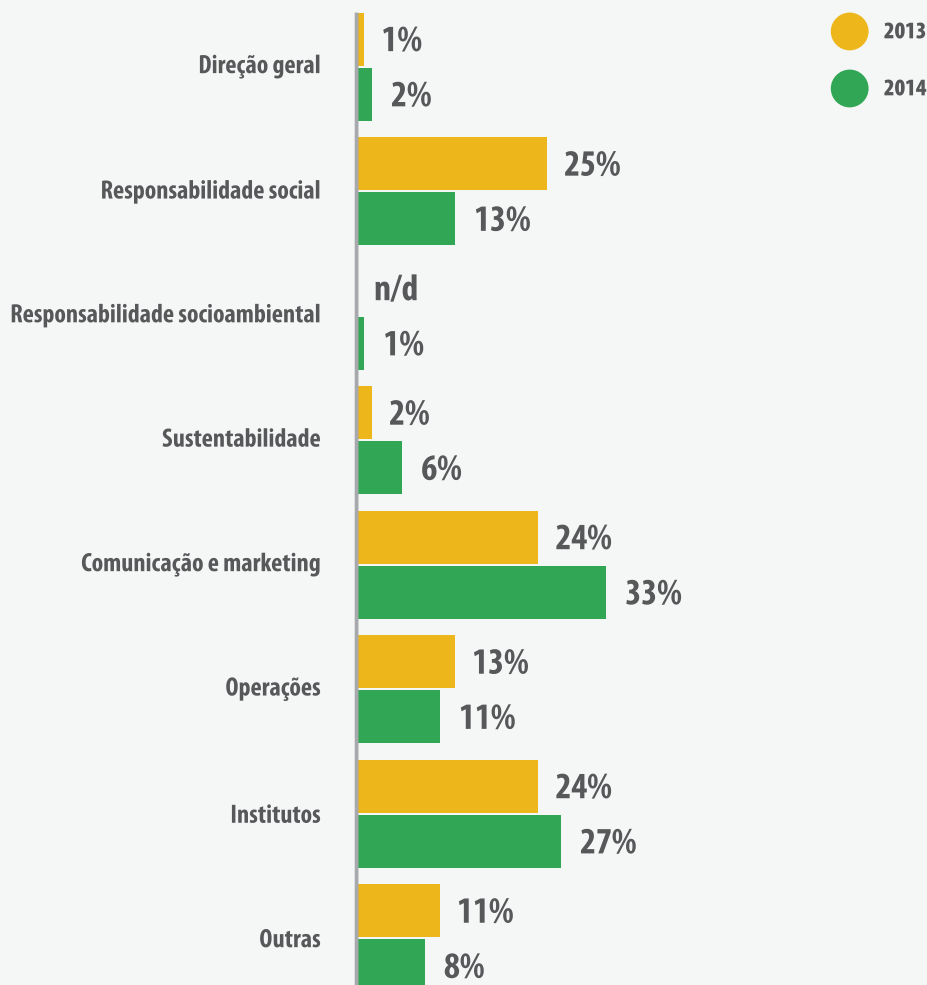
**Gráfico 15****O QUE FAZ A ÁREA DE COMUNICAÇÃO DAS EMPRESAS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES SOCIAIS CORPORATIVAS?**

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

Essa variedade de papéis associada às mudanças na gestão dos recursos pode ser visualizada também na composição interna do orçamento social de 2014. Conforme os dados do Gráfico 16, nos dois últimos anos aumentou a participação dos recursos provenientes da área de comunicação e marketing (de 24% para 33%) e isso pode ser atribuído ao crescimento dos incentivos fiscais, especialmente para as atividades de apoio à cultura e ao esporte, que são as áreas em que esse setor da empresa tem uma participação mais ativa. Os institutos também ampliaram sua contribuição para os investimentos sociais do grupo e, em contrapartida, caiu a participação do setor de responsabilidade social. Esse último resultado pode estar indicando uma tendência de substituição desse setor em favor dos institutos, mas isso é uma hipótese que necessita ser explorada em edições posteriores do BISC.

**Gráfico 16**

## DE QUE SETORES DA EMPRESA PROVÊM OS RECURSOS INVESTIDOS NA ÁREA SOCIAL?



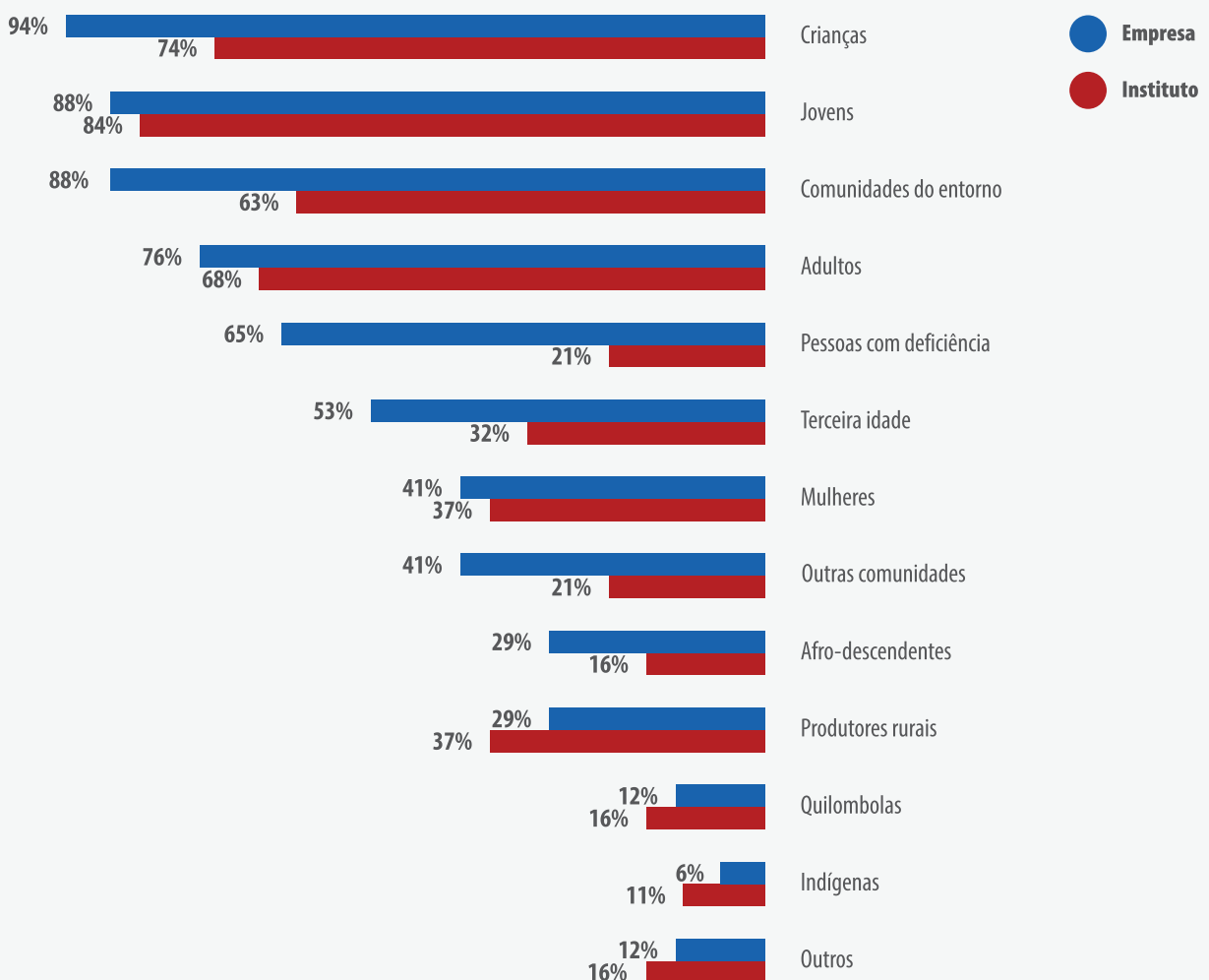


## 2.2 SOBRE O FOCO DAS PRÁTICAS SOCIAIS

As diferenças entre as atividades desenvolvidas pelas empresas e por seus institutos podem ser percebidas também no público-alvo de seus investimentos. Os institutos se concentram mais nos jovens e crianças: 84% e 74% deles, respectivamente, atendem a esses dois grupos (Gráfico 17). Já as empresas, apesar de também atenderem maciçamente a esses dois grupos, tendem a dispersar mais a sua atuação e estendem as atividades para as comunidades do entorno (88%), adultos em geral (76%) e pessoas com deficiência (65%).

Gráfico 17

### QUE GRUPOS DA POPULAÇÃO SE BENEFICIAM DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS PRIVADOS?



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.



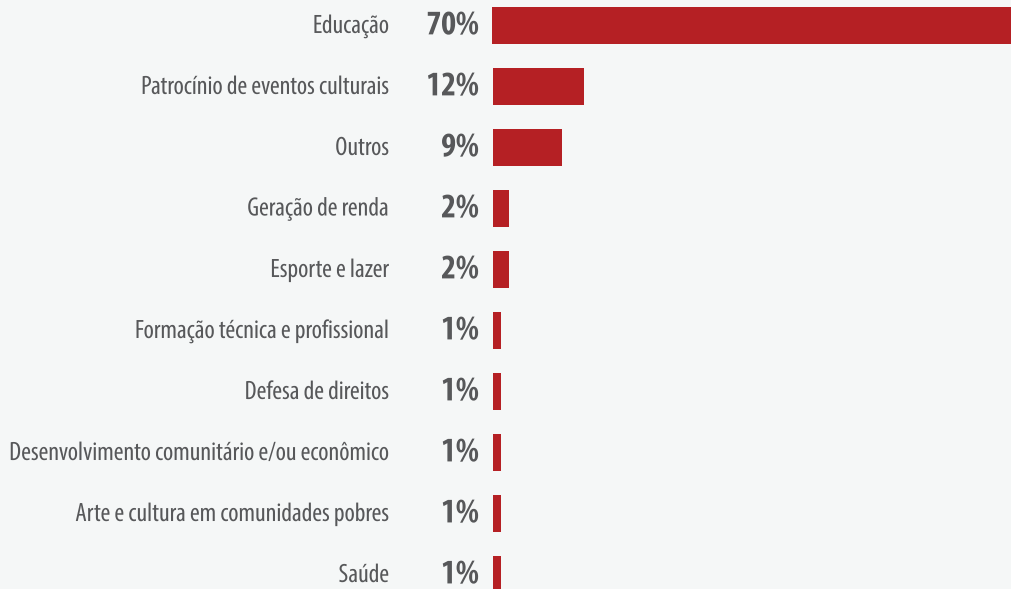
É particularmente na distribuição dos recursos que sobressaem as diferenças no foco do atendimento de empresas e institutos. As empresas distribuem os recursos para diversas áreas sociais e indicam que 31% deles são alocados no item “Outros”, que englobam, por exemplo, atividades de voluntariado, de apoio a políticas públicas, de mobilidade urbana, de mobilização social e programas intersetoriais (Gráfico 18). Já os institutos destinam 70% dos seus recursos para a área de educação e reafirmam a sua vocação para atuar como o braço especializado para desenvolver os mais diferentes projetos educacionais do grupo BISC (Gráfico 19).

### Gráfico 18

## POR ÁREA DE ATUAÇÃO, COMO SE DISTRIBUEM OS INVESTIMENTOS SOCIAIS DAS EMPRESAS?

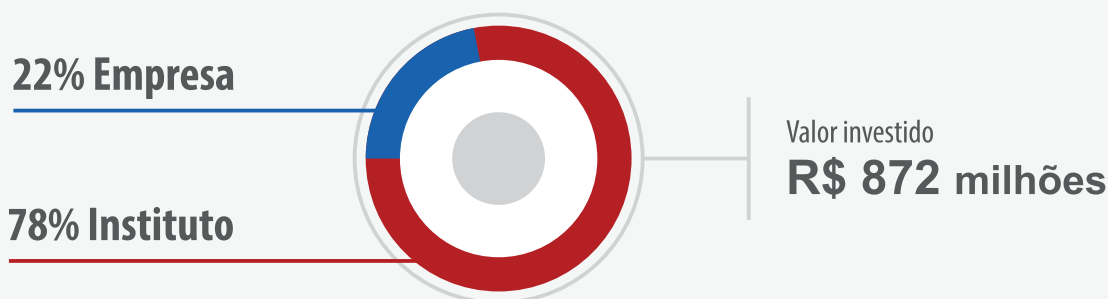


Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

**Gráfico 19****POR ÁREA DE ATUAÇÃO, COMO DE DISTRIBUEM OS INVESTIMENTOS SOCIAIS DOS INSTITUTOS?**

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

A prioridade concedida à educação tem se refletido no volume de recursos destinados à área: em 2014, eles foram da ordem de R\$ 872 milhões, o que representa um aumento de 10% em relação ao ano anterior e de 50% se comparado a 2010 (Gráfico 20). Vale lembrar que em 2013, quando os investimentos sociais do grupo caíram 25%, os recursos destinados à educação cresceram 3%. A qualidade dos projetos educacionais é analisada mais a frente, neste relatório.

**Gráfico 20****QUANTO FOI INVESTIDO EM EDUCAÇÃO EM 2014?**

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.





O grupo BISC tem destinado recursos significativos também para a área da cultura: R\$ 389 milhões em 2014. Duas observações merecem destaque em relação a esse resultado. A primeira é que a maior parte desse valor (R\$ 300 milhões) é proveniente dos incentivos fiscais, o que significa que de cada R\$ 10,00 investidos pelas empresas, apenas R\$ 2,30 correspondem a recursos privados. Pode parecer pouco, mas é um resultado quase cinco vezes superior àquele encontrado pelo Ministério da Cultura, que destaca em material informativo sobre o Projeto de Lei de Fomento e Incentivo: “por meio de renúncia fiscal foram disponibilizados R\$ 8 bilhões em 18 anos, dos quais mais de R\$ 7 bilhões eram dinheiro do contribuinte. A cada R\$ 10 investidos, R\$ 9,50 são públicos e apenas R\$ 0,50 é dinheiro do patrocinador privado”<sup>3</sup>. A segunda observação é de que as empresas que participam da pesquisa investiram em cultura, por meio dos incentivos fiscais, quase um quarto (23%) do total investido nessa área em 2014.<sup>4</sup>

Em relação aos incentivos fiscais, cabe mencionar também que a maior parte das empresas atua em outras áreas, como no apoio aos Fundos da Criança e do Adolescente (73%) e às atividades esportivas (66%). No entanto, conforme já foi observado nos dois últimos anos, para essas áreas destinam uma proporção relativamente pequena dos incentivos: 10% para os Fundos da Criança e do Adolescente e 9% para o esporte (Gráfico 21). O Gráfico 22 mostra ainda que a maior parte dos incentivos são provenientes do Governo Federal, especialmente os incentivos à cultura, que são os mais utilizados por todo o grupo.

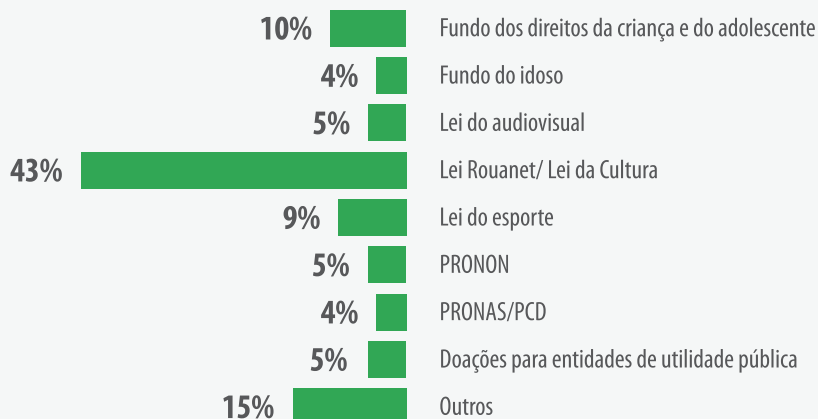
<sup>3</sup> Ver em “Nova Lei da Cultura: Material Informativo sobre o Projeto de Lei de Fomento e Incentivo. Ministério da Cultura. In: <http://www2.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2010/01/projeto-15-28jan10-web.pdf>. Acessado em 23/8/2015.

<sup>4</sup> “Em 2014, 3.273 projetos culturais captaram recursos por meio do Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), sendo 2.810 apresentados por pessoas jurídicas e 463 por pessoas físicas. Esses projetos levantaram um montante de R\$ 1.320.307.460,89 referentes a doações e patrocínios feitos por incentivadores que se beneficiaram de renúncia fiscal prevista na Lei Rouanet”. IN: <http://www.brasil.gov.br/cultura/2015/03/cerca-de-3-3-mil-projetos-captaram-recursos-via-lei-rouanet-em-2014>. Acessado em 23/8/2015.



Gráfico 21

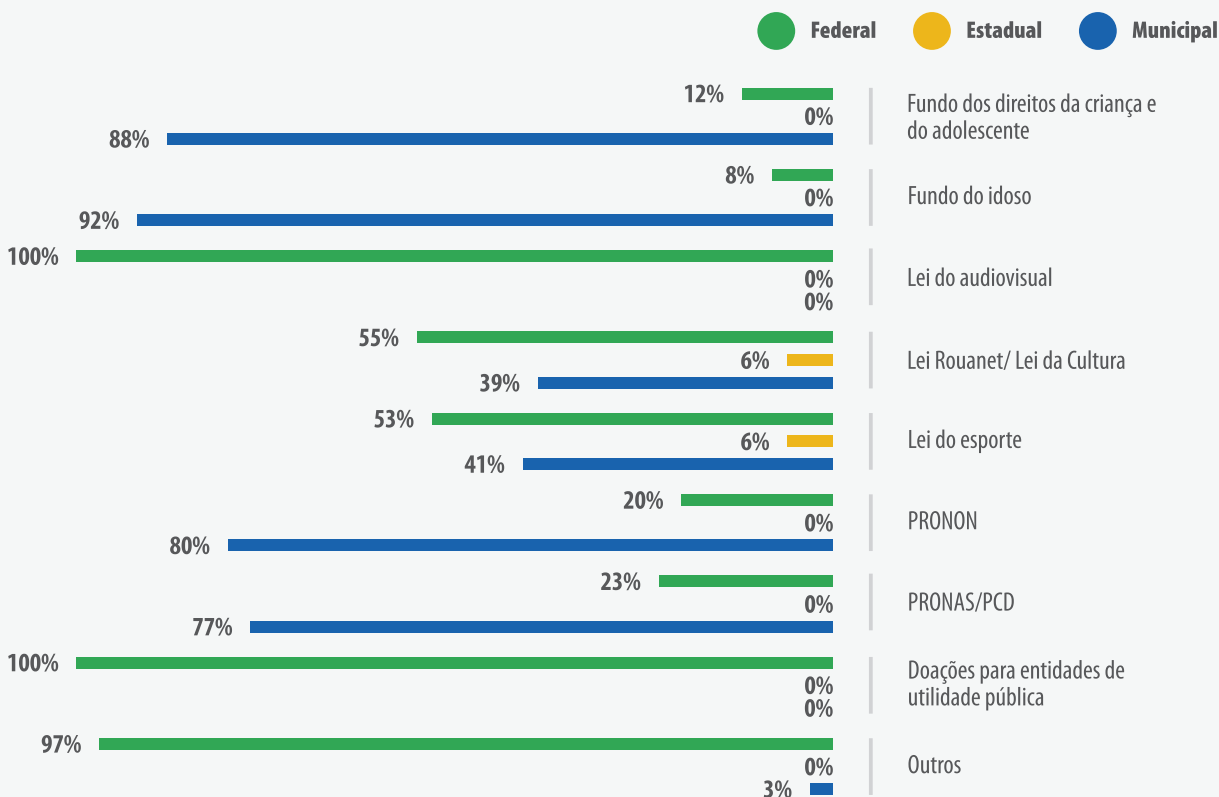
## COMO SE DISTRIBUEM OS INCENTIVOS FISCAIS CAPTADOS?



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

Gráfico 22

## COMO SE DISTRIBUEM OS INCENTIVOS FISCAIS CAPTADOS?



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.



## 2.3 SOBRE OS PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO

Com o objetivo de acompanhar a evolução dos investimentos em educação, que é a grande prioridade das empresas do grupo, os participantes da pesquisa foram insitados a realizar uma avaliação qualitativa dos seus projetos educacionais<sup>5</sup>. Para tanto, eles selecionaram e analisaram 37 projetos, considerados os mais estruturados, e que absorveram 74% do total dos investimentos do grupo nessa área. A maior parte desses projetos, conforme apresentado no Gráfico 23, está focada na educação formal (19%) e na capacitação de profissionais da área, como professores e gestores de organizações de ensino (24%)<sup>6</sup>.

**Gráfico 23**

### QUAL O FOCO DOS PROJETOS EDUCACIONAIS?



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

<sup>5</sup> Essa avaliação foi introduzida na edição do BISC de 2011 e repetida em 2013.

<sup>6</sup> Os participantes indicaram qual o seu projeto de maior sucesso e os resultados apontam para um leque bastante diversificado: programa de ensino formal adaptado à realidade local para jovens e adultos que voltam a estudar; programas de apoio às políticas públicas, visando melhorar a infraestrutura escolar e as condições pedagógicas no Ensino Fundamental e na Educação Infantil; programas voltados para a redução da evasão escolar na Educação de Jovens e Adultos (EJA); programas inovadores de reforço escolar (ex.: novas metodologias para o ensino de matemática, estímulo à leitura e à melhoria da escrita por meio da publicação de um jornal escolar); capacitação de educadores de escolas públicas municipais; programa de formação continuada de educadores com foco nos anos finais do Ensino Fundamental (da 5ª a 9ª série); capacitação profissional para jovens; educação para o empreendedorismo; educação pelo esporte; educação ambiental; educação para a cidadania para alunos da 4ª e 5ª séries da rede pública municipal; e programas de estímulo ao retorno de trabalhadores à escola.



Como as empresas estão medindo o resultado desses projetos? Os indicadores naturalmente diferem, dependendo do tipo de programa desenvolvido, mas, nos exemplos indicados pelos participantes e apresentados no Quadro 2, observa-se a presença das mais distintas informações, quantitativas e qualitativas, abrangendo a execução dos projetos, o cumprimento de metas, os serviços prestados e os resultados obtidos (melhoria das taxas de evasão e repetência, desempenho escolar, qualificação dos professores, melhorias da infraestrutura, inserção no mercado de trabalho, dentre outras). O acompanhamento do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), citado em apenas dois casos, é um instrumento importante para a avaliação dos projetos educacionais e deveria ser mais difundido entre as empresas do grupo, visto que esse índice é calculado para cada escola do país a cada dois anos<sup>7</sup>.

## Quadro 2

### **QUE INDICADORES AS EMPRESAS DO GRUPO BISC UTILIZAM PARA ACOMPANHAR E AVALIAR OS PROJETOS EDUCACIONAIS?\***

- Dados qualitativos e quantitativos que consideram a inclusão, a diversidade, a interdisciplinaridade, o desempenho escolar, a diminuição da evasão escolar, a diminuição da violência (cultura da paz) e o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica);
- Número de matrículas, número de dias letivos efetivos considerando transporte funcionando, aluno com material didático, professor presente e controle da presença dos alunos;
- Número de municípios, número de alunos atendidos, quantidade de material didático distribuído, quantidade de professores capacitados, número de atividades realizadas com os alunos;
- Número de professores capacitados, de alunos e de municípios atingidos;
- Indicadores de conclusão do curso de capacitação e empregabilidade;
- Índice de conclusão do curso de capacitação maior ou igual a 80%, empregabilidade pós-curso maior ou igual a 50%;

---

<sup>7</sup> O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) “representa a iniciativa pioneira de reunir em um só indicador dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: fluxo escolar e médias de desempenho nas avaliações. Ele agrega ao enfoque pedagógico dos resultados das avaliações em larga escala, do Inep, a possibilidade de resultados sintéticos, facilmente assimiláveis, e que permitem traçar metas de qualidade educacional para os sistemas” In: <http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/o-que-e-o-ideb>. Acessado em 29/9/2015.



- Número de estudantes e escolas beneficiadas, número de voluntários atuantes e número de jovens que se tornam empreendedores depois que passaram pelo projeto;
- Número de beneficiários diretos e indiretos, execução orçamentária planejada, contrapartidas locais, envolvimento de parceiros, desenvolvimento de capital social, envolvimento de voluntários, alinhamento com as políticas públicas, associados a indicadores quantitativos alinhados a sua execução técnica;
- Indicadores de adesão dos catadores ao projeto de educação ambiental, quantidade de lixo arrecadado e reciclado, mobilização das crianças da rede pública de ensino para ações fora da escola e dentro da comunidade;
- Indicadores qualitativos sobre melhorias nas práticas de gestão, na formação dos professores e no estímulo a cooperações entre os municípios da região;
- Índice de Competências Matemáticas<sup>8</sup> e indicadores das condições socioeconômicas dos alunos;
- Indicadores de redução da evasão escolar na Educação de Jovens e Adultos (EJA).
- Evolução do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), evolução da qualificação dos professores no Ensino Fundamental e Educação Infantil, melhoria das condições de oferta educacional (infraestrutura escolar, equipamentos, condições pedagógicas e merenda).

\*Respostas fornecidas no questionário on-line

**Fonte:** BISC, 2015. Comunitas.

Na edição do BISC de 2011, foram introduzidos os indicadores de *benchmarking* em qualidade da gestão dos investimentos sociais em educação, com o objetivo de subsidiar a reflexão do grupo sobre os seus projetos, e, ao mesmo tempo, apontar para os desafios atuais para alcançar o sucesso desejado. A cada dois anos essa avaliação é repetida de forma a estimular os participantes a refletir sobre a evolução de seus projetos. Para tanto, foram destacados cinco aspectos relacionados a uma boa gestão e, para cada um deles, estabeleceu-se um indicador composto por cinco quesitos que as empresas devem analisar, indicando aqueles que foram integral ou parcialmente atendidos, ou não foram atendidos. Recomendou-se que a análise se ativesse aos projetos estruturados, para os quais é possível reunir as informações solicitadas.

---

<sup>8</sup> O Índice de Competências Matemáticas é um indicador estruturado a partir de perguntas que testam o entendimento dos alunos a respeito de conceitos da disciplina apropriados para o primeiro ciclo do Ensino Fundamental, como escalas numéricas, noção de espaço, habilidade de contar, dentre outros.



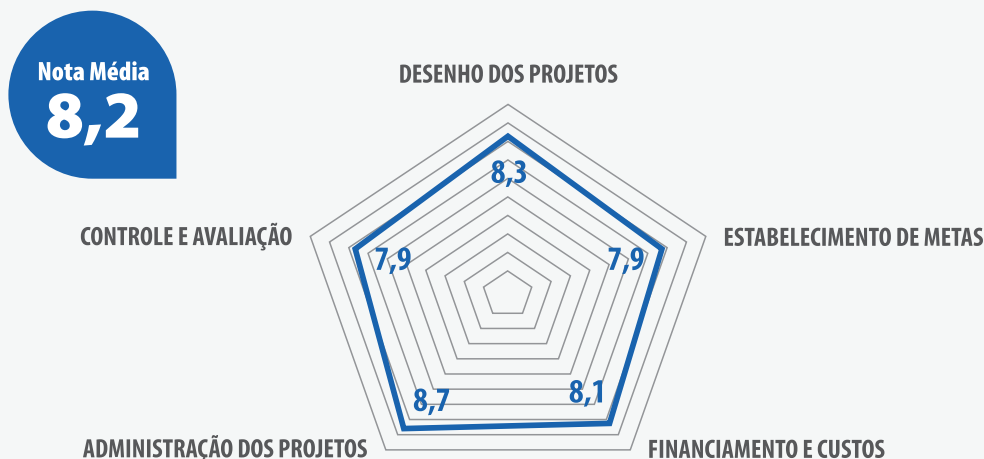
## UMA NOTA DE CAUTELA

As respostas a esse exercício de aferição da qualidade dos projetos na área da educação refletem não só diferentes percepções com respeito aos fatores envolvidos na apreciação de cada um dos indicadores contemplados, como também um maior ou menor rigor aplicado à valoração de cada um deles. Portanto, recomenda-se cautela no uso dos resultados aqui apresentados.

As notas médias obtidas pelo grupo nas cinco dimensões analisadas estão apresentadas na Figura 4 e as notas obtidas em cada um dos 25 quesitos submetidos à avaliação das empresas estão exibidas nas figuras subsequentes. A primeira observação a destacar é que a avaliação realizada pelo grupo é favorável. A nota média geral foi de 8,2, numa escala de 0 a 10. No entanto, comparando os resultados ora obtidos com aqueles de 2011, verifica-se que o padrão de qualidade dos projetos educacionais permaneceu no mesmo patamar e que mantém-se o desafio de avançar nos quesitos controle e avaliação dos resultados e na definição de metas, nesse caso buscando a adequação dos diagnósticos às realidades locais e aos meios disponíveis para a sua execução. Nessa avaliação, é importante ressaltar, mais uma vez, que o grupo tem sido cuidadoso no exercício da autocrítica.

Figura 4

## INDICADORES QUALITATIVOS DE BENCHMARKING DOS PROJETOS EDUCACIONAIS





## O que se extrai dos indicadores BISC sobre a qualidade da gestão dos investimentos educacionais?

1º. Em geral, os projetos estão bem desenhados e o maior desafio é o de ampliar a participação das comunidades na sua formulação e ouvir suas demandas e sugestões (Figura 5).

Figura 5

### DESENHO DOS PROJETOS EDUCACIONAIS

Nota Média  
**8,3**

#### PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO

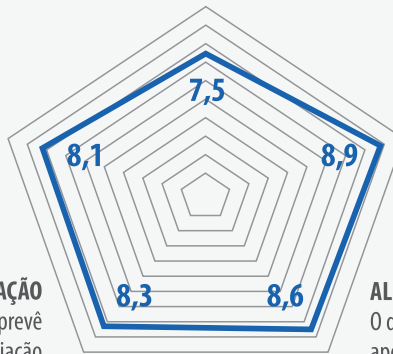
O desenho do projeto é realizado a partir de consultas à comunidade e da incorporação de suas demandas e sugestões

#### ENVOLVIMENTO DOS ATORES RELEVANTES

O desenho do projeto prevê mecanismos de diálogo e participação dos diversos atores envolvidos em todas as etapas de execução

#### DEFINIÇÃO DE INDICADORES E AVALIAÇÃO

O desenho do projeto estabelece indicadores e prevê metodologia de monitoramento e avaliação



#### QUALIDADE DA METODOLOGIA ADOTADA

O desenho do projeto incorpora métodos inovadores e passíveis de serem reproduzidos

#### ALINHAMENTO COM POLÍTICAS PÚBLICAS

O desenho do projeto se orienta por propósitos de apoiar e influenciar políticas públicas

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

2º. As equipes cuidam de estabelecer metas factíveis e o desafio é avançar na adequação à realidade local e em um maior engajamento dos atores envolvidos (Figura 6).

Figura 6

### PROJETOS EDUCACIONAIS: ESTABELECIMENTO DE METAS

Nota Média  
**7,9**

#### ADEQUAÇÃO DAS METAS À REALIDADE LOCAL

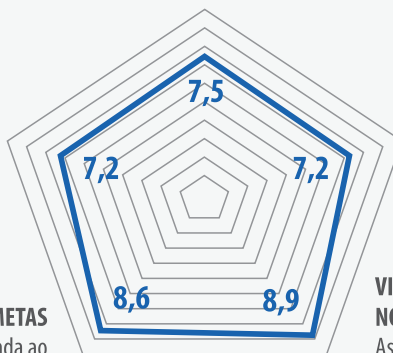
As metas são estabelecidas a partir de um diagnóstico dos indicadores educacionais locais

#### DIVULGAÇÃO DAS METAS

As metas são divulgadas e utilizadas como referência para a avaliação

#### VIABILIDADE OPERACIONAL DAS METAS

A definição das metas é associada ao estabelecimento de recursos para sua consecução



#### PARTICIPAÇÃO DOS ATORES NA DEFINIÇÃO DAS METAS

A definição das metas resulta de um processo interativo com os atores relevantes

#### VIABILIDADE DE CUMPRIMENTO DAS METAS NO PRAZO ESTABELECIDO

As metas são estabelecidas levando em conta o tempo requerido para alcançá-las

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.



3º. As questões relativas ao detalhamento dos custos e à estabilidade no financiamento dos projetos caminham bem, mas é preciso avançar nas questões referentes à transparência dessas informações (Figura 7).

**Figura 7**

## PROJETOS EDUCACIONAIS: FINANCIAMENTO E CUSTOS

Nota Média

**8,1**

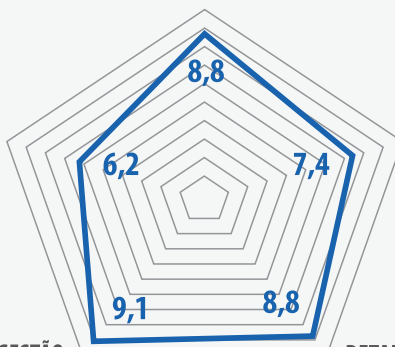
### ESTABILIDADE DE FINANCIAMENTO AO LONGO DO PROJETO

A organização dispõe de uma estratégia de financiamento que garante estabilidade dos recursos financeiros ao longo da vigência do projeto

**TRANSPARÊNCIA DO ORÇAMENTO**  
O orçamento dos projetos educacionais é de conhecimento dos diversos atores envolvidos

### INFORMAÇÃO SOBRE CUSTOS DE GESTÃO

A organização dispõe de informações detalhadas sobre os custos incorridos na execução de projeto



### PREVISÃO DE RECURSOS PARA MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

No financiamento do projeto estão previstos recursos para o monitoramento e avaliação

### DETALHAMENTO DAS FONTES DE FINANCIAMENTO

Existem informações discriminadas sobre as fontes de recursos utilizados no financiamento do projeto

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

4º. É na administração dos projetos que o grupo obtém a melhor nota (média de 8,7) e resta utilizar mais os resultados das avaliações para aprimorar a sua gestão (Figura 8).

**Figura 8**

## ADMINISTRAÇÃO DOS PROJETOS EDUCACIONAIS

Nota Média

**8,7**

### DEFINIÇÃO DE ATRIBUIÇÕES DOS RESPONSÁVEIS PELA GESTÃO

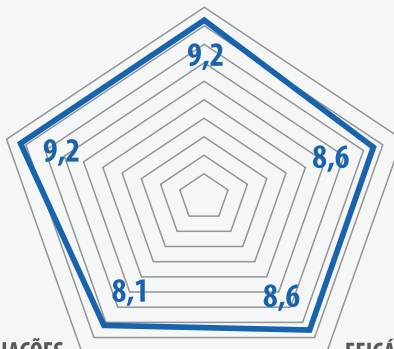
As responsabilidades pela gestão dos projetos estão claramente definidas

### RELACIONAMENTO DOS GESTORES COM ATORES RELEVANTES

Os gestores mantêm um relacionamento permanente com os atores relevantes

### USO DOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES

Recomendações provenientes do monitoramento e da avaliação são incorporadas para aumentar a eficiência da gestão



### QUALIDADE DO QUADRO DE GESTORES

A gestão dos projetos utiliza profissionais qualificados que atuam em regime de dedicação exclusiva à área social

### EFICÁCIA DA METODOLOGIA DE GESTÃO

A gestão dos projetos é feita com base em metodologias e procedimentos formalmente estabelecidos pela organização e de eficácia reconhecida

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

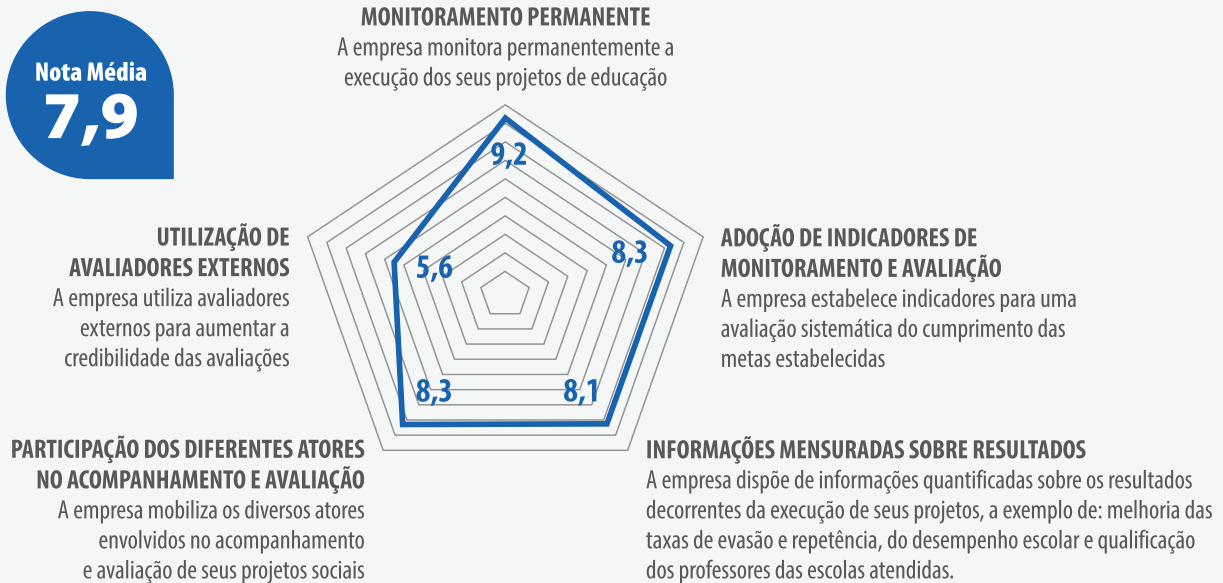




5º. Em que pesem as reconhecidas dificuldades para avaliar os investimentos sociais, quando se trata dos projetos educacionais o grupo se sai bem e o maior desafio é o de envolver especialistas externos para ampliar a credibilidade das suas avaliações (Figura 9).

**Figura 9**

## PROJETOS EDUCACIONAIS: CONTROLE E AVALIAÇÃO



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

## 2.4 SOBRE A DISTRIBUIÇÃO ESPACIAL DOS RECURSOS

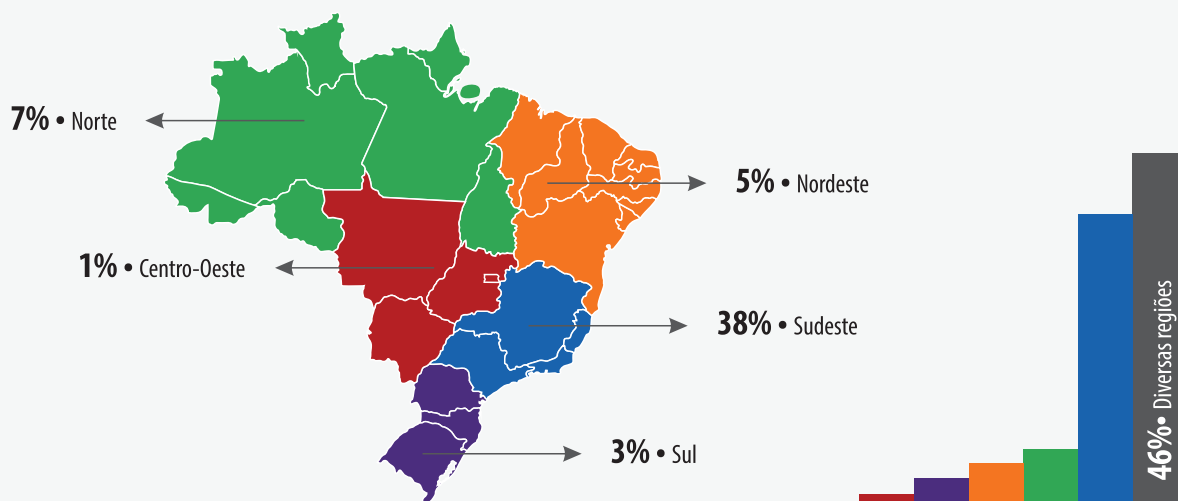
Para onde vão os investimentos sociais privados? Os recursos permanecem concentrados nas atividades desenvolvidas no Sudeste e esse resultado reflete a concentração das próprias empresas nessa região. No entanto, há diferenças no comportamento das empresas e dos seus institutos, conforme pode ser observado nos Gráficos 24 e 25. No primeiro grupo, mais da metade dos investimentos (46%) foi distribuída em diversas regiões. Parte desse resultado pode ser atribuída ao fato de que os investimentos são conduzidos por diferentes unidades da empresa que estão dispersas no território nacional ou destinam-se a alguns projetos que não têm uma dimensão regional, a exemplo das campanhas ou premiações nacionais. No entanto, outra parte reflete a dificuldade de especificar os valores aplicados por região, porque as informações não estão sistematizadas e organizadas desse modo.



Em relação aos institutos, as informações estão mais detalhadas e menos de 30% dos investimentos sociais foram assinalados no item “diversas regiões”. Ademais, apesar de um terço dos recursos aplicados pelos institutos destinarem-se ao Sudeste, 15% dos seus investimentos sociais, o equivalente a R\$ 155 milhões, foram direcionados para o Nordeste, que é reconhecidamente a região mais pobre do Brasil.

**Gráfico 24**

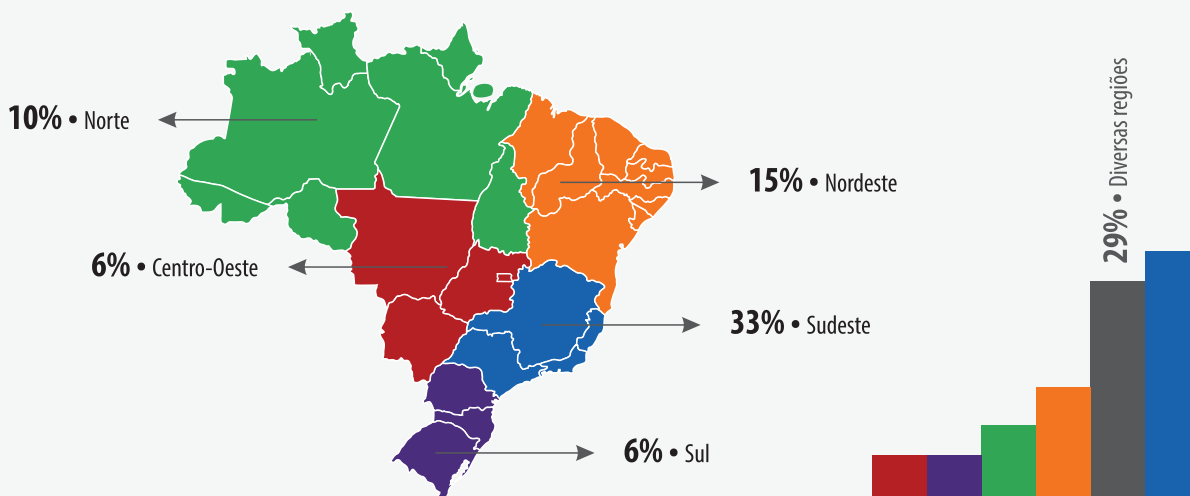
## POR REGIÃO, COMO SE DISTRIBUEM OS INVESTIMENTOS SOCIAIS DAS EMPRESAS?



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

**Gráfico 25**

## POR REGIÃO, COMO SE DISTRIBUEM OS INVESTIMENTOS SOCIAIS DOS INSTITUTOS?



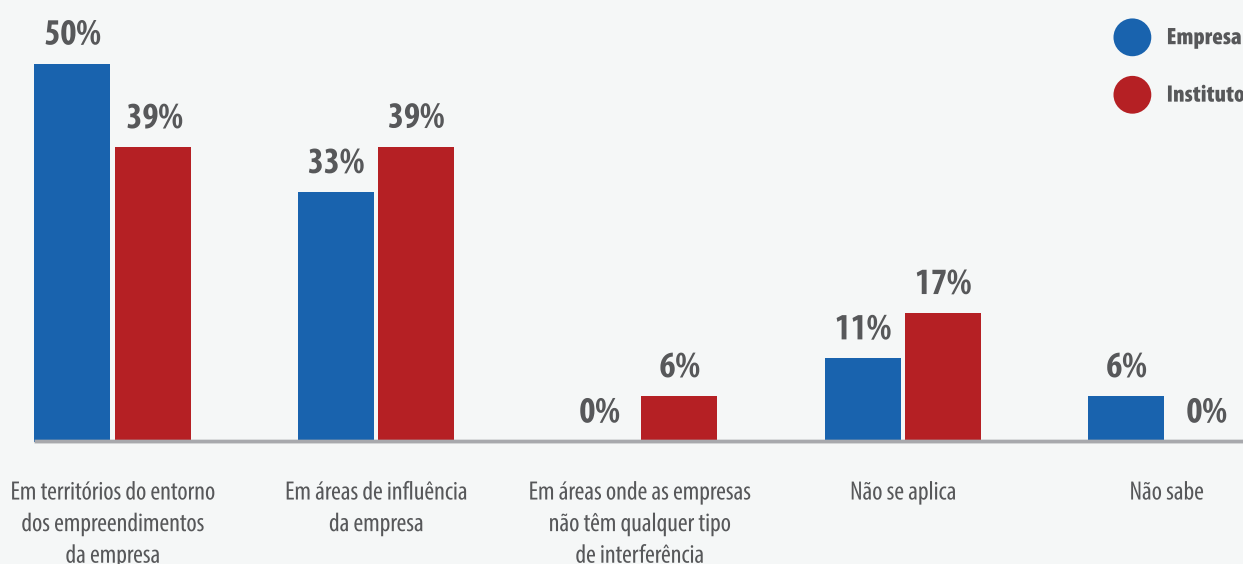
Fonte: BISC, 2015. Comunitas.



A prioridade para atuar nas localidades do entorno dos empreendimentos econômicos pode ser observada nos dados do Gráfico 26: 50% das empresas e mais de um terço dos institutos concentram o seu atendimento nessas regiões. No entanto, como o grupo BISC abrange grandes empresas, as áreas de influência<sup>9</sup> dos seus negócios nem sempre se limitam ao espaço geográfico de suas instalações. Isso explica o fato de que 39% das empresas e dos institutos expandem os seus investimentos para espaços maiores. Em resumo, os resultados são coerentes com os objetivos das empresas de aproximarem-se das comunidades e obterem a licença social para operar por meio dos investimentos sociais.

**Gráfico 26**

## EM QUE LOCALIDADES A EMPRESA DESENVOLVE SUAS ATIVIDADES SOCIAIS?

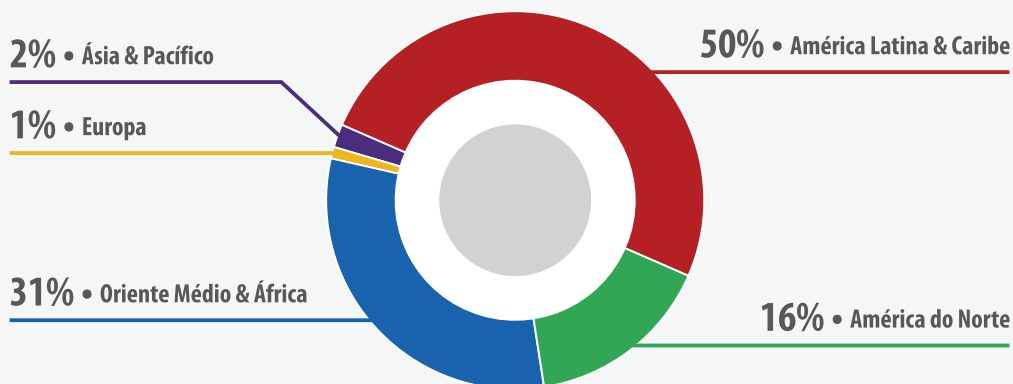


Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

Poucas empresas do grupo (30%) desenvolvem atividades sociais no exterior e os valores investidos são pequenos: correspondem a apenas 10% do total dos seus investimentos sociais. Ademais, esses investimentos vêm sendo reduzidos nos últimos três anos e passaram de R\$ 149 milhões<sup>10</sup>, em 2012, para R\$ R\$ 68 milhões, em 2014, dos quais 50% foram destinados aos países da América Latina e Caribe (Gráfico 27).

<sup>9</sup> Como "área de influência" foi considerado o conceito adotado pela ISO 26000: "amplitude/extensão das relações políticas, contratuais, econômicas ou outras relações por meio das quais uma organizações tem capacidade de afetar as decisões ou atividades de indivíduos ou organizações".

<sup>10</sup> Valores atualizados para 2014.

**Gráfico 27****POR CONTINENTES, COMO SE DISTRIBUEM OS INVESTIMENTOS SOCIAIS?**

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

## 2.5 SOBRE A QUALIDADE DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS

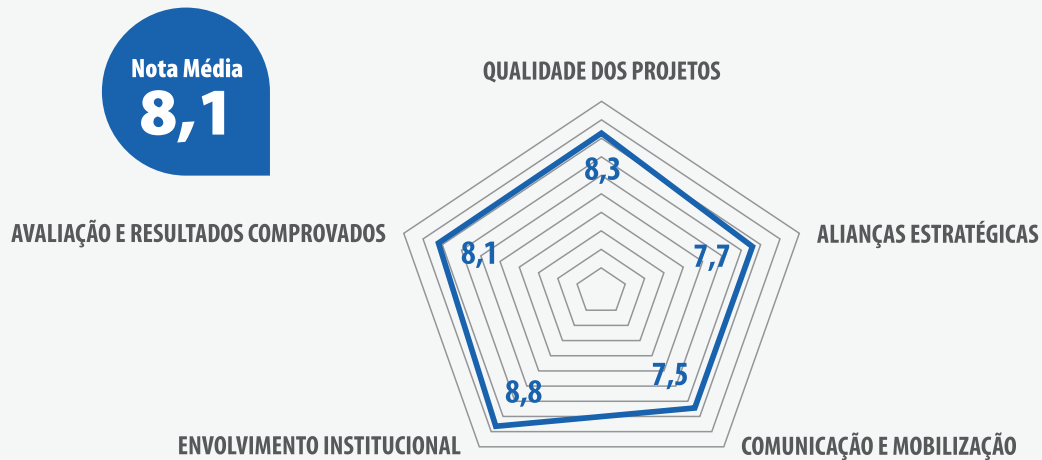
Não foi só o volume de recursos que cresceu em 2014. Melhorou também a qualidade da gestão dos investimentos sociais das empresas, conforme revelam os indicadores BISC. Este foi o sexto ano em que as práticas sociais foram avaliadas pelo grupo e a nota média atingiu o seu maior valor<sup>11</sup>: 8,1, numa escala de 0 a 10 (Figura 10). Destaca-se, nesse resultado, a nota atribuída ao envolvimento institucional das empresas, que recebeu a melhor nota dos últimos anos - o que já poderia ser decorrência de uma maior proximidade dos investimentos sociais aos negócios. Essa é uma hipótese a ser analisada nas próximas edições da pesquisa.

<sup>11</sup> No período analisado, 2009/2014, as notas médias variaram de 7,5 a 7,9.



Figura 10

## INDICADORES QUALITATIVOS DE BENCHMARKING DOS PROJETOS SOCIAIS

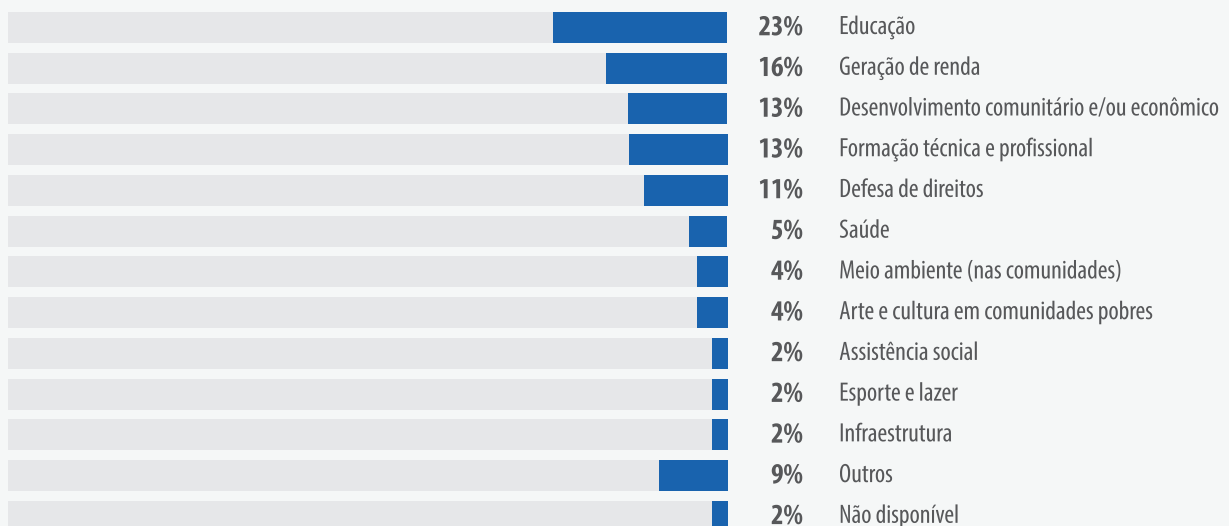


Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

Para avaliar a qualidade dos investimentos sociais, as empresas consideraram apenas os projetos estruturados, incluindo não só os que são desenvolvidos diretamente por elas e por seus institutos, como também os executados por terceiros. No total, foram avaliados 56 projetos de diversas áreas de atuação das empresas, com destaque para aqueles de educação (23%) e de geração de renda (16%) (Gráfico 28). Os recursos envolvidos nesses projetos foram da ordem de R\$ 778 milhões.

Gráfico 28

## QUAL O FOCO DOS PROJETOS SOCIAIS AVALIADOS?



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.



Cinco aspectos essenciais para o sucesso de práticas sociais foram considerados pelo grupo para realizar essa autoavaliação<sup>12</sup>: (a) a qualidade dos projetos; (b) a realização de alianças ou parcerias estratégicas; (c) a qualidade das iniciativas de comunicação e mobilização dos atores envolvidos; (d) o envolvimento institucional da empresa; e, e) a avaliação e comprovação dos resultados. Para a análise de cada um desses aspectos foram estabelecidos cinco indicadores para os quais as empresas avaliam se eles foram total ou parcialmente atendidos, ou se não foram atendidos. Nas Figuras 11 a 15, constam as notas obtidas em cada um deles.

## Qual o retrato da qualidade da gestão dos investimentos sociais?

1º. Os investimentos foram bem avaliados nos quesitos relacionados à gestão dos projetos (metodologia de trabalho adequada e conduzida por profissionais devidamente preparados), e o maior desafio é o de aprimorar seu desenho tendo em vista a realidade local e as demandas das comunidades (Figura 11).

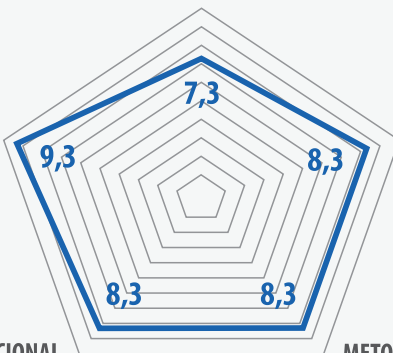
Figura 11

### QUALIDADE DOS PROJETOS SOCIAIS

Nota Média  
**8,3**

#### DESENHO DOS PROJETOS

Os projetos são desenhados com base em um diagnóstico abrangente dos problemas e das potencialidades locais, bem como das demandas das comunidades.



#### RECURSOS HUMANOS

A operação dos projetos é conduzida por profissionais preparados e comprometidos com os seus objetivos.

#### VIABILIDADE OPERACIONAL

Os meios necessários ao alcance dos objetivos e metas são adequadamente dimensionados.

#### OBJETIVOS E METAS

Os objetivos e metas são estabelecidos levando em conta o diagnóstico realizado e o tempo requerido para alcançá-los.

#### METODOLOGIA DE TRABALHO

O desenho dos projetos incorpora metodologias de trabalho coerentes com os objetivos estabelecidos, compatíveis com os meios disponíveis e flexíveis para adaptar-se à realidade local.

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

<sup>12</sup> As respostas a esse exercício de aferição da qualidade das práticas sociais refletem não só diferentes percepções com respeito aos fatores envolvidos na apreciação de cada um dos indicadores contemplados, como também um maior ou menor rigor aplicado à valoração de cada um deles. Portanto, recomenda-se cautela no uso dos resultados aqui apresentados.



2º. As parcerias com organizações sociais estratégicas e com órgãos governamentais estão avançando satisfatoriamente. Cabe fortalecer a atuação coletiva por meio de redes e a participação em espaços institucionalizados de coordenação e acompanhamento dos trabalhos conjuntos (Figura 12).

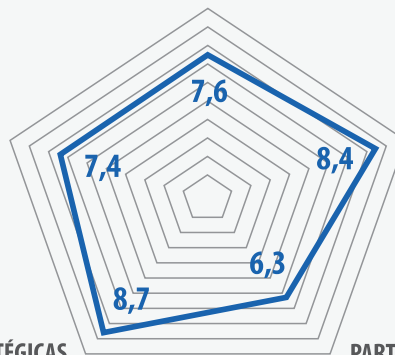
**Figura 12**

## PROJETOS SOCIAIS: ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

**Nota Média**  
**7,7**

### INTERAÇÃO COM ATORES RELEVANTES

A empresa mantém uma interação constante com atores sociais relevantes (lideranças) e organizações comunitárias para o desenvolvimento dos seus projetos.



### PARTICIPAÇÃO EM INSTÂNCIAS COLEGIADAS

A empresa criou ou participa de instâncias colegiadas (ex.: Comitês, Fóruns e Conselhos) que funcionam como espaço institucionalizado para negociação, coordenação e preservação do cumprimento dos compromissos estabelecidos.

### PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES ESTRATÉGICAS

A empresa articula alianças com organizações reconhecidas e estratégicas (ex.: instituições com tradição/conhecimento na área ou agentes econômicos) para o desenvolvimento de seus projetos.

### ARTICULAÇÃO COM ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS

A empresa faz parcerias com órgãos governamentais e busca a complementaridade de seus projetos com as políticas públicas.

### PARTICIPAÇÃO EM REDE DE ORGANIZAÇÕES

A empresa articula-se com as organizações prestadoras de serviços locais para a construção de redes de atendimento às comunidades.

**Fonte:** BISC, 2015. Comunitas.

3º. As estratégias de comunicação e mobilização receberam a menor nota média dos cinco aspectos avaliados (7,5), mas isso pode ser atribuído às dificuldades de manter canais permanentes de diálogos com os diversos atores relevantes e construir uma estratégia adequada de divulgação dos compromissos assumidos (Figura 13).



Figura 13

**PROJETOS SOCIAIS: COMUNICAÇÃO E MOBILIZAÇÃO**

Nota Média  
**7,5**

**ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO**

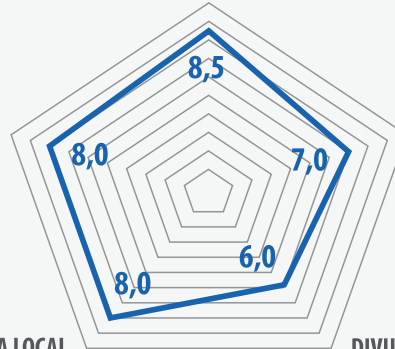
A empresa estabelece estratégia de comunicação e mobilização (ex.: realização de eventos, campanhas de divulgação e premiações) para conquistar a adesão dos atores envolvidos.

**ENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS LOCAIS**

A empresa capacita e incorpora recursos humanos locais na execução de seus projetos (ex.: agentes comunitários e gestores públicos).

**VALORIZAÇÃO DA CULTURA LOCAL**

A empresa cuida de valorizar a cultura local e regional e incorporar os conhecimentos das comunidades para a implantação de seus projetos.

**CANAIS DE DIÁLOGO PERMANENTE COM ATORES RELEVANTES**

A empresa mantém canais abertos (ex.: call center e sites interativos) para um diálogo permanente com as partes interessadas.

**DIVULGAÇÃO DE METAS E RESULTADOS**

A empresa divulga as metas estabelecidas e os resultados das avaliações de seus projetos.

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

4º. O envolvimento institucional foi o mais bem avaliado e merece destaque o alinhamento dos projetos à política corporativa da empresa, que recebeu a nota máxima (10). Resta o desafio de envolver mais os colaboradores da organização na condução das práticas sociais (Figura 14).

Figura 14

**PROJETOS SOCIAIS: ENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

Nota Média  
**8,8**

**GARANTIA DE RECURSOS**

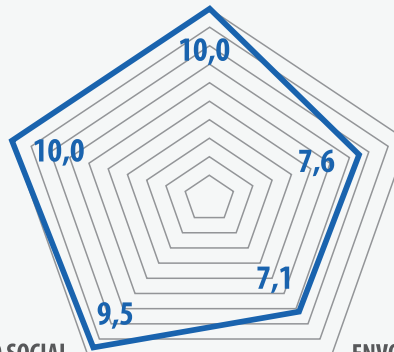
A empresa compromete-se com a garantia dos recursos e os meios necessários ao cumprimento das metas estabelecidas.

**ADERÊNCIA À POLÍTICA CORPORATIVA**

A empresa desenvolve projetos aderentes ao seu perfil de atuação ou à sua política corporativa.

**VALORIZAÇÃO INTERNA DA ATUAÇÃO SOCIAL**

A empresa reconhece que os projetos sociais trazem retorno para a própria organização (ex.: promove o desenvolvimento da região do entorno ou melhora a qualidade da mão de obra disponível).

**SINERGIA INTERNA ENTRE UNIDADES DA EMPRESA**

A empresa promove a sinergia entre as diversas unidades que cuidam de investimentos sociais e ambientais (ex.: investimentos voluntários e obrigatórios).

**ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES**

A empresa estimula o envolvimento dos colaboradores nos seus projetos sociais.

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.





5º. O grupo considera que a execução dos projetos e o cumprimento das metas são muito bem monitorados, mas ainda há muito o que avançar no envolvimento de especialistas e atores externos no processo de avaliação, assim como na mensuração dos benefícios gerados (Figura 15).

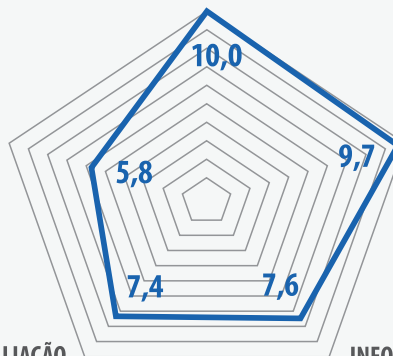
**Figura 15**

## PROJETOS SOCIAIS: MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Nota Média  
**8,1**

### MONITORAMENTO DOS PROJETOS

A empresa monitora permanentemente a execução dos seus projetos sociais.



### AVALIADORES EXTERNOS

A empresa utiliza avaliadores externos para aumentar a credibilidade das avaliações.

### AVALIAÇÃO DO CUMPRIMENTO DE METAS

A empresa avalia sistematicamente o cumprimento das metas estabelecidas.

### ENVOLVIMENTO DOS ATORES NA AVALIAÇÃO

A empresa mobiliza os diversos atores envolvidos no acompanhamento e avaliação de seus projetos sociais.

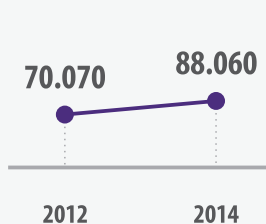
### INFORMAÇÕES MENSURADAS DOS BENEFÍCIOS GERADOS

A empresa dispõe de informações mensuradas sobre os benefícios gerados para as comunidades atendidas.

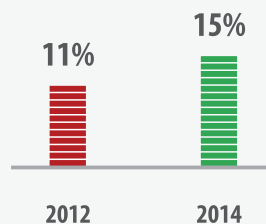
Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

## 2.6 SOBRE OS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO

Os programas de voluntariado estão se expandindo dentro das empresas, não obstante a redução dos recursos investidos na área. Corroboram essa afirmação os números adiante apresentados:



Entre 2012 e 2014, o número de voluntários passou de 70.070 para 88.060.



No mesmo período, a proporção de colaboradores que participam dos programas de voluntariado das empresas subiu de 11% para 15%.

R\$11 milhões



42%

O valor dos investimentos em programas de voluntariado foi de R\$ 11 milhões, o que representa uma redução de 42%.

A maior parte das empresas (86%) possui pelo menos um programa formal de voluntariado e mais da metade delas investiu valores superiores a R\$ 546 mil em 2014, o que significa que estão entre as empresas que mais investem em



voluntariado no Brasil, segundo os últimos dados divulgados pelo Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial.<sup>13</sup>

Outra informação importante para refletir sobre os resultados do BISC pode ser extraída de pesquisa recente desenvolvida pela Fundação Itaú Social e pelo Instituto DataFolha. Ela revela que 11% dos brasileiros com 16 anos ou mais atuavam como voluntários em 2014 e que, entre os que não atuavam, 38% se dispunham a fazê-lo por questões de solidariedade ao próximo e 12% para desenvolver trabalhos específicos (ex.: para crianças e idosos). O que esses números suscitam quando comparados com os 15% dos colaboradores das empresas do BISC que participam dos programas estruturados de estímulo ao voluntariado? Esse é um ponto que merece ser posteriormente debatido pelos participantes, mas uma primeira indicação é a de que há espaço para a ampliação do trabalho voluntário e que as empresas têm um papel importante a cumprir nesse processo, conforme poderá ser observado ao longo dessa seção do relatório.

O interesse do setor privado no estímulo ao voluntariado se manifesta na crescente percepção de que o engajamento dos colaboradores nas atividades voluntárias contribui também para ampliar seu engajamento nos compromissos sociais da organização: entre 2012 e 2014, a proporção de empresas que comungam essa visão aumentou em 10 pontos percentuais (Gráfico 29).

### Gráfico 29

## O QUE LEVOU A EMPRESA A INSTITUIR UM PROGRAMA FORMAL DE VOLUNTARIADO?



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

<sup>13</sup> Ver Perfil do Voluntariado Empresarial no Brasil III (2012), no site <http://www.cbve.org.br/?cat=8> Acessado em 26/8/2015.

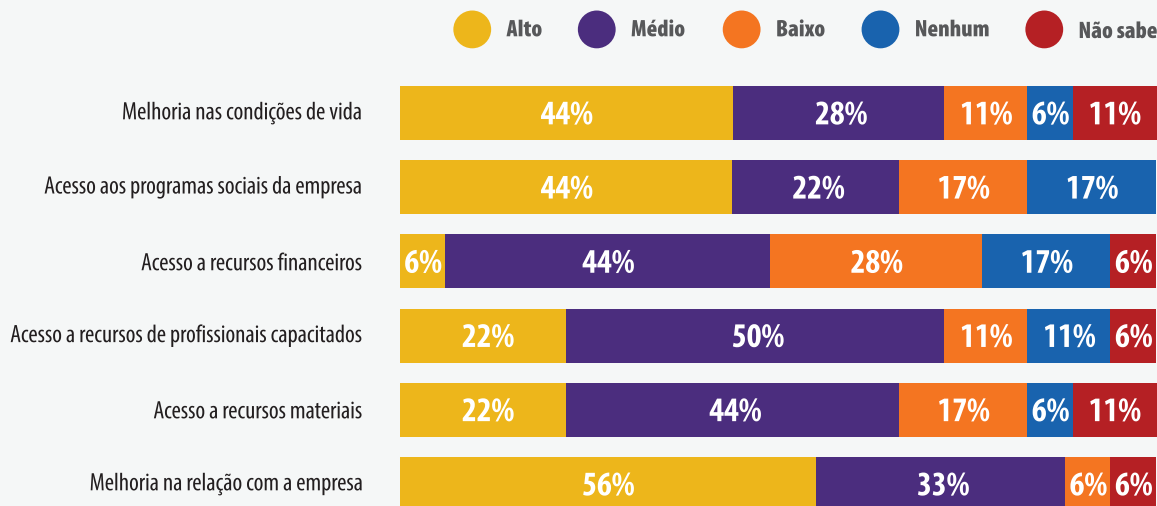


Além disso, os programas de voluntariado se inserem claramente no processo de alinhamento dos investimentos sociais aos negócios, na medida em que trazem benefícios simultâneos para o público-alvo e, sobretudo, para os colaboradores e para a empresa, configurando-se como uma clara estratégia de ganha-ganha. Essa observação já havia sido mencionada em edições anteriores do BISC e foi confirmada em 2015. Isso porque 72% dos participantes avaliam que os benefícios para as comunidades são altos ou muito altos; 78% deles concordam que os colaboradores que participam das atividades voluntárias desenvolvem a criatividade e adquirem competências técnicas úteis à carreira profissional e experiência no trato com situações adversas; e, 83% deles também concordam que as empresas melhoram as relações com as comunidades e se beneficiam do fortalecimento do espírito de equipe de seus colaboradores (Gráficos 30,31 e 32).

O grupo revela-se avesso a possíveis riscos que poderiam ser atribuídos aos programas de voluntariado. A maioria das empresas discorda, por exemplo, que os colaboradores desviam-se das suas funções (94%); que a sua participação nas atividades voluntárias não é espontânea, mas apenas uma forma de agradar a chefia (89%); e que os programas de voluntariado custam mais do que a empresa percebe como retorno.

### Gráfico 30

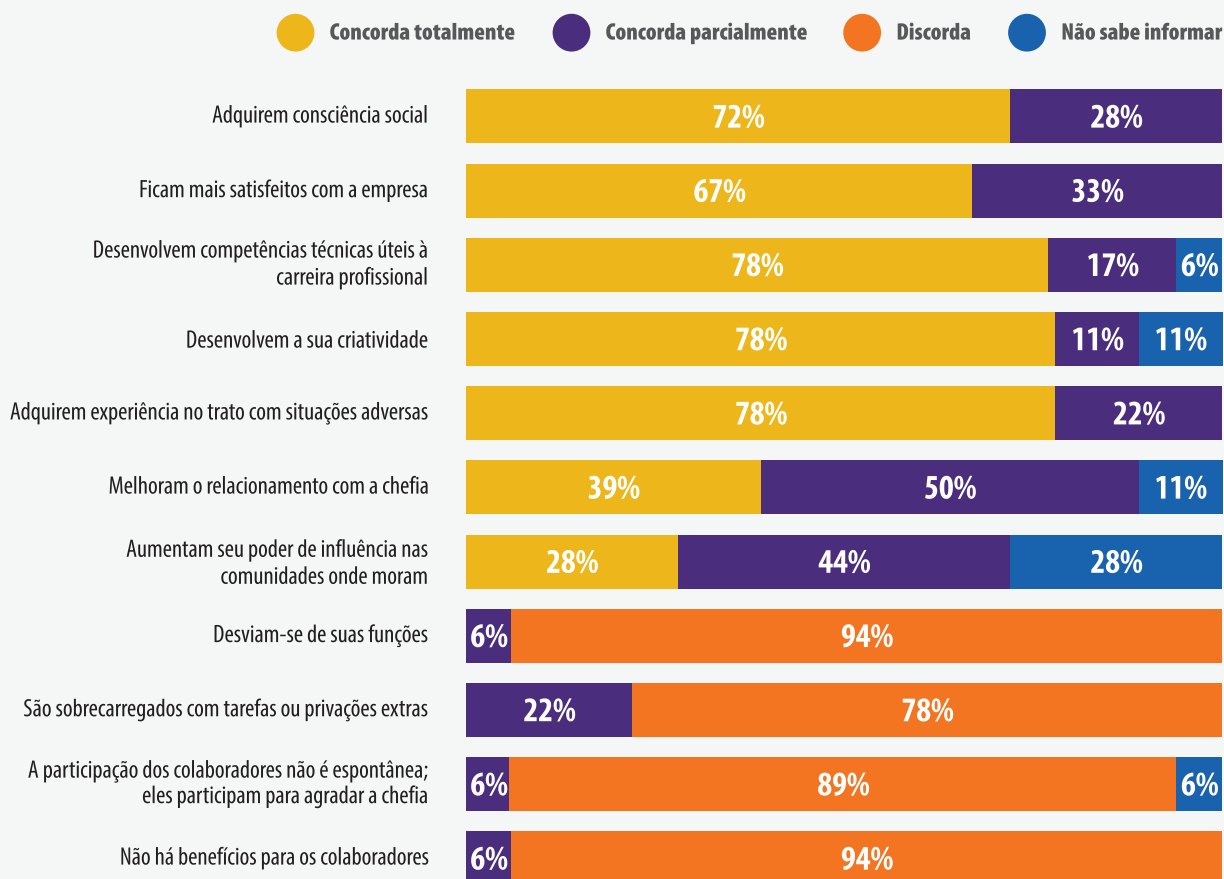
## PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO: QUAIS OS BENEFÍCIOS GERADOS PARA AS COMUNIDADES?



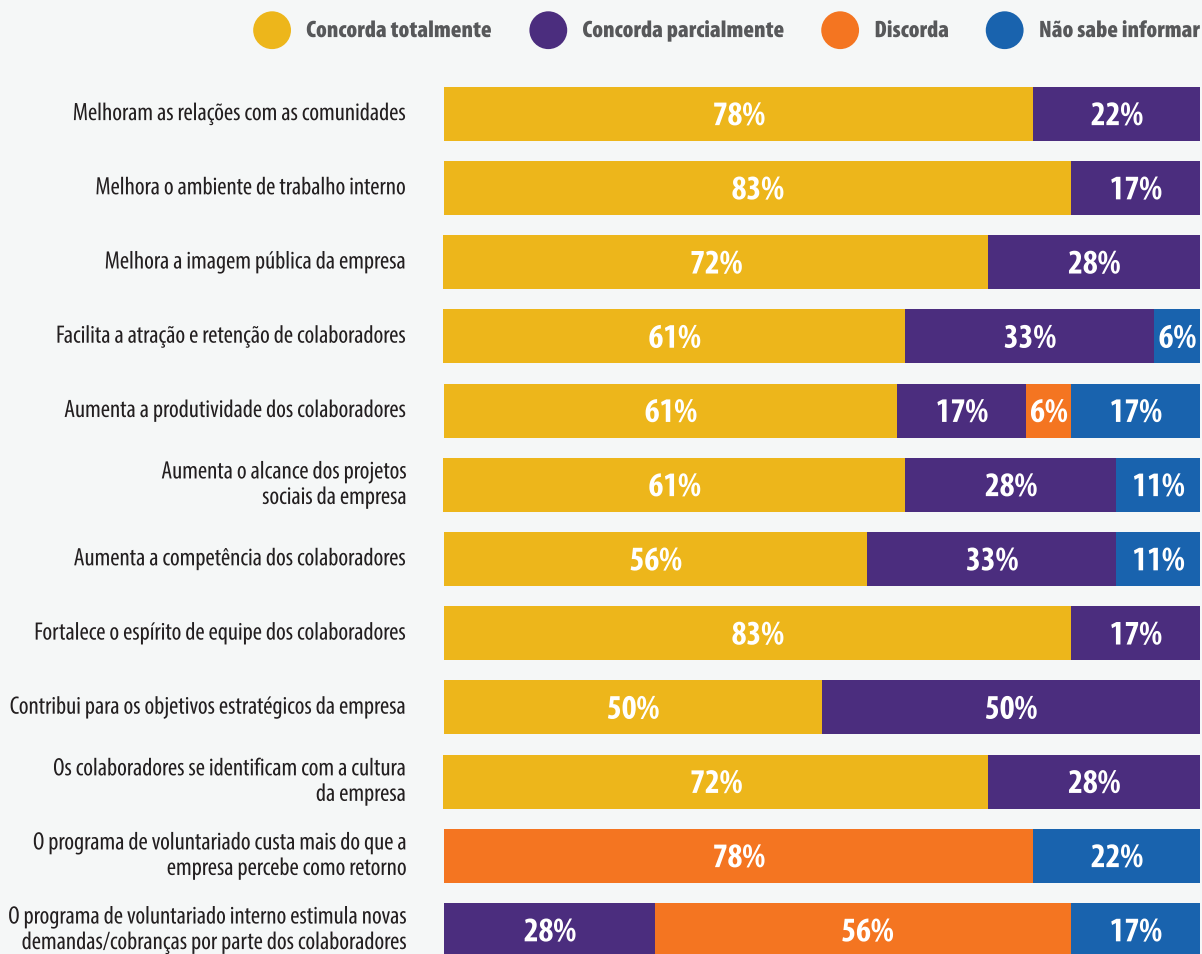
Fonte: BISC, 2015. Comunitas.



## Gráfico 31

**PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO: QUAIS OS BENEFÍCIOS GERADOS PARA OS COLABORADORES?**

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

**Gráfico 32****PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO: QUAIS OS BENEFÍCIOS GERADOS PARA A PRÓPRIA EMPRESA?**

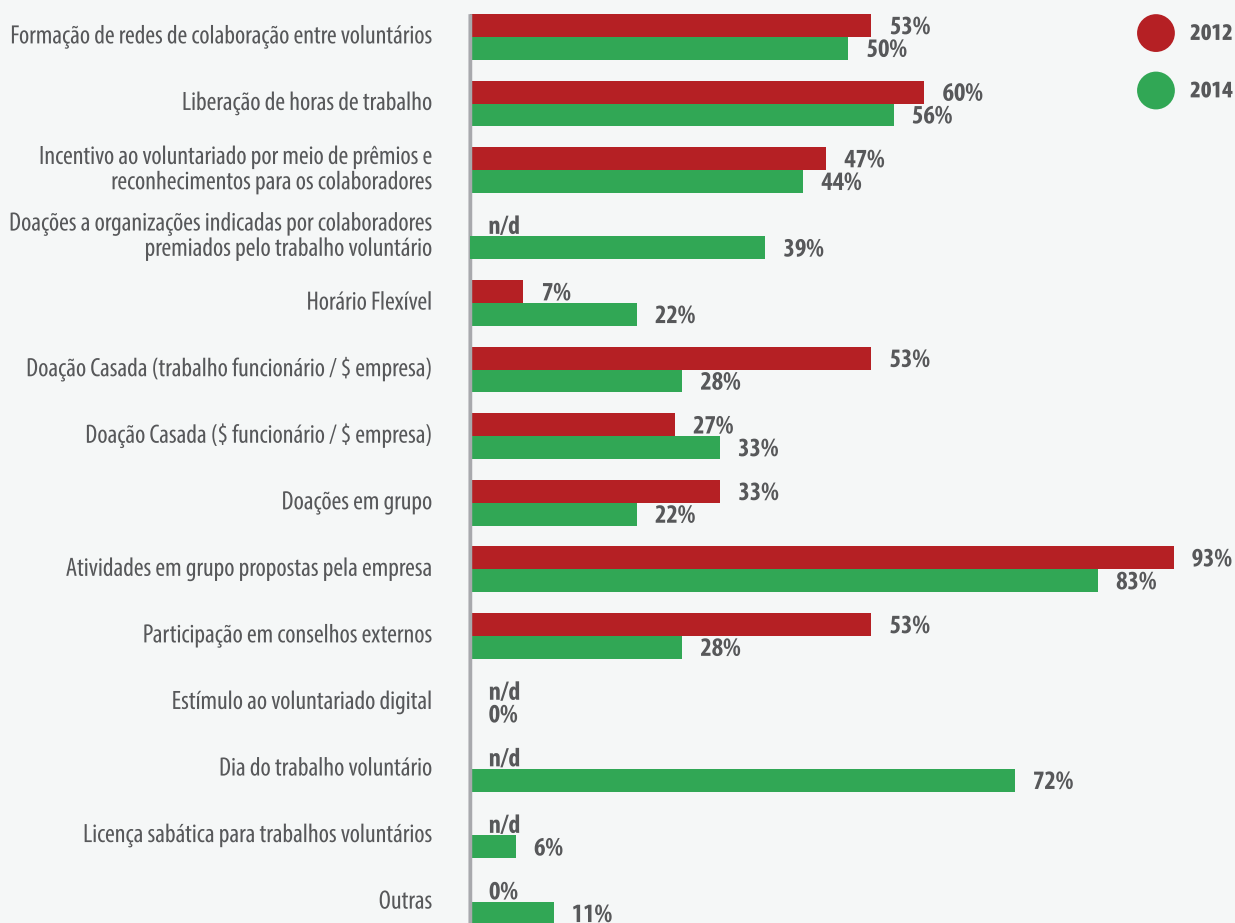
Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

Os dados do Gráfico 33 indicam algumas mudanças recentes introduzidas pelas empresas em seus programas de voluntariado, como a redução na participação em Conselhos externos e das doações casadas (aporte de recursos financeiros da empresa como contrapartida a horas de trabalho voluntário dos colaboradores). De outra parte, destaca-se o predomínio das iniciativas desencadeadas pelas empresas para desenvolver atividades em que os colaboradores trabalham em grupo como voluntários (adotadas por 83% delas) e a adoção do “Dia do Voluntário” (72%) como estratégia de mobilização para o trabalho coletivo. A liberação dos colaboradores em horário de expediente para participar de atividades sociais nas comunidades, adotada por 56% das empresas do grupo, é uma iniciativa

fundamental para incentivar o hábito do voluntariado no país. Isso porque, conforme apresentado na pesquisa da Fundação Itaú Social<sup>14</sup>, cerca de 40% dos brasileiros adultos que nunca participaram de ações voluntárias, ou dos que deixaram de participar, atribuem esse fato à falta de tempo para dedicar-se a tais atividades.

### Gráfico 33

## QUE PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO SÃO MAIS ADOTADOS?



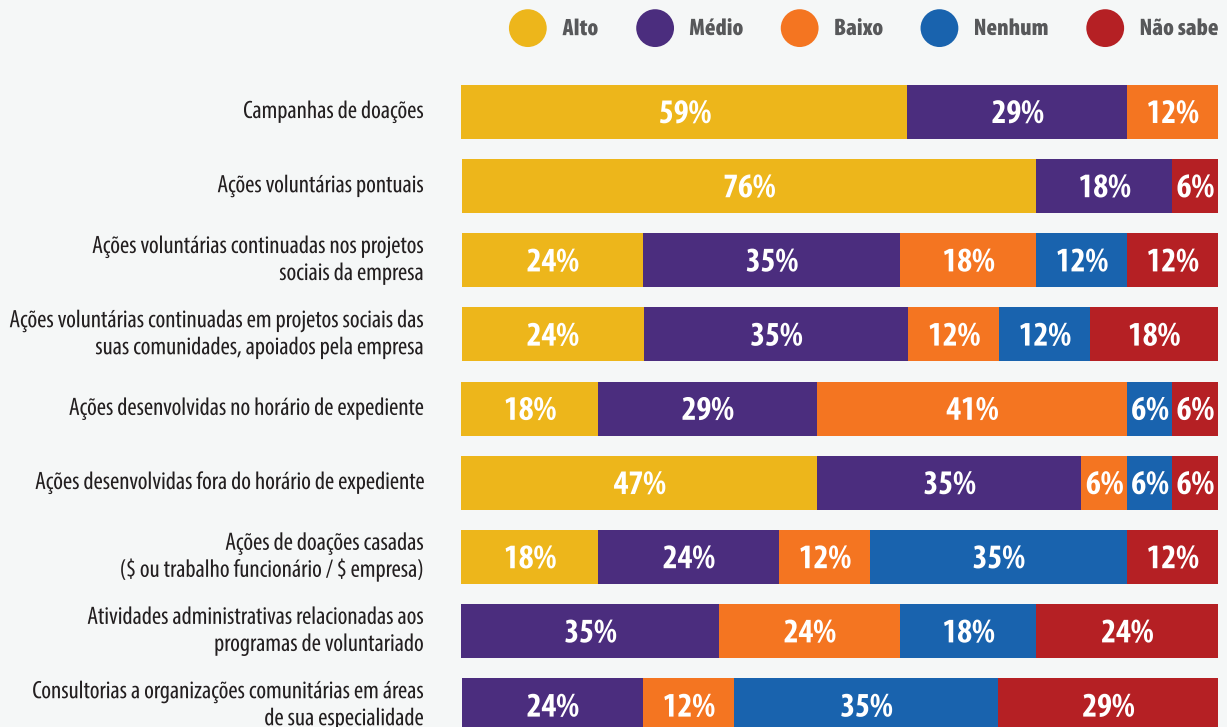
Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

<sup>14</sup> Ver: "Opinião do Brasileiro sobre Voluntariado". Fundação Itaú Social e Datafolha. Resultados em Outubro de 2014. A pesquisa ouviu 2.024 brasileiros, em 135 municípios do país.

As mudanças observadas nos programas de voluntariado destinam-se a ampliar a adesão dos colaboradores, como revelam as informações apresentadas no Gráfico 34, no qual se destaca a percepção das empresas de que as ações pontuais e as campanhas de doações são as que mais mobilizam seus colaboradores, conforme assinalado por 76% e 59% delas, respectivamente. Assim, um grande desafio é o de identificar estratégias que sejam capazes de manter a mobilização dos colaboradores de forma permanente, para garantir a continuidade no atendimento prestado. Para ajudar nessa reflexão é interessante mencionar mais uma observação apresentada na pesquisa sobre a opinião dos brasileiros em relação ao voluntariado<sup>15</sup>: quando indagados sobre uma hipotética e futura atuação voluntária, 42% deles assinalam a preferência por atividades relacionadas a alguma habilidade que possuem (22%) ou à sua formação/trabalho (20%). Entre as atividades específicas, as preferidas são as ações relacionadas à saúde (31%), à educação (24%), à doação de sangue (22%), à proteção de animais (22%) e às atividades esportivas (20%). Trata-se, pois, de um leque de atividades coerentes com o perfil de atuação das empresas do grupo.

### Gráfico 34

## QUE TIPO DE INICIATIVAS MOBILIZAM O ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES EM TRABALHOS VOLUNTÁRIOS?



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

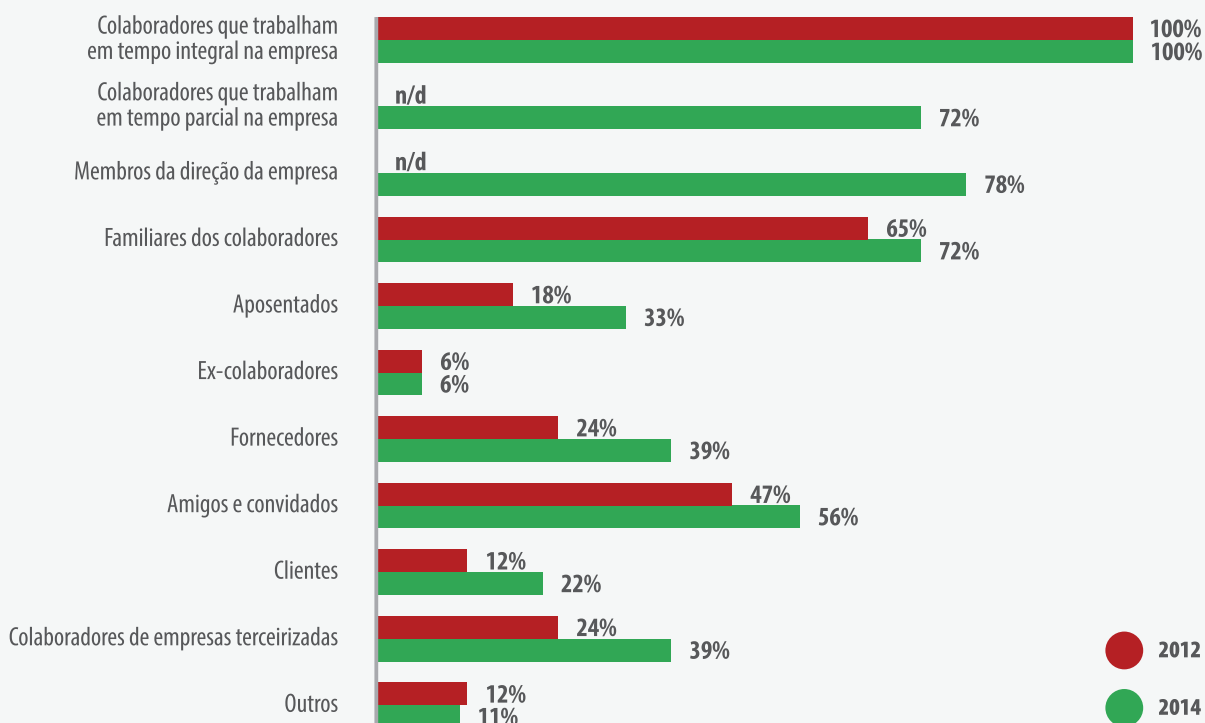
<sup>15</sup> Op. cit., 2014.



Dois pontos merecem atenção especial nos dados sobre os participantes dos programas de voluntariado do grupo BISC: cresceu o envolvimento de atores externos, como amigos e convidados (56%) e familiares dos colaboradores (72%); e, em 78% das empresas os membros da direção participam das atividades voluntárias (Gráfico 35). Vale destacar que em 24% das empresas essa participação é maciça, isto é, realizada pela maior parte dos dirigentes e em 53% apenas parte deles participa. O engajamento das lideranças é importante porque ele serve como um exemplo para os colaboradores e contribui para estimular a prática do voluntariado na sociedade brasileira. Outra medida importante nesse sentido é a valorização dos trabalhos voluntários na contratação de novos colaboradores, o que já ocorre em pelo menos 35% das empresas do grupo (a maior parte não soube responder essa questão).

**Gráfico 35**

## QUEM PARTICIPA DOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO?



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

Em relação à qualidade dos programas de voluntariado, a percepção generalizada é de que eles são bem ou muito bem-sucedidos (Gráfico 36). Corrobora essa avaliação o fato de que 65% das empresas estabeleceram metas para o número de colaboradores que pretendiam envolver em 2014, e todas elas atingiram esse objetivo. Entre as práticas que mais contribuem para o sucesso dos programas de

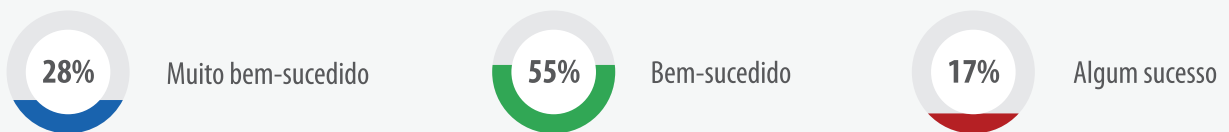




voluntariado, destacam-se aquelas voltadas para inseri-los na estratégia geral da empresa e para ampliar a participação da direção em trabalhos voluntários - 67% e 56% dos participantes, respectivamente, consideram que a importância dessas iniciativas é muito alta (Gráfico 37). É interessante assinalar que esses fatos revelam o reconhecimento do grupo de que os programas de voluntariado devem aproximar-se dos negócios. Outras duas práticas também foram assinaladas com um grau de importância muito alto por mais da metade das empresas: a adoção de um plano estratégico de divulgação permanente do programa, visando a mobilização dos funcionários e o engajamento dos colaboradores na gestão das atividades voluntárias por meio da formação de comitês internos.

**Gráfico 36**

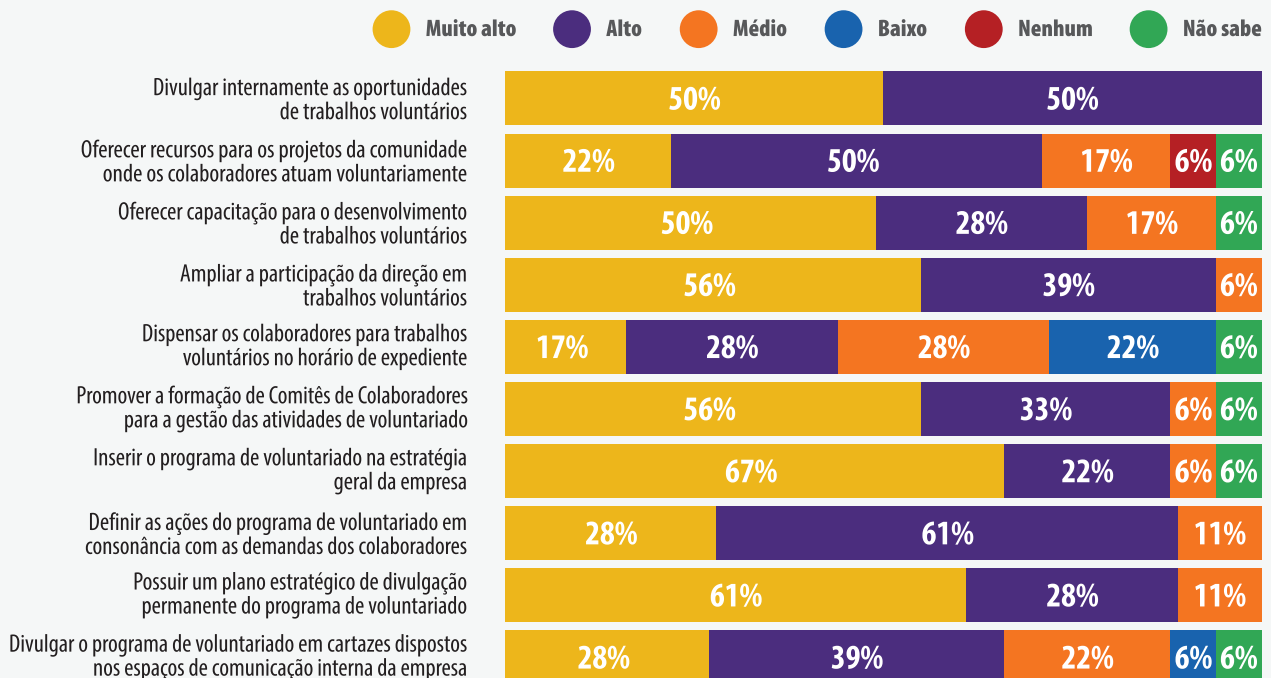
**QUAL A AVALIAÇÃO DA EMPRESA SOBRE O DESEMPENHO DO PROGRAMA DE VOLUNTARIADO?**



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

**Gráfico 37**

**QUAIS AS INICIATIVAS CONTRIBUEM PARA O SUCESSO DOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO?**



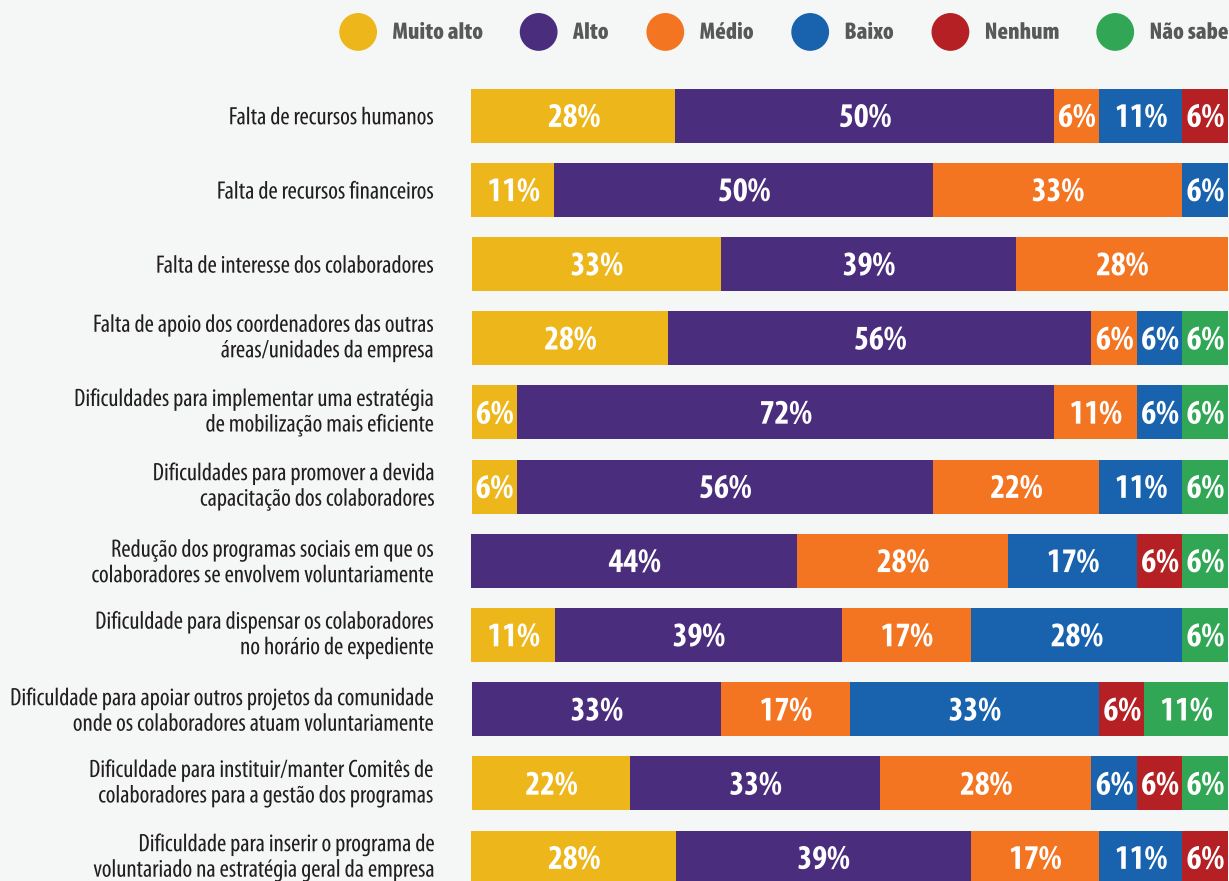
Fonte: BISC, 2015. Comunitas.



Por outro lado, buscou-se também identificar o que impede um bom desempenho dos programas de voluntariado. Confirmando as observações anteriores de que é fundamental o engajamento institucional da empresa, 84% dos participantes consideram que a falta de apoio dos coordenadores das diversas unidades dificulta muito o desenvolvimento dos trabalhos (Gráfico 38). De outra parte, mais de 70% deles destacam a falta de interesse dos colaboradores e as dificuldades de mobilização como fatores que restringem o alcance de resultados melhores.

**Gráfico 38**

## O QUE DIFICULTA UM BOM DESEMPENHO DOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO?



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

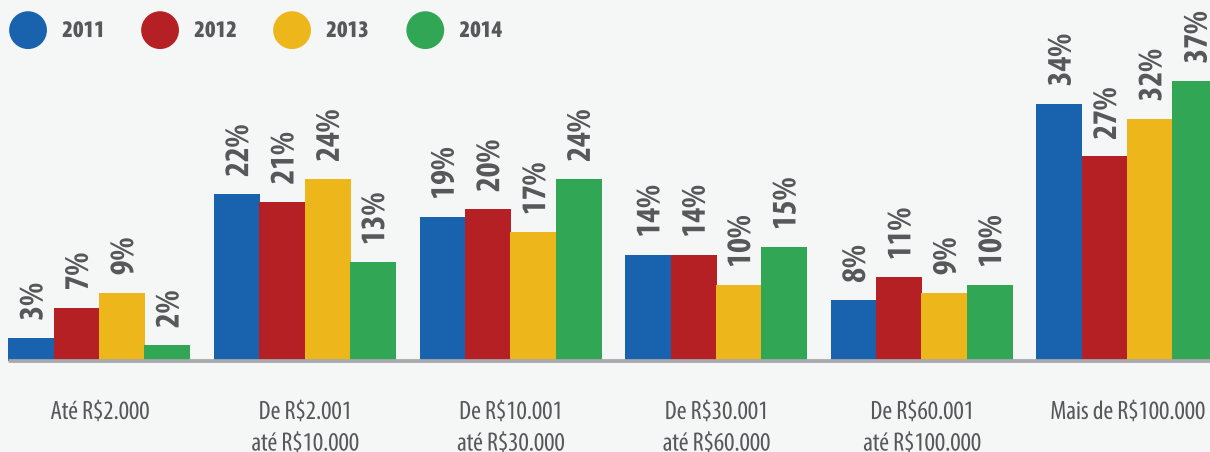
## 2.7 SOBRE AS PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

De uma maneira ou de outra, todas as empresas do BISC envolvem as organizações sem fins lucrativos na sua atuação social. Em 2014, o grupo trabalhou com 1009 organizações, sendo que a maioria delas (82%) recebeu recursos diretamente das empresas ou de seus institutos e as restantes (18%) foram apoiadas por meio dos fundos sociais (ex.: Fundos da Criança e do Adolescente). O volume de recursos transferidos para essas organizações sociais foi da ordem de R\$ 332 milhões, dos quais 89% foram repassados diretamente.

É interessante comparar tal resultado com aqueles obtidos no primeiro ano em que o BISC deu início ao levantamento sobre as parcerias das empresas com as organizações sem fins lucrativos. Em 2011, as transferências de recursos corresponderam a R\$300 milhões (valores atualizados) e destinaram-se a um conjunto de 1750 organizações. O que se extrai dessas informações? Que há uma mudança em curso no perfil das parcerias e uma tendência das empresas em concentrar os investimentos sociais em um número menor de organizações<sup>16</sup>. Tal observação pode ser também verificada na análise dos dados do Gráfico 39: em 2014 o percentual de organizações que recebeu recursos superiores a R\$ 100 mil/ano atingiu o patamar mais elevado do período analisado chegando a 37%. Na outra ponta, caiu para 15% a proporção daquelas que recebem menos de R\$ 10 mil por ano.

**Gráfico 39**

### QUAL A DIMENSÃO DOS RECURSOS REPASSADOS A ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS?



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

<sup>16</sup> Vale mencionar que os números, tanto de 2011 quanto de 2014, podem estar subestimados. Isso porque os respondentes encontram dificuldades para reunir informações envolvendo repasses de recursos dispersos em diferentes unidades das empresas e destinados a um universo tão grande de instituições.



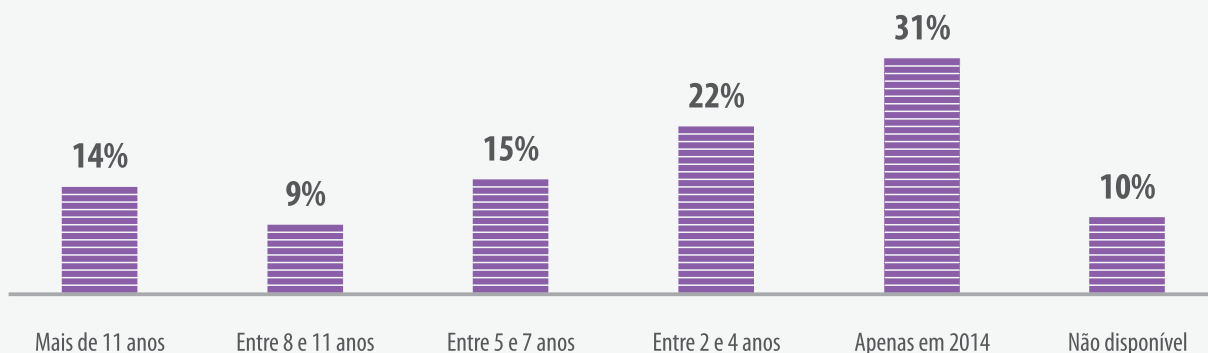
Modificações na forma como a pesquisa buscou identificar o montante dos recursos que foram destinados pelo grupo para apoiar os projetos das organizações, ou para contratar serviços para o desenvolvimento de seus projetos, não permitem comparações com os anos anteriores. No entanto, os resultados evidenciam, por exemplo, que em 2014 boa parte das transferências realizadas pelas empresas (28%) e, sobretudo pelos seus institutos (cerca de 70%), destinou-se à execução dos próprios projetos. Embora predomine nos institutos o financiamento da execução dos projetos próprios, isso não significa que todos eles limitem-se a esse tipo de repasse. Muitos costumam fazer as duas coisas. Em vista disso, 56% dos institutos empresariais repassaram recursos para financiar projetos próprios e 78% repassaram para apoiar projetos das organizações.

Em relação à duração do apoio às organizações, observa-se uma tendência recente de prorrogar o trabalho conjunto por um período mais longo. Os últimos dados do BISC apresentados no Gráfico 40 mostram que 38% das organizações apoiadas pelas empresas em 2014 recebem esse apoio por mais de cinco anos, sendo que 14% delas por mais de onze anos. Há dois anos, esses percentuais eram de 21% e 5%, respectivamente. Esse fato pode estar atrelado ao tipo de parceria realizada. Uma hipótese, a ser futuramente explorada, é a de que o financiamento dos projetos das próprias empresas e institutos pode contribuir para o alongamento dos prazos. Isso porque as equipes gestoras reconhecem que os problemas sociais não são equacionados no curto prazo e que os programas precisam de continuidade para alcançar os objetivos almejados.

#### Gráfico 40

### DESDE QUANDO AS ORGANIZAÇÕES SÃO APOIADAS PELAS EMPRESAS?

(% das organizações segundo o número de anos de apoio recebido)



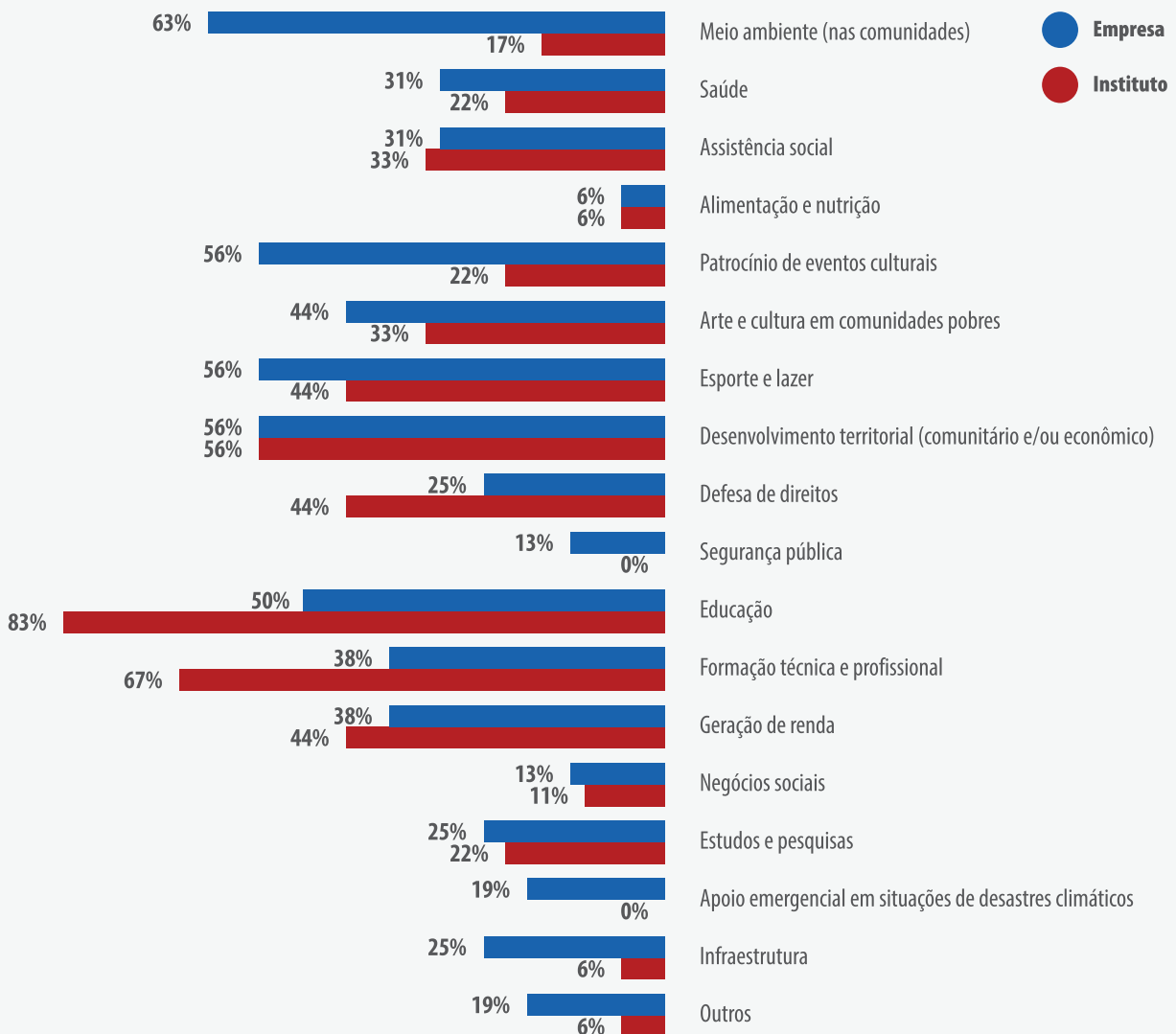
Fonte: BISC, 2015. Comunitas.



É interessante observar a diferença no que fazem as empresas e os institutos junto com as organizações sem fins lucrativos. As empresas concentram-se nas atividades de meio ambiente (63%) e de desenvolvimento territorial, bem como nos patrocínios culturais e esportivos (56%). Tal resultado é coerente com o alinhamento aos negócios e o acesso aos incentivos fiscais. Já os institutos concentram-se nas atividades educacionais (83%), na formação técnica e profissional (67%) e, na mesma proporção que as empresas (56%), no desenvolvimento do território (Gráfico 41). Essa atuação também condiz com o perfil dos institutos, mais especializados para desenvolver programas de educação e cada vez mais alinhados às empresas no esforço de promover o desenvolvimento dos territórios, especialmente onde atuam suas mantenedoras.

**Gráfico 41**

## EM QUE ÁREAS A EMPRESA E OS INSTITUTOS ATUAM EM PARCERIA COM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS?



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.



Qual o perfil das organizações apoiadas pelas empresas? A Comunitas construiu, no último ano, um banco de dados sobre as organizações apoiadas pelo grupo e o disponibilizou para os participantes (mantendo a confidencialidade de quem apoia quem). A proposta é atualizar anualmente essas informações de forma a ajudar os parceiros a identificar as organizações que atuam juntamente com outras empresas do BISC, por natureza jurídica, tipo de atividade desenvolvida, abrangência da atuação e localização. Nesse banco o grupo pode saber ainda o número de empresas que apoiam cada uma das organizações e por quanto tempo mantêm o trabalho conjunto. Ficou acordado que, havendo interesse de intercâmbio com as organizações e com as empresas apoiadoras, a Comunitas pode promover a articulação necessária.

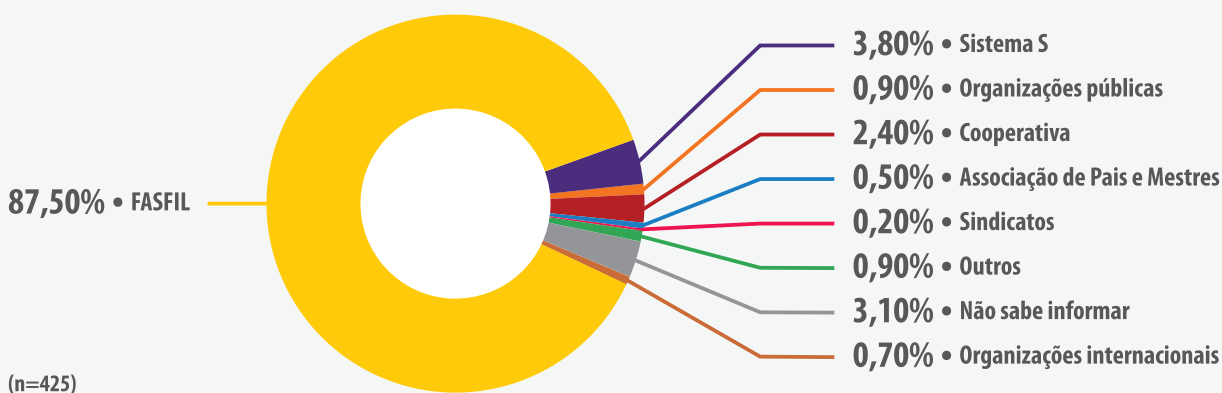
Essas informações foram disponibilizadas para um subconjunto de 425 organizações que desenvolvem um trabalho mais estruturado com as empresas do BISC e que receberam valores superiores a R\$ 10 mil, em 2014. Dois terços dessas organizações já constavam do banco de dados anterior e as demais foram incluídas nesse ano. A seguir, é apresentado o perfil dessas organizações.

### Por natureza jurídica:

Como observado nos anos anteriores, o apoio das empresas dirige-se, prioritariamente, para as organizações que se enquadram nos cinco critérios estabelecidos pelo IBGE para definir o universo de Fundações e Associações Sem Fins Lucrativos (FASFIL): organizações privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, autoadministradas e voluntárias. Elas representam 87% do total apoiado pelas empresas do BISC (Gráfico 42).

#### Gráfico 42

### QUAL A NATUREZA JURÍDICA DAS ORGANIZAÇÕES APOIADAS PELAS EMPRESAS?

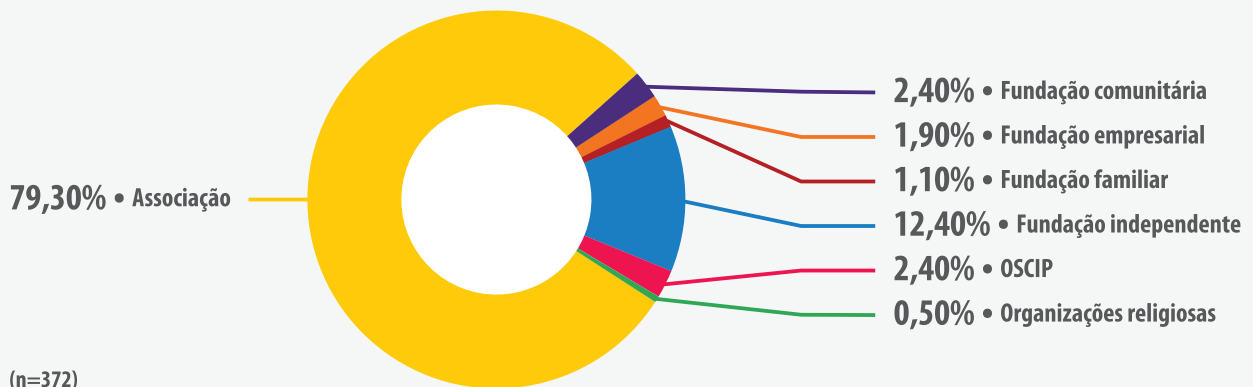




No subgrupo das FASFIL, a grande maioria (79%) é composta pelas associações, isto é, organizações caracterizadas no Código Civil por uma união de pessoas que se organizam para fins não econômicos e de caráter coletivo (Gráfico 43). Esse tipo de organização se diferencia das fundações, que são instituídas a partir de uma dotação de bens destinados a finalidades específicas, a exemplo das fundações empresariais e familiares.

### Gráfico 43

## QUAL O PERFIL DAS FUNDAÇÕES E ASSOCIAÇÕES (FASFIL)\* APOIADAS PELAS EMPRESAS?



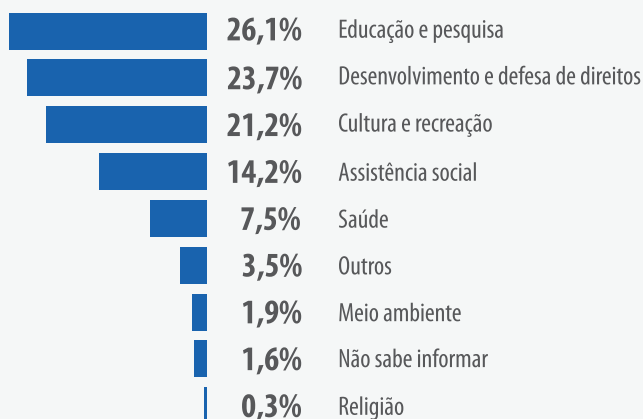
(n=372)

\*Obs.: As informações desse Gráfico referem-se exclusivamente às organizações que se enquadram no perfil definido pelo IBGE como Fundações e Associações Sem Fins Lucrativos (FASFIL)

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

### Por finalidade:

O que fazem as fundações e associações apoiadas pelas empresas? Elas podem ser divididas em três blocos principais: o primeiro, composto por 24% das organizações, se dedica a atividades de desenvolvimento e defesa de direitos: nesse bloco predominam as organizações que atuam nas áreas de promoção do trabalho e renda e os centros e associações comunitárias. O segundo reúne 26% das organizações que desenvolvem atividades educacionais, especialmente aquelas dedicadas a formas de ensino não formal (ex.: educação profissional de nível básico, estudos e pesquisa e promoção de cursos diversos). No terceiro bloco encontram-se as organizações de cultura e recreação (21%), que englobam as mais diversas atividades artísticas e culturais (artesanato, música, bibliotecas etc.) e esportivas (Gráfico 44).

**Gráfico 44****O QUE FAZEM AS FUNDAÇÕES E ASSOCIAÇÕES\* APOIADAS PELAS EMPRESAS?**

(n=372)

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

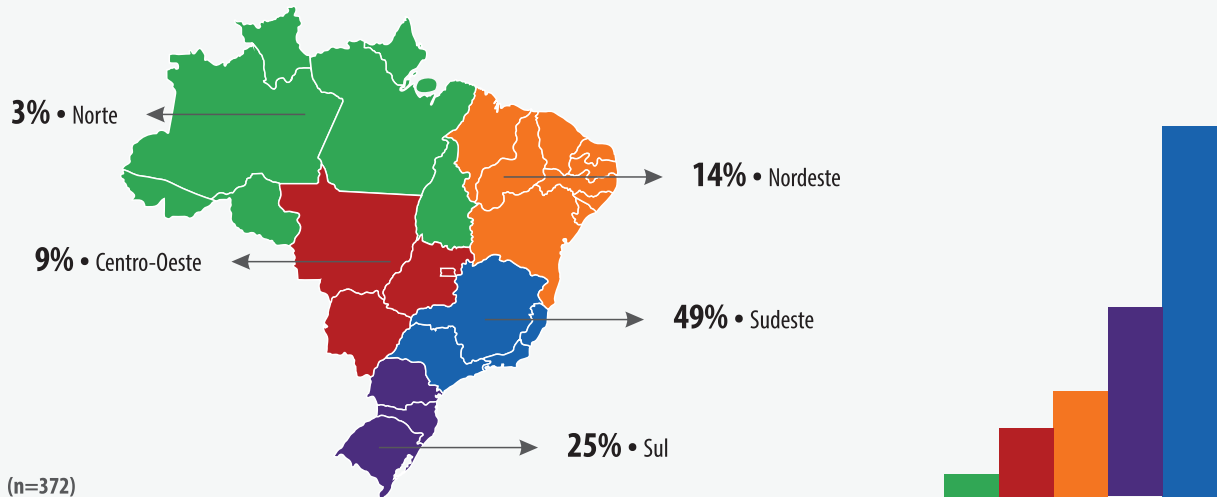
**Por localização geográfica:**

O apoio das empresas abrange organizações sem fins lucrativos sediadas em 130 municípios distribuídos em quase todo o território nacional (com exceção dos estados do Acre e Amapá). Não obstante, observa-se uma forte concentração das organizações localizadas na região Sudeste (49%) e, em segundo lugar, no Sul (25%), conforme apresentado no Gráfico 45. Esse resultado não surpreende, visto que os investimentos sociais das empresas estão concentrados no entorno dos empreendimentos econômicos nessas mesmas regiões, conforme anteriormente apresentado neste relatório.



**Gráfico 45**

## ONDE SE LOCALIZAM AS FUNDAÇÕES E ASSOCIAÇÕES\* APOIADAS DIRETAMENTE PELAS EMPRESAS?

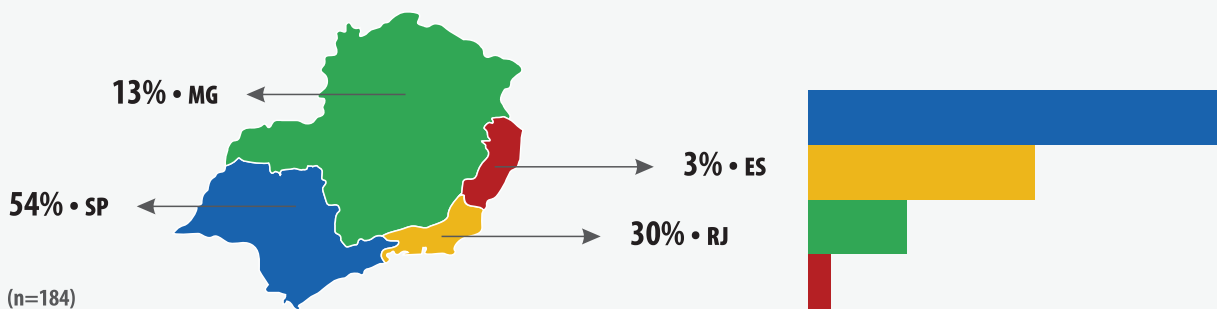


Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

Direcionando a lente para observar a distribuição das organizações que atuam no Sudeste, observa-se que a concentração é ainda maior: 54% das organizações apoiadas pelas empresas nessa região encontram-se no estado de São Paulo (Gráfico 46). Vale mencionar que é nesse estado que se localiza o maior número de associações e fundações privadas sem fins lucrativos no Brasil: elas representam 20% do total de organizações do país e 46% daquelas sediadas no Sudeste, segundo dados do IBGE<sup>17</sup>.

**Gráfico 46**

## ENTRE OS ESTADOS DO SUDESTE, COMO SE DISTRIBUEM AS ORGANIZAÇÕES APOIADAS PELAS EMPRESAS?



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

<sup>17</sup> Ver: "As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil 2010". Rio de Janeiro: IBGE 2012.



## Pelo alcance da sua atuação:

A maior parte (61%) das organizações sem fins lucrativos apoiadas pelas empresas do grupo atua nas imediações da sua sede (Gráfico 47). Duas observações podem ser extraídas desse resultado: a primeira é que ele indica o predomínio das organizações inseridas na vida das comunidades locais; a segunda é que reforça a concentração dos investimentos na região Sudeste, onde se concentra também o maior nível de desenvolvimento econômico do país.

### Gráfico 47

## QUAL O ALCANCE DA ATUAÇÃO DAS FUNDAÇÕES E ASSOCIAÇÕES APOIADAS PELAS EMPRESAS, NO TERRITÓRIO?



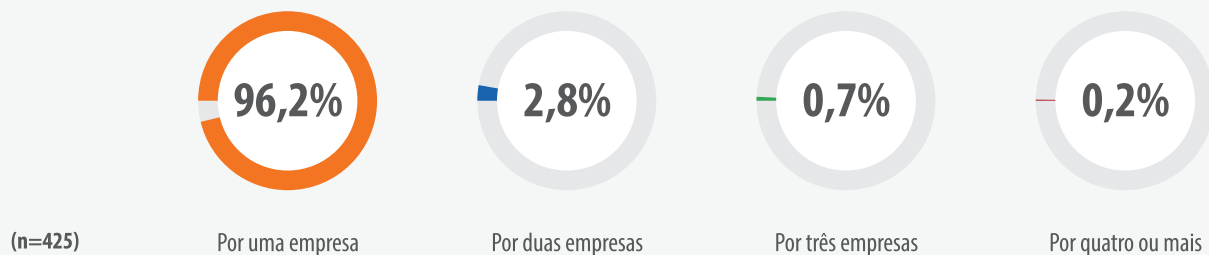
Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

## Por número de apoios recebidos:

Apesar da concentração espacial das organizações apoiadas, o mesmo não se verifica quando se analisa a distribuição do apoio concedido realizado pelas empresas. Nessa ótica, observa-se que não há sobreposições: 96% das fundações e associações sem fins lucrativos recebem o apoio de apenas uma das empresas do grupo (Gráfico 48).

### Gráfico 48

## EXISTE MULTIPLICIDADE NO APOIO DAS EMPRESAS ÀS ORGANIZAÇÕES?



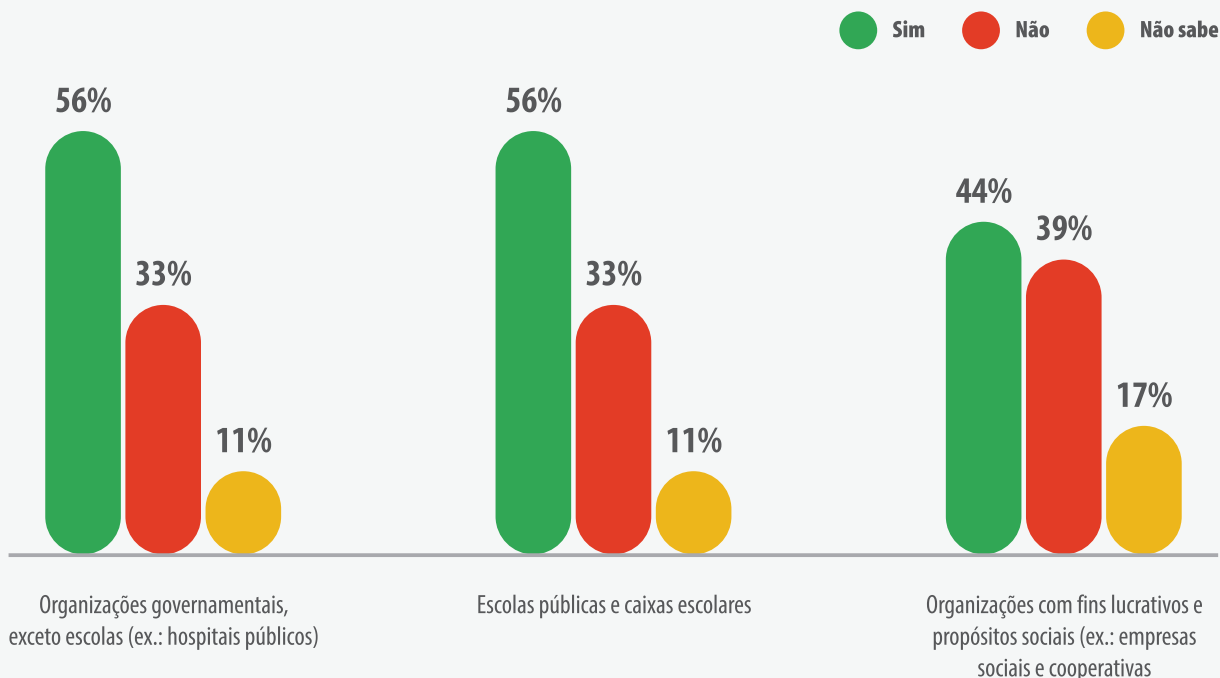
Fonte: BISC, 2015. Comunitas.



Nessa edição do BISC, buscou-se identificar que outras organizações - governamentais ou com fins lucrativos e propósitos sociais - são apoiadas pelos participantes do BISC. Os resultados apresentados nos Gráficos 49 e 50 sinalizam, por exemplo, que mais da metade das empresas apoiam instituições governamentais. Em relação aos seus institutos essa participação é menor, mas, mesmo assim, 42% deles declaram apoiar escolas públicas ou caixas escolares das escolas públicas. Poucas empresas informaram o valor dos recursos transferidos para esse grupo de organizações e, portanto, os resultados obtidos podem estar subestimados: os recursos informados são da ordem de R\$ 25 milhões, dos quais apenas 26% foram transferidos para órgãos governamentais (o restante foi para as organizações com fins lucrativos, como cooperativas e empresas sociais). Uma hipótese a ser oportunamente explorada é a de que o apoio a organizações públicas é realizado por outras formas que não a transferência de recursos financeiros.

**Gráfico 49**

## ALÉM DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS, QUE OUTRAS ORGANIZAÇÕES AS EMPRESAS APOIAM?

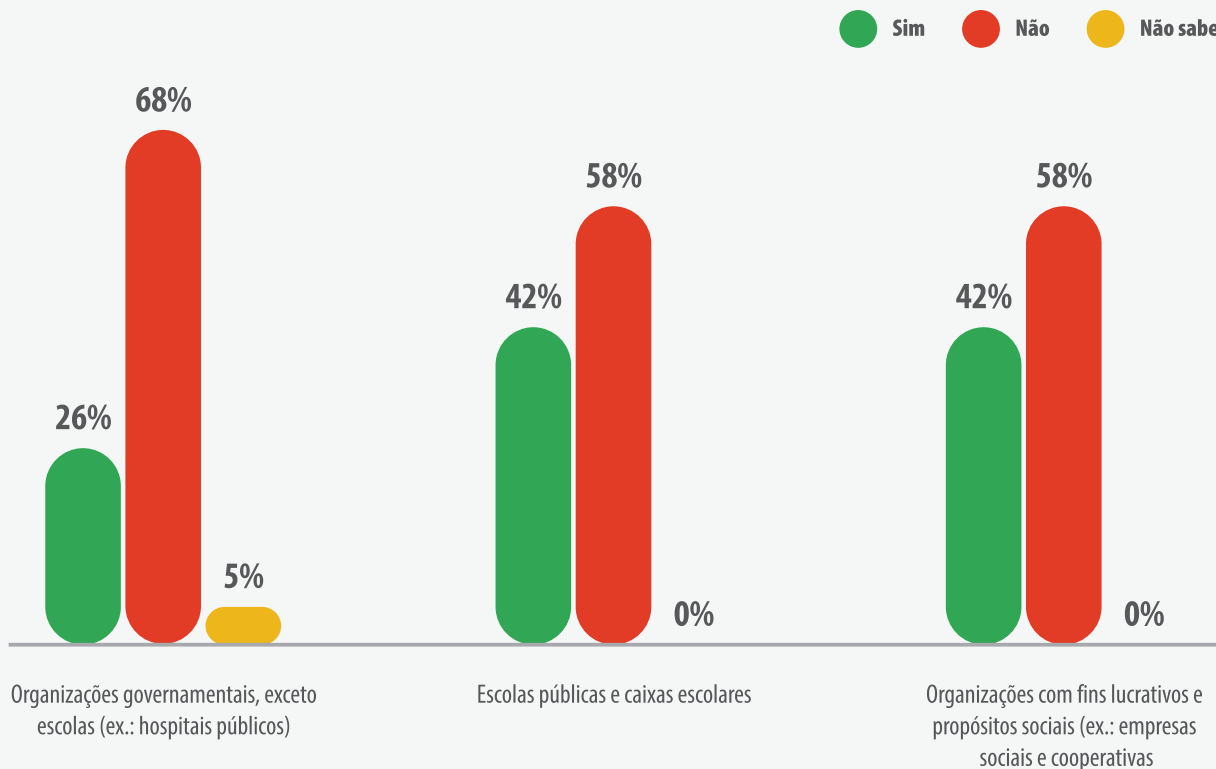


Fonte: BISC, 2015. Comunitas.



Gráfico 50

## ALÉM DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS, QUE OUTRAS ORGANIZAÇÕES OS INSTITUTOS APOIAM?



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

## 2.8 SOBRE A GESTÃO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS

Empresas e institutos diferem bastante na forma de gerir seus investimentos sociais. Nas empresas, apenas 15% dos recursos são destinados para projetos conduzidos diretamente pelos seus colaboradores e o restante é transferido para terceiros, seja para executar os projetos concebidos pela empresa, seja para apoiar os projetos de outras organizações (Gráfico 51). Vale mencionar que, em relação aos repasses para terceiros, as empresas tiveram dificuldades de informar as parcelas transferidas por tipo de instituição (universidades, organizações sem fins lucrativos, outras empresas privadas etc.) e agruparam os repasses no item "outros", que representam 60% do total do seu investimento. Já os institutos destinam 67% dos seus recursos para projetos concebidos e executados por eles mesmos e 16% para organizações sem fins lucrativos executarem seus próprios projetos (Gráfico 52).



Gráfico 51

## COMO SE REPARTEM OS RECURSOS INVESTIDOS PELAS EMPRESAS SEGUNDO A MODALIDADE DE ATUAÇÃO?

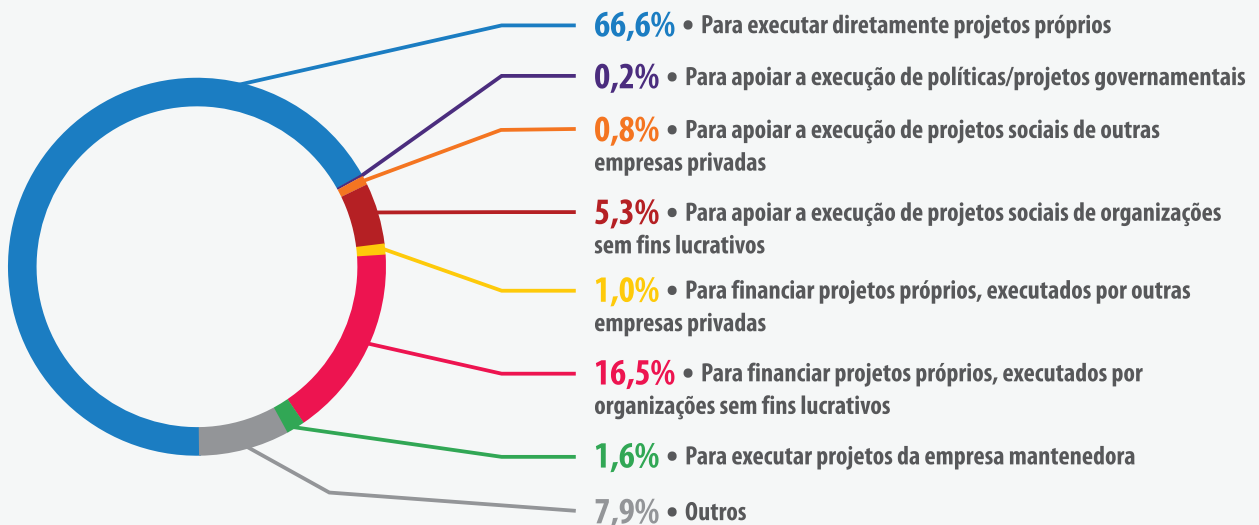


Obs.: Os valores apresentados no Gráfico correspondem a 61% do total investido pelas empresas.

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

Gráfico 52

## COMO SE REPARTEM OS RECURSOS INVESTIDOS PELOS INSTITUTOS SEGUNDO A MODALIDADE DE ATUAÇÃO?



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

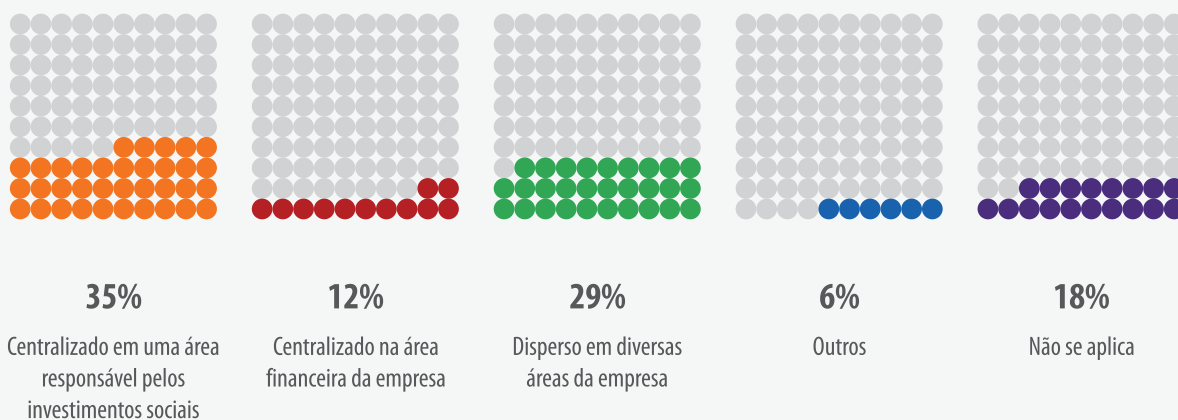


As diferenças na forma de gerir os investimentos sociais - execução direta ou delegação para terceiros - refletem-se na demanda por recursos humanos para a condução dos projetos. Os resultados da pesquisa indicam que 36% das empresas não têm colaboradores dedicados em tempo integral à gestão dos seus investimentos e apenas 29% delas contam com mais de 10 colaboradores cuidando exclusivamente dessa tarefa. O que surpreende, no entanto, é que o quadro de pessoal dos institutos é bastante enxuto e, apesar do grande envolvimento na execução dos projetos, 56% deles possuem menos de 10 colaboradores dedicados exclusivamente à gestão dos seus investimentos sociais. A mediana dos valores destinados à remuneração dos colaboradores que trabalham nos institutos, em 2014, foi de R\$ 2 milhões, valendo destacar que a diferença entre os maiores e os menores valores foi muito grande.

Mais da metade das empresas que participam do BISC não dimensiona os custos envolvidos na gestão dos investimentos sociais e nem está convencida de que isso é essencial, pelo menos no curto prazo. Além do fato de que em apenas 35% delas o controle dessas informações está centralizado nas áreas que cuidam dos investimentos sociais (ver Gráfico 53), o grupo se depara ainda com outras dificuldades para fornecer essa informação como, por exemplo, identificar despesas com a gestão dos projetos sociais que são embutidas nas despesas gerais da empresa e calcular os valores da remuneração dos colaboradores que se dedicam em tempo parcial à condução dos investimentos sociais, conforme analisado na edição da pesquisa BISC de 2013.

### Gráfico 53

## QUEM EXERCE O CONTROLE DAS DESPESAS OPERACIONAIS NAS EMPRESAS?



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

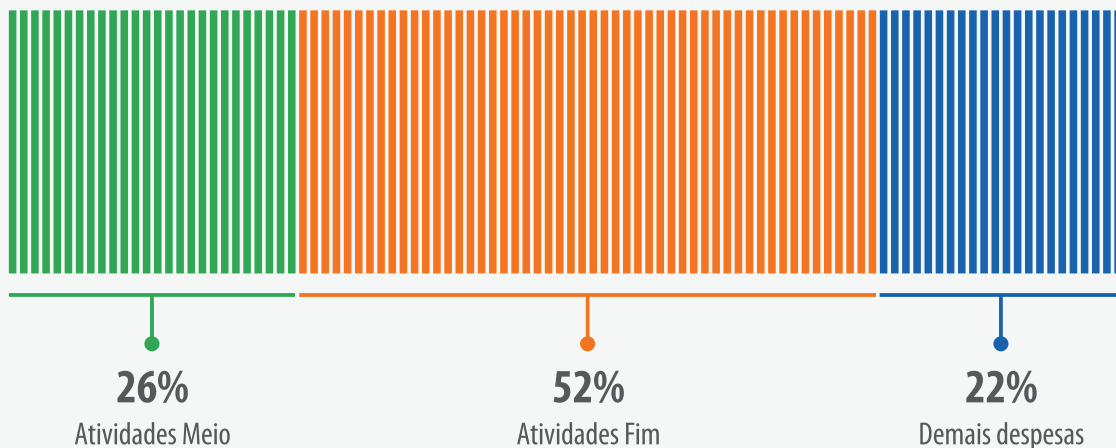


Diante de tais dificuldades, não foi possível, ainda, apresentar resultados desagregados sobre os custos de gestão dos projetos conduzidos diretamente pelas empresas, uma vez que menos de um terço delas forneceu tais informações. Nesse grupo, observou-se que os recursos despendidos nas atividades operacionais de planejamento, administração e execução dos projetos corresponderam a 26% do total dos valores investidos no social. Não cabe, porém, extrair conclusões desse resultado, não só pela pequena cobertura, mas também porque é grande a disparidade dos valores informados, dadas as diferenças nas atividades desenvolvidas, na abrangência territorial dos projetos, no grau de participação da empresa na sua implementação e na qualificação dos recursos humanos necessários.

Como nos institutos as informações estão mais centralizadas, 78% deles conseguiram indicar dados desagregados sobre a composição dos custos operacionais. Os resultados apontam também grandes diferenças nos custos de gestão em decorrência de diferenças na forma de trabalhar. Na média, as despesas operacionais são altas - representam 68% do total dos investimentos sociais do grupo- mas a maior parte delas (52%) refere-se a atividades fins, destacando-se as despesas com os recursos humanos que se dedicam à prestação de serviços diretamente ao público- alvo (Gráfico 54). Esse é um resultado típico dos projetos sociais em que predominam o atendimento direto às comunidades, diferentemente do que ocorre com doações ou transferências de recursos.

#### Gráfico 54

### COMO SE COMPÕE O CUSTO DE GESTÃO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS NOS INSTITUTOS?



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.



## 2.9 SOBRE A COMUNICAÇÃO E A DIVULGAÇÃO

As empresas estão buscando, cada vez mais, divulgar sua atuação no campo social. Essa postura se insere no bojo das mudanças em relação ao papel que almejam assumir na área e ao reconhecimento de que os compromissos sociais contribuem, internamente, para ganhos de produtividade dos colaboradores e para melhorias no ambiente do trabalho; e, externamente, para sua reputação, imagem, e fortalecimento da marca, dentre outros benefícios. Assim, o fortalecimento da área de comunicação e divulgação está fortemente relacionado às novas estratégias de ganha-ganha na condução dos investimentos sociais.

Os dados apresentados no Quadro 3 indicam algumas mudanças recentes nas três frentes de trabalho analisadas pelo BISC: na primeira, voltada para a divulgação institucional dos investimentos sociais, o percentual de empresas que faz publicações internas e disponibiliza informações na intranet chegou a 100%; na segunda, destinada à disseminação de conhecimento e à mobilização social, cresceu a proporção daquelas que divulgam sua atuação em seminários (passou de 63% para 86%) ou apoiam entidades que defendem causas sociais (de 42% para 52%). Nesse caso, vale ressaltar que todas as empresas do grupo, ao participarem do BISC, contribuem para disseminar o conhecimento e para estimular os debates e o aprimoramento dos investimentos sociais corporativos; e, na terceira frente, voltada para a divulgação em massa das atividades sociais da empresa e para associar a marca com os compromissos sociais, os dados revelam que 81% delas divulgaram sua atuação na mídia em 2014 (esse percentual era de 58% no ano anterior)<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Não foi possível identificar o volume de recursos destinados às atividades de divulgação e comunicação. Poucas empresas responderam a essa questão e, portanto, os resultados não podem ser expandidos para o grupo.



**Quadro 3****COMO A EMPRESA DIVULGA OS SEUS COMPROMISSOS SOCIAIS?**

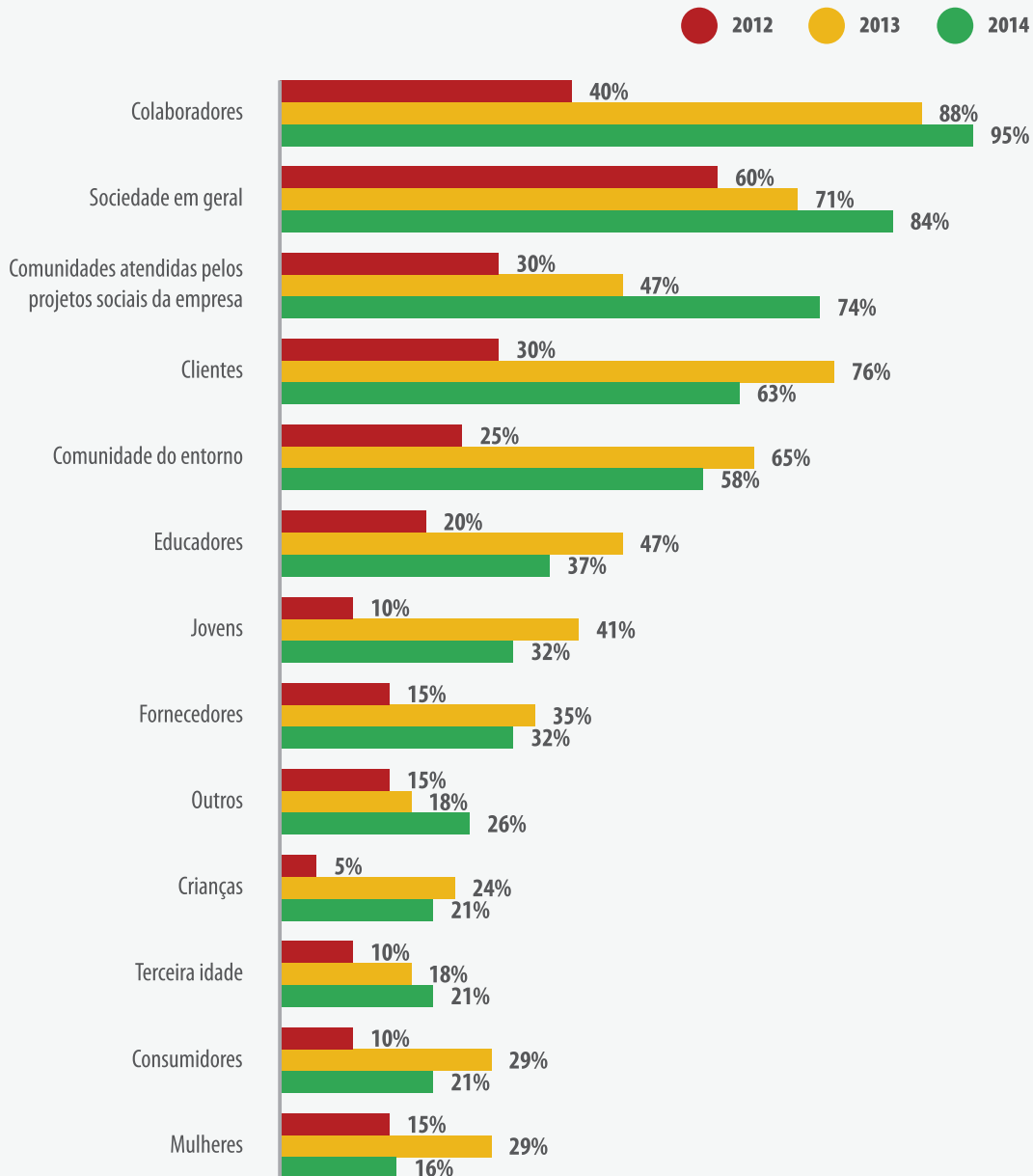
<b>Estratégias de divulgação</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Divulgação institucional dos investimentos sociais</b>		
Disponibiliza informações na internet	92%	95%
Faz publicações internas	88%	100%
Disponibiliza informações na intranet	83%	100%
Publica Relatório de Sustentabilidade	75%	71%
Expõe em quadros de avisos internos	75%	76%
Publica Balanço Social	38%	33%
<b>Divulgação/disseminação de compromissos sociais</b>		
Expõe atuação em seminários	63%	86%
Apoia entidades que defendem/divulgam causas sociais	42%	52%
Faz campanhas publicitárias veiculando causas sociais	17%	14%
Apoia campanhas publicitárias de outras instituições que divulgam causas sociais	13%	14%
<b>Divulgação nos meios de comunicação de massa</b>		
Divulga a sua atuação social na mídia	58%	81%
Insera a sua atuação social em campanhas publicitárias	30%	24%
<b>Outros</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

As mudanças recentes na condução das atividades de comunicação das empresas podem ser observadas também no foco das estratégias adotadas. Assim é que, nos últimos três anos as empresas fortaleceram exatamente as atividades direcionadas para seus colaboradores (95%), para a sociedade em geral (84%) e, sobretudo, para as comunidades atendidas pelos seus projetos sociais (74%), conforme os dados apresentados no Gráfico 55.

Gráfico 55

## PARA QUEM SE VOLTA A ESTRATÉGIA DE DIVULGAÇÃO DE CAUSAS SOCIAIS?



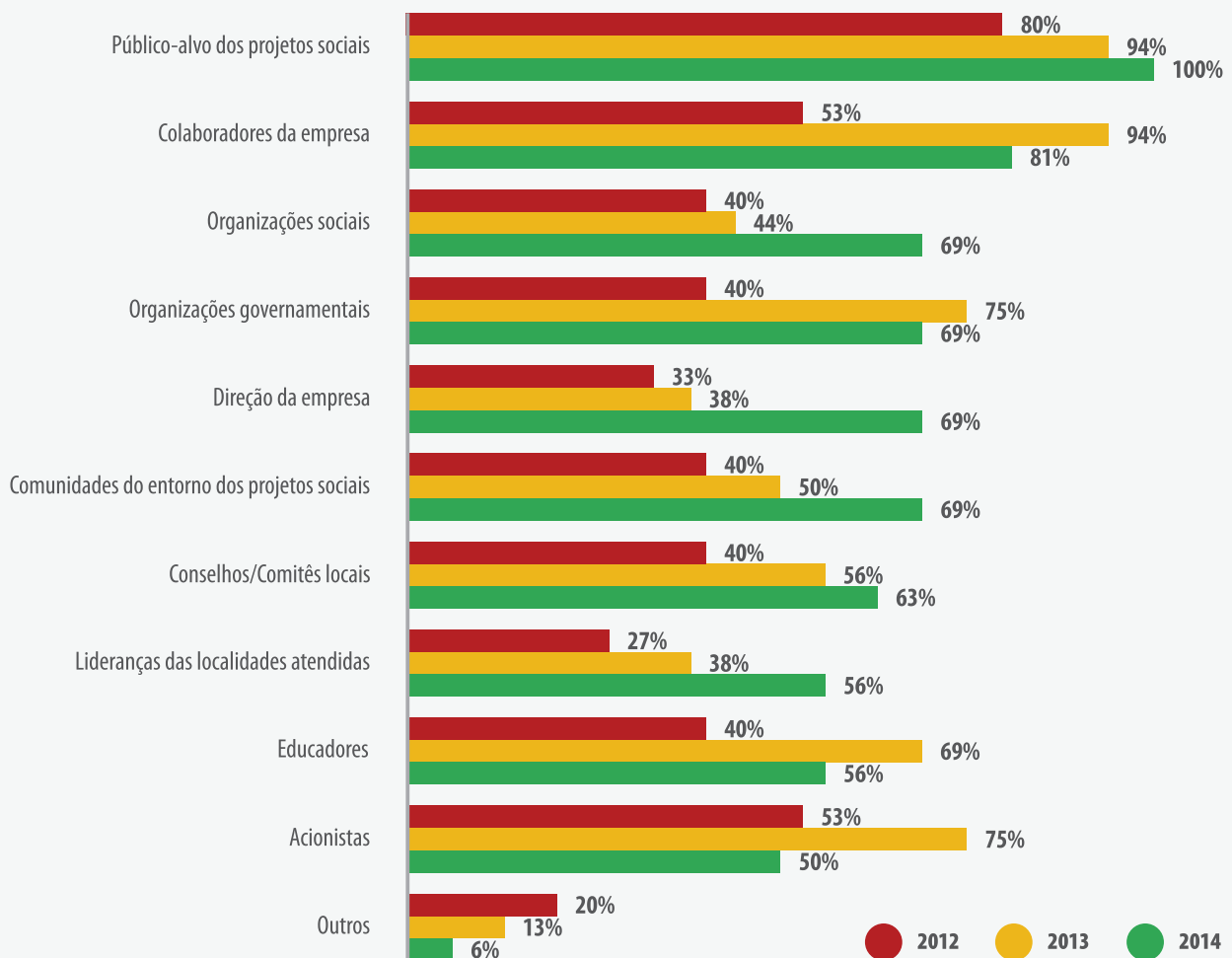
Fonte: BISC, 2015. Comunitas.



Em diversas edições do BISC, tem sido ressaltado que o engajamento dos diversos atores envolvidos nos projetos sociais é essencial para a garantia do seu sucesso. A qualidade das práticas adotadas para esse fim, retratada nos indicadores BISC de *benchmarking* apresentados na seção 2.5 desse relatório, indica que nos últimos anos as empresas melhoraram o seu desempenho nesse aspecto. Quando a análise se volta para os atores atingidos pela estratégia de comunicação das empresas, os resultados da pesquisa indicam também avanços generalizados, cabendo destacar que 100% dos participantes cuidam de atingir o público-alvo dos projetos sociais. No período em que essas informações foram levantadas (2012/2014) houve um aumento significativo da proporção de empresas que passaram a comunicar-se com as organizações parceiras, as lideranças comunitárias e, o que é interessante, com a direção da própria empresa (Gráfico 56). Esse último dado pode ser considerado como mais um indicador que reflete a aproximação dos investimentos sociais aos negócios.

**Gráfico 56**

## QUE ATORES ENVOLVIDOS NAS PRÁTICAS SOCIAIS, A ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO DA EMPRESA VISA ATINGIR?



PARTE II

INVESTIMENTOS

SOCIAIS:

**PARA ONDE**

**VAMOS?**



# 3. TÓPICO ESPECIAL: **O QUE HÁ DE NOVO** NA ATUAÇÃO SOCIAL DAS **EMPRESAS**

Em tempos de mudanças, o que as empresas estão fazendo para adaptar os seus investimentos sociais à conjuntura econômica e às novas exigências e oportunidades do mundo dos negócios? Esse foi o tópico escolhido para ser analisado no BISC de 2015. Os resultados do ano anterior apontaram para uma forte tendência de alinhamento dos investimentos sociais aos negócios, para mudanças nas parcerias com organizações públicas e privadas e para o desejo de maior integração das atividades sociais voluntárias e obrigatórias. Tudo isso com o objetivo de ampliar o impacto dos investimentos sociais, aproximar-se das comunidades e ganhar escala no atendimento.

Nessa edição da pesquisa, buscou-se verificar como essas tendências e aspirações estão se refletindo nas práticas das empresas. Além do questionário *on-line*, as evidências a respeito foram extraídas das reflexões desenvolvidas pelo Grupo de Debates instituído pela Comunitas e das entrevistas com gestores e lideranças sociais. O objetivo foi o de captar informações complementares sobre as mudanças em curso, apreciar as suas implicações para a condução dos investimentos sociais e aferir a percepção de diferentes atores sobre as novas estratégias de parcerias realizadas com organizações governamentais e não governamentais.

Os resultados dessa parte da pesquisa são apresentados nas próximas quatro seções, que tratam dos seguintes temas: mudanças recentes na gestão dos investimentos sociais, avanços no alinhamento aos negócios e suas implicações, mudanças nas relações com atores externos e desafios para a integração das aplicações sociais obrigatórias e voluntárias.



### 3.1 SOBRE AS MUDANÇAS RECENTES NA CONDUÇÃO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS

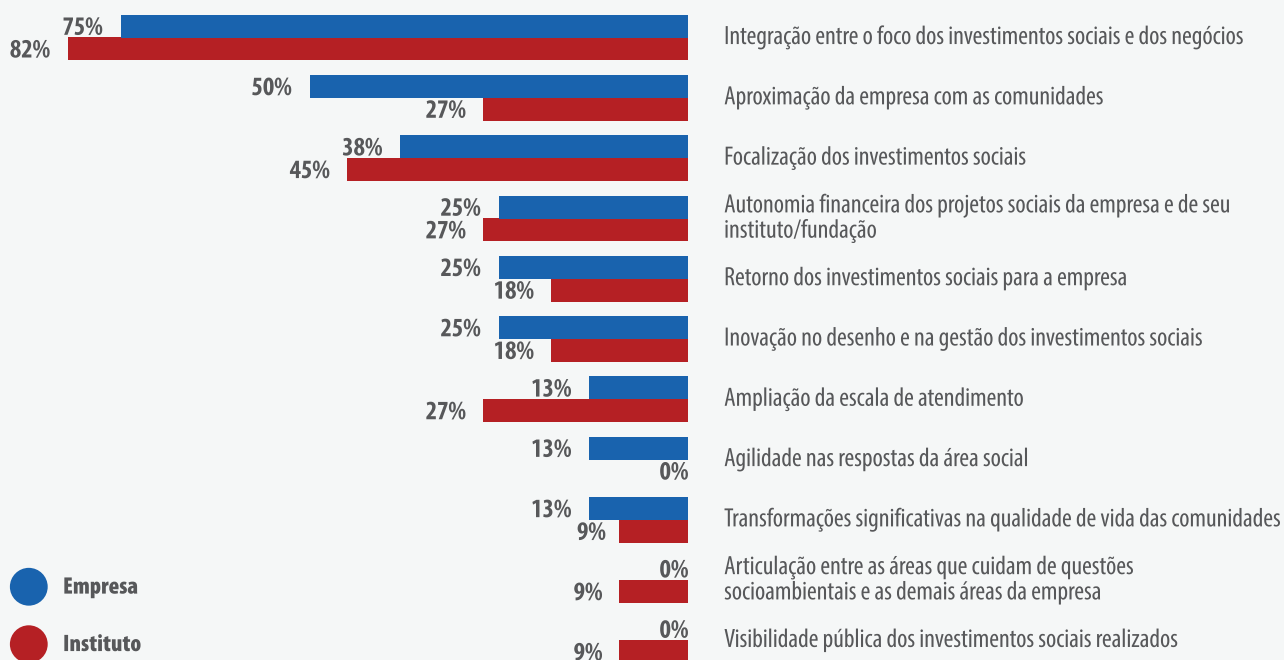
A opção do BISC de analisar as mudanças recentes na gestão dos investimentos sociais revelou-se bastante adequada ao momento atual. Por essa razão, a maioria absoluta (75%) dos participantes do BISC está reorientando a estratégia de atuação social da empresa e/ou de seu instituto/fundação. Além do que, entre aqueles que ainda não o fizeram, 71% consideram a necessidade de rever e aprimorar sua atuação no futuro próximo.

Não obstante esse movimento, os primeiros dados indicam que as mudanças em curso não são radicais: menos de um terço das empresas (31%) declara ter promovido uma reorientação significativa nas prioridades estratégicas. As informações que serão apresentadas ao longo desta seção corroboram tal afirmação.

Entre os objetivos que orientam as mudanças em curso, destacam-se: a busca da integração dos investimentos sociais aos negócios; a focalização das atividades; e uma maior aproximação com as comunidades (Gráfico 57). Como esses objetivos se refletem nas mudanças das políticas de investimentos sociais das empresas e dos institutos?

**Gráfico 57**

#### O QUE AS EMPRESAS ESPERAM OBTER COM AS MUDANÇAS NA CONDUÇÃO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS?



Nos Gráficos 58 e 59 são listadas as principais atividades desenvolvidas diretamente pelas empresas e por seus institutos, de acordo com as informações extraídas do BISC. Para identificar as principais mudanças em curso, foi solicitado aos participantes que assinalassem o que vem acontecendo com cada uma delas (desde uma grande ampliação até uma forte redução). Os resultados indicam que a metade das empresas buscou melhorar o foco dos investimentos sociais e que uma proporção bem menor delas tentou associá-los à garantia dos direitos humanos (38%). Da mesma forma que seus institutos, as empresas ampliaram as atividades voltadas para o apoio ao empreendedorismo e à promoção do desenvolvimento dos territórios (cerca de 38%). Esses resultados são coerentes com a busca de um maior alinhamento aos negócios. No entanto, o que mais chama atenção na observação desses dois gráficos é que predominou a manutenção das atividades tradicionalmente desenvolvidas, o que, todavia, não deve ser visto como contraditório às mudanças mencionadas. Conforme será observado adiante, elas estão ocorrendo, sobretudo, no campo da governança, da gestão e do conteúdo dos investimentos tradicionais.

Alguns entrevistados reforçaram essa tendência de alinhar as atividades aos negócios e destacaram, entre as mudanças recentes, a ampliação dos programas de voluntariado e a reorientação dos incentivos fiscais para o atendimento de demandas das áreas do entorno dos empreendimentos econômicos. É interessante constatar a percepção de alguns deles de que o alinhamento aos negócios também facilita o envolvimento dos colaboradores na medida em que ampliam as possibilidades deles colocarem em prática suas experiências profissionais.

*“Durante todo esse período, com o acompanhamento do Conselho Fiscal e do Conselho Deliberativo, fomos obtendo conquistas e a empresa foi percebendo cada vez mais quando fomos alinhando a nossa atuação social à sua estratégia de negócio. Aí, tanto a gente recebia ampliação de recurso como fomentava nos diretores de negócios que faziam parte do Conselho o entendimento de que aquilo (que fazíamos) era realmente responsabilidade social e que tinha realmente um retorno de mídia espontânea, tinha o retorno de fidelização de cliente, de reconhecimento da comunidade local, da melhoria da prática, da melhoria do clima organizacional. Fomos criando o Programa (... de educação), acertando a contrapartida do poder público e trazendo os nossos funcionários para fazer reformas das escolas envolvendo as mães dos alunos, a comunidade escolar, os funcionários da fábrica, em grandes mutirões. Isso foi tendo uma reação dentro da empresa e tive até uma surpresa com o presidente da companhia dizer que fez uma pesquisa por conta dele e percebeu que em todas as fábricas que o voluntariado está forte teve uma melhoria, um ganho na produtividade. Então, nós fomos entendendo que a força do voluntariado era importantíssima, não só quando eles estavam fazendo a ação junto conosco, mas para eles se orgulharem na comunidade, daquela extensão da companhia, do cunho social da empresa dentro da sua comunidade; as pessoas começavam a ter orgulho que a empresa saía daquele âmbito das suas portas e passava a atender aos outros.” Empresa do setor de industrial*

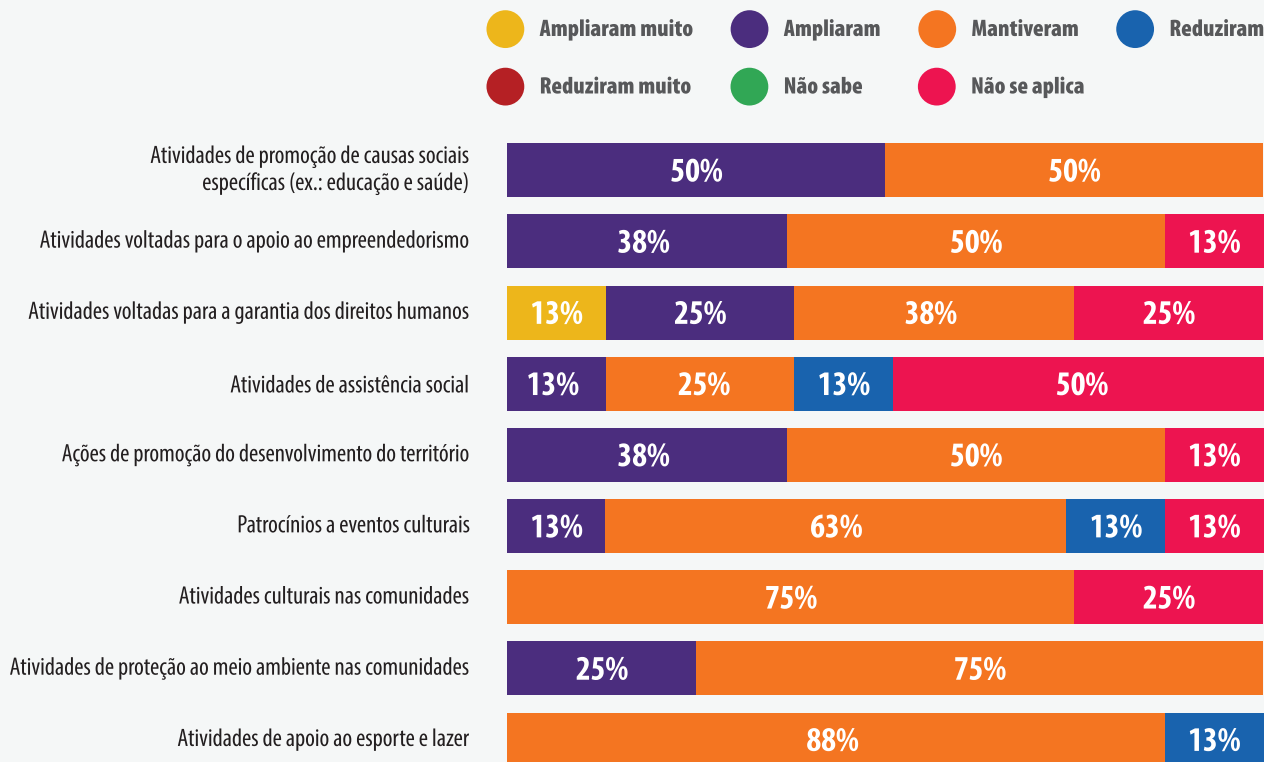


“A gente também começou a trabalhar mais fortemente, não só no investimento social privado retirado do lucro da empresa, mas fazendo um alinhamento com a questão dos incentivados. Não diminuimos o investimento que a gente faz, mas colocamos também a questão dos incentivados para chegar nas comunidades onde a gente atua; a empresa acabou complementando, mas dentro das linhas de atuação do instituto. Então, começamos esse ano a fazer esse alinhamento, potencializar”. (Essa atuação era mais separada?)  
 “É, estava muito ligado na empresa e, às vezes, esse patrocínio através da lei incentivada eles não chegavam lá nas comunidades onde temos uma atuação, onde tem a fábrica. A partir do ano passado está muito mais alinhado” Empresa do setor de industrial

“A gente teve duas lideranças novas aqui e cada um deles veio imprimindo algumas diretrizes de como podemos aproximar mais as nossas iniciativas do nosso negócio. Uma entrega muito concreta foi a de fazermos educação financeira no nosso projeto de voluntariado, por exemplo. Então, estamos muito conectados com o corpo da empresa, porque estou trabalhando com a questão de educar o público vulnerável para ele se empoderar e ser um melhor cliente e depois, no futuro, lá na frente vai ter como a gente ter um negócio... Podemos ser melhores no serviço de atendimento numa sociedade mais exigente. Então, esse foi um exemplo muito concreto de uma das mudanças que veio com essa visão de alinhamento ao negócio”. Empresa do setor de serviços

### Gráfico 58

## NOS ANOS RECENTES, O QUE MUDOU NA POLÍTICA DE INVESTIMENTOS SOCIAIS DAS EMPRESAS?\*



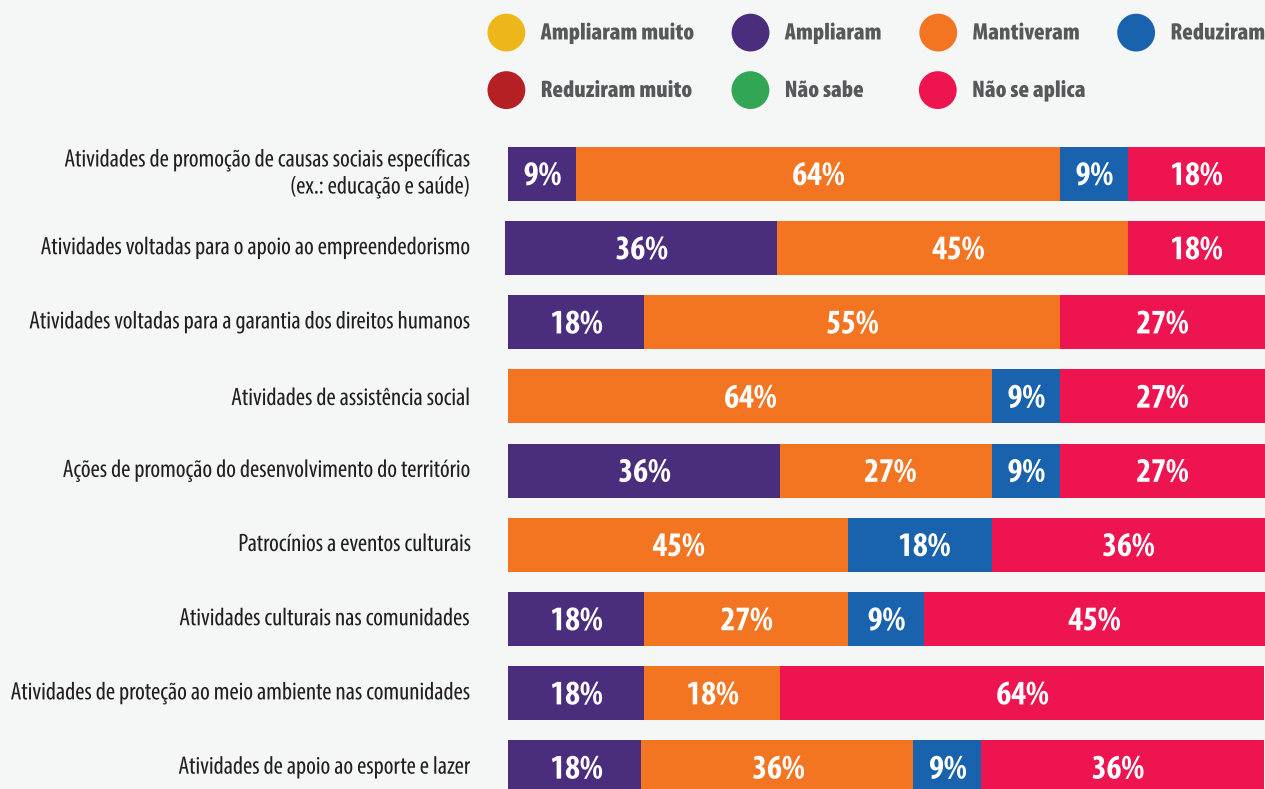
\*Obs.: Refere-se ao período 2013/2014.

Fonte: BISC, 2014. Comunitas.



**Gráfico 59**

## NOS ANOS RECENTES, O QUE MUDOU NA POLÍTICA DE INVESTIMENTOS SOCIAIS DOS INSTITUTOS?\*



\*Obs.: Refere-se ao período 2013/2014.

Fonte: BISC, 2014. Comunitas.

As mudanças na governança foram captadas nos depoimentos de vários entrevistados, que apontaram para o fortalecimento institucional das áreas que respondem pelos investimentos sociais e para um novo perfil das lideranças que assumiram mais recentemente a coordenação do setor, muitas delas advindas das áreas de negócios e que buscam trazer para o social a visão e a *expertise* das equipes da área econômica. Outro aspecto destacado foi o da criação de institutos/fundações como uma forma de tornar a atuação social mais forte e mais estratégica para a empresa. Trechos extraídos de entrevistas com líderes empresariais e gestores dos investimentos sociais ilustram essas observações:

*“Junto com o empréstimo do BNDES foi impulsionada a criação do instituto, em 2013, para promover a organização estratégica do investimento social que já existia. As principais mudanças se deram na governança, no montante de recursos aplicados e na estratégia bem delineada de atuação”.* Empresa do setor de serviços

*“Em relação à gestão, especificamente, a gente está passando por uma mudança que começou no ano passado e que ficou mais forte nesse ano. Isso significa que estamos tentando, o máximo possível, estabelecer as diretrizes para o investimento social da forma mais clara, buscando esse alinhamento com o negócio e desenvolvendo ferramentas cada vez mais aprimoradas para coletar as informações sobre os projetos”. (Por quê?) “Hoje a gente tem os projetos que são geridos pela Diretoria de Sustentabilidade, que foi criada em dezembro... Antes era uma Gerência da Diretoria de Comunicação e agora nós somos incorporados pela Diretoria de Meio Ambiente, e viramos Diretoria de Sustentabilidade e aí temos uma mudança significativa”. (De governança?) De governança mesmo. Apesar da estrutura da Gerência não ter mudado, em termos de equipe, funções, a gente tem um status mais interessante dentro da empresa. (...) O fato de a gente ter criado um instituto, que já era uma coisa antiga que estávamos querendo criar há muito tempo, fortalece os investimentos sociais. Além do mais, existe a possibilidade desses programas que hoje a empresa faz a gestão migrarem para esse instituto. Esse processo está em definição ainda, mas, de qualquer forma, mesmo que não vá, a sede da empresa teria uma diretoria específica cuidando disso. Isso já mostra que existe uma perspectiva de crescimento, não em termos de volume financeiro, mas de visibilidade, de estratégias, da forma de atuar, de como usar o investimento social como uma estratégia da empresa”.* Empresa do setor de serviços

*“Essa questão de estar mais próximo ao negócio a gente veio caminhando e amadurecendo desde a fundação do instituto, que foi nesse sentido e agora ainda mais. Existe uma orientação, faz uns dois anos e meio, para a gente buscar cada vez estar mais próximo aos negócios, com projetos ligados à cadeia de valor e de negócios inclusivos. Não é que a gente deixou de fazer tudo o que vínhamos fazendo, mas adicionamos um novo componente para ser considerado quando fazemos o planejamento (dos investimentos sociais).”* Empresa do setor industrial

*“Do lado de quem gere a responsabilidade social empresarial, eu acredito que (com a nova gestão que vem da área econômica) a gente passou a ter uma visão mais integrada do social e do econômico. Antes, os perfis (de gerentes) buscados para a área social ou eram de pessoas do “não negócio” ou eram pessoas que foram do negócio e se arrependeram disso. Não é uma contaminação de um mundo com o outro, que essa é uma visão pequena que a gente passa a ter se olharmos dessa forma. O que eu acho, é que é uma interação genuína desses mundos, a tal ponto que o ideal é que a gente pare de fazer essa distinção tão clara de que isso é mais negócio, de que isso é mais responsabilidade social, porque no fundo o que a gente quer é o contrário. (...) O nosso primeiro sinal de sinergia com o negócio é a gente estar realmente cada vez mais próximo, e acho que isso é uma grande mudança. Nós estamos muito conectados aos sinais internos. Então, antes também a gente tinha um pouco mais essa lógica de “bom, esse foi o orçamento montado”. Independente do momento do negócio, a gente estava mais vinculado àquilo que tinha sido combinado no Conselho no ano anterior, e eu acho que essa é uma dinâmica que agora, com a nova gestão, estamos revendo para estar um pouco mais ligados ao momento do negócio. E isso, não só no investimento, mas no envolvimento de voluntários e em uma série de questões que são impactadas por essas mudanças. (...) Nós temos dois direcionadores que estão nos fazendo revisitar estrategicamente a nossa atuação. Não é simplesmente um ajuste orçamentário. Nós estamos conduzindo isso exatamente agora... já tivemos uma reunião importantíssima com o Conselho no qual será batido o martelo sobre para onde vamos. O que eu diria? O para onde vamos está contido em três direcionadores: o primeiro, sem dúvida nenhuma, é o momento econômico, o momento*

social, o momento institucional do país que leva, evidentemente, a menores recursos, até como decorrência da queda dos recursos incentivados. O segundo direcionador é uma visão para frente, para daqui a 10 anos. O que a gente quer ser em 10 anos considerando essas mudanças todas? E o terceiro, é uma questão muito interna nossa, que é uma mudança da própria gestão, do ponto de vista de mudança de geração da família controladora no business. Então, está havendo uma sucessão de geração, conseqüentemente, é um novo olhar, a gente tem que respeitar esse novo olhar, tem que interagir com esse novo olhar, tem que entender esse novo olhar e é isso que a gente está fazendo. Então, tem uma questão aí de mudança corporativa mesmo, de governança corporativa.” Empresa do setor industrial

“Mudamos em relação à governança e ao modelo de operação. Por exemplo, a gente mudou o método de seleção dos projetos. A gente agora tem novos Comitês locais formados pelas lideranças locais, e tem os cabeças de cada uma das linhas de negócio e outras pessoas de RH. Porque a ideia é que de fato eles sejam capazes de fazer o processo de avaliação de risco, de levantar questões relacionadas à comunicação, ao engajamento de funcionários etc. Os Comitês são 100% focados em lideranças, um grupo de aproximadamente nove pessoas. A intenção foi ter um grupo que possa dar um “go-no-go” ou pedir ajustes nas propostas. Antes a gente tinha um edital para seleção das propostas e agora passamos a ter uma busca ativa com base em uma tese de mudança (na condução) dos investimentos sociais.” Empresa do setor de serviços

“Acho que as mudanças são muito recentes. Estamos aqui há bastante tempo e antes os projetos eram muito focados apenas no atendimento à comunidade e esse processo de migrar para as atividades que também beneficiam negócio de alguma forma é muito recente... Por isso, acho que essas discussões que vocês estão promovendo são muito interessantes e tenho percebido que esse movimento abrange todas as empresas, não é? Antes era muito dividido, olha, o instituto era só o que beneficia a comunidade... Se as atividades passavam pelo Conselho e a comunidade estivesse de acordo era um projeto aprovado, não tinha esse alinhamento com os negócios, não tinha essa conversa interna para ver quais eram as prioridades. Essa mudança vem de 2012 para cá. (...) Hoje a aproximação da empresa com o instituto é maior, e tanto é assim que o nosso Conselho é formado só pelos diretores da empresa. De um ano para cá todos os diretores de negócio fazem parte do Conselho (do instituto). Antes nós tínhamos pessoas externas à empresa e apenas alguns diretores. Acho que a ideia bacana foi trazer todos os diretores de negócio, e isso é uma estratégia de aproximação e de alinhamento...” Empresa do setor industrial

Em relação à gestão dos investimentos sociais, é interessante observar que as mudanças internas às empresas e aos institutos estão caminhando na mesma direção e ao mesmo ritmo. Isso não é uma mudança trivial, já que até pouco tempo a atuação dos institutos era deliberadamente desenvolvida de forma autônoma e distante das empresas mantenedoras, não obstante o fato dessas empresas investirem na área social recursos superiores àqueles investidos pelos seus institutos, conforme assinalado em edições anteriores do BISC.

Os dados apresentados nos Gráficos 60 e 61 revelam que a maior parte das empresas e dos institutos estão introduzindo inovações no desenho e na gestão dos projetos sociais e no uso de tecnologia digital nas suas estratégias de atuação. A maioria deles

está buscando também promover a profissionalização e a integração das equipes da área social que atuam nas empresas e nos institutos. Entre as novidades, no âmbito das empresas, está o fortalecimento recente das medições dos resultados para a sociedade e para a empresa e, entre os institutos, o maior alinhamento com as políticas públicas.

Gráfico 60

## O QUE HÁ DE NOVO NA GESTÃO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS NAS EMPRESAS?\*



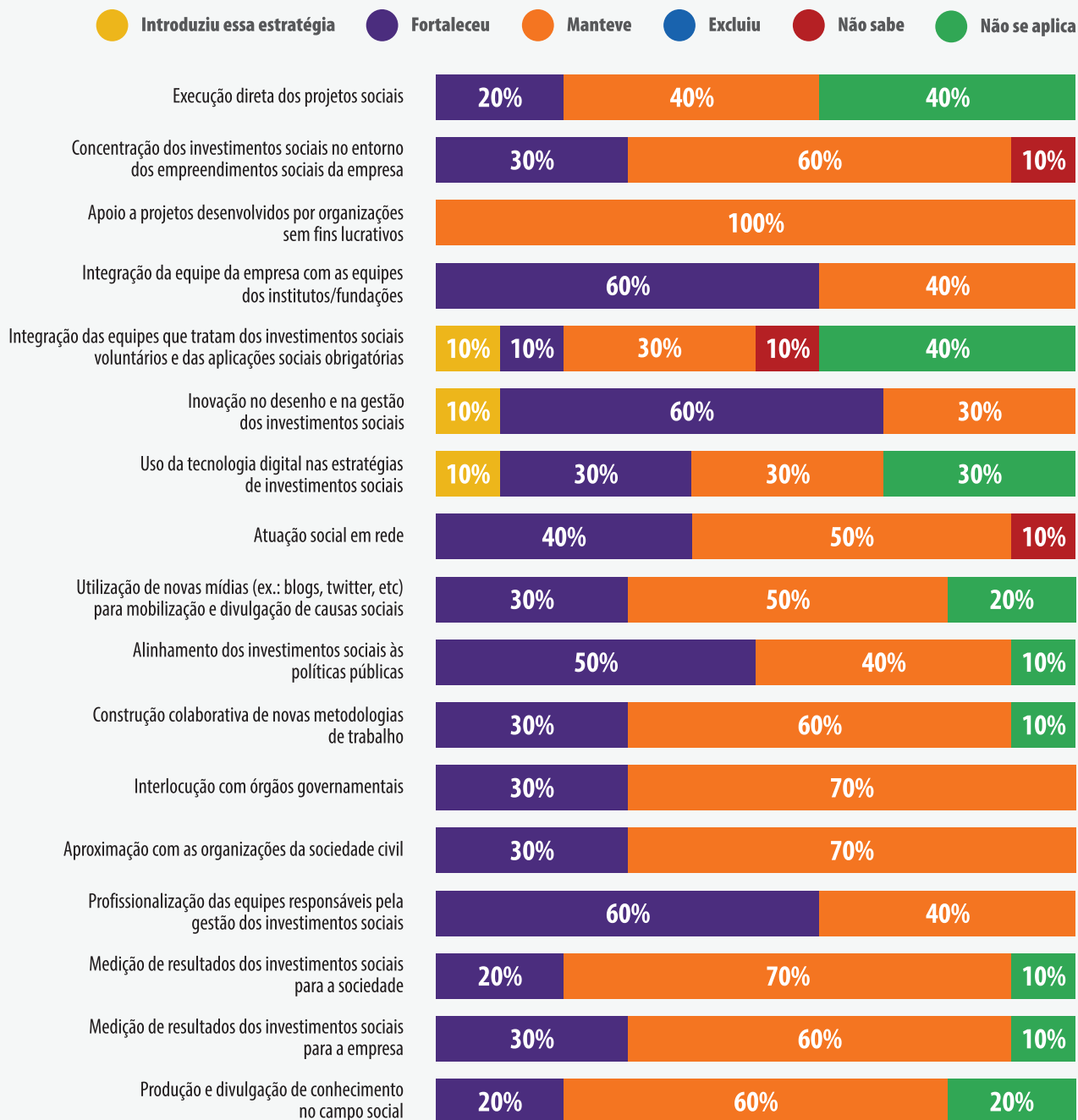
\*Obs.: Refere-se ao período 2013/2014.

Fonte: BISC, 2014. Comunitas.



**Gráfico 61**

## O QUE HÁ DE NOVO NA GESTÃO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS NOS INSTITUTOS?\*



\*Obs.: Refere-se ao período 2013/2014.

Fonte: BISC, 2014. Comunitas.



Por meio de três questões abertas, que permitem aos participantes responder aquilo que consideram mais relevante, buscou-se identificar quais as estratégias adotadas recentemente pelas empresas para se aproximarem das comunidades, ampliarem a escala do atendimento e promoverem transformações mais significativas na qualidade de vida das comunidades.

Em relação ao primeiro tópico - maior aproximação com as comunidades - observa-se pelas respostas listadas no Quadro 4 que o grupo buscou ampliar o conhecimento da realidade sobre a qual atua tendo em conta as fragilidades, demandas e potencialidades locais; garantir o respeito aos anseios e à cultura das comunidades atendidas; promover a abertura de canais de diálogo com os atores envolvidos; investir na construção de redes; e intensificar a interlocução com o poder público local. Vale ressaltar que na avaliação qualitativa das práticas sociais esses aspectos foram destacados entre os principais desafios do grupo.<sup>19</sup>

#### Quadro 4

### O QUE HÁ DE NOVO NA ATUAÇÃO DAS EMPRESAS PARA SE APROXIMAR DAS COMUNIDADES?\*

- Fortalecimento de projetos que sejam oriundos da necessidade local, respeitando valores e cultura da comunidade e contribuição com políticas públicas.
- Aprimoramento da ferramenta de identificação das vulnerabilidades e fragilidades das comunidades de entorno.
- De forma a atender melhor as necessidades locais das unidades de negócio, o Grupo (X) criou o Instituto em 2014, que tem como estratégias melhorar o relacionamento em suas áreas de influência, atuando em quatro pilares: saúde e qualidade de vida, educação e cidadania, cultura e esporte, meio ambiente e segurança.
- Maior interlocução com o poder público local.
- Maior alinhamento do investimento social com o negócio, implicando relações de ganha-ganha, que beneficiam e aproximam a empresa das comunidades.
- Fortalecimento do alinhamento às demandas e oportunidades identificadas no estudo de impacto.
- Uso da tecnologia para mais encontros técnicos a distância com os municípios apoiados pelos programas (X) e (Y).

<sup>19</sup> Ver seção 2.5 deste relatório: Sobre a qualidade dos investimentos sociais.

- Criação de novas redes de trocas de conhecimento acerca dos temas de nossos projetos.
- Criação da ferramenta de registro e gestão de demandas nas comunidades localizadas nas áreas de influência dos projetos e operações da empresa.
- Entendimento mais aprofundado da localidade (caracterização e diagnóstico); estabelecimento de fóruns de diálogo com a comunidade; atuação em rede.

\*Respostas fornecidas no questionário on-line.

**Fonte:** BISC, 2014. Comunitas.

Os entrevistados também apontaram para avanços recentes nas iniciativas voltadas para aproximar as empresas das comunidades e destacaram o processo de formalização dessas relações e as mudanças de ênfase recentemente imprimidas aos programas tradicionais:

*“O ano passado, quando a empresa trocou o posicionamento estratégico, a gente fez uma série de workshops num projeto de parcerias com a comunidade. (...) Eu tenho um plano agora para implementar nos próximos dois, três anos, no qual vamos criar uma série de ações para tentar melhorar o nível de relacionamento com os públicos externos, com as comunidades e não só da vizinhança. Por exemplo, vamos fortalecer ou criar ouvidorias, projetos de rodas de diálogo com a comunidade. As rodas de diálogo a gente começou a fazer, a ouvidoria estamos estruturando e enfim, temos um projeto de 10 iniciativas que vai ajudar a fortalecer esse relacionamento com a comunidade. O programa (X) que existia mas era muito informal, agora está superformal e com indicadores, com linhas de base de percepção (para medir como anda o relacionamento com a comunidade)”. Empresa do setor industrial*

*“Talvez esse seja o ativo maior que a gente tem. Bom, primeiro que tem uma regra aqui (na empresa): eu entrei, eu faço uma avaliação socioambiental do território. Hoje isso melhorou e é feito mais profissionalmente porque se fazia de uma forma mais qualitativa. Hoje contratamos empresas especializadas para fazer esse levantamento e identificar quem são os atores, quais são as habilidades, quais são os maiores problemas... quer dizer, partimos de um diagnóstico. Temos um mapeamento das organizações que eu tenho ali para trabalhar junto. No município (X), por exemplo, eu tenho o perfil de todas as organizações na área de influência, todas. Então, se precisarmos de uma organização para fazer o projeto, eu vou ver lá no banco de dados quem é que faz empreendedorismo. Mas, mais do que isso e mais importante, é que a gente cria um grupo de lideranças, onde oferecemos capacitação, reuniões periódicas. (...) A gente faz aproximação deles com o poder público, para ver se eles protagonizam essa relação. Essa interlocução é muito importante porque é difícil para eles chegarem até a porta (das lideranças governamentais)”. Empresa do setor industrial*



*“(A aproximação com as comunidades) é uma preocupação. Então aí tem várias frentes e tem uma mais ampla, que acabamos de criar que é uma política de engajamento de stakeholders e, entre os stakeholders priorizados, está a comunidade. E a nossa comunidade não é a comunidade de entorno, porque a gente tem um tipo de negócio que é muito abrangente, mas é a comunidade de maneira geral. (...) Esses programas (com as comunidades) sempre aconteceram, a diferença era a ênfase que era dada para cada um deles. Por exemplo, a semana que era de prevenção de acidentes virou uma campanha anual e ela acontece o ano todo, com o envolvimento de milhares de pessoas. Então, a proporção que isso tem ganhado dentro da empresa é muito maior. E mesmo nos programas de meio ambiente, cada vez mais a gente está buscando alternativas de relacionamento com a comunidade. Na própria política de engajamento de stakeholders que foi aprovada no mês passado, apesar de a gente fazer isso há muito tempo, não existia um processo definido, aprovado em diretoria. Agora virou um documento formal e isso também é muito importante. No Programa de Voluntariado temos agora equipes regionais que fazem uma interação com a comunidade. Eles escolhem a entidade onde vão atuar e têm uma atuação mais perene durante todo o ano, com foco em gestão, com foco na organização daquela entidade, além do atendimento de outras demandas pontuais e, é claro, aí acaba também tendo as doações...Mas tem por trás uma estrutura mais abrangente”.* Empresa do setor de serviços

*“Nós fazemos uma análise, uma auditoria em todos os projetos que foram apoiados e fazemos uma visita a todos eles para ver os resultados e fazemos uma prestação de contas para a comunidade. A gente faz isso periodicamente em todas as localidades. São dois por ano e vamos rodando as comunidades com todo o Conselho. Então, levamos o nosso Conselho para a comunidade e acho que é uma forma de fazer a comunidade sentir que a empresa está muito próxima”.* Empresa do setor industrial

*“Se nós temos que privilegiar algo, esse algo tem que ser as comunidades. Eu acredito que ali é onde acontece a relação mais próxima da empresa e dos impactos positivos e, eventualmente, não tão positivos que ela pode causar... Eu acho que a gente sempre se preocupa, e agora estamos com uma tendência de nos preocuparmos mais ainda, de como é que a gente deixa essa relação mais saudável considerando o momento difícil em que o país passa. (...) É interessante destacar que atendemos muito as demandas locais, não são só com os programas nossos, porque muitas vezes os institutos vêm impondo os seus programas, mas temos uma parte importante do nosso orçamento (empresa) que é para atender demandas locais. A gente faz um mapeamento da comunidade, vemos os nossos voluntários e os voluntários locais e quais são as necessidades dessa comunidade e, em função desse mapeamento e das demandas locais, eles escolhem os projetos para apoiar. Com isso, a gente está bancando iniciativas, organizações sociais locais, incentivando, fortalecendo a organização da comunidade”.* Empresa do setor industrial

**Para ampliar a escala dos projetos sociais, a atenção das empresas se volta: para a adoção de novas tecnologias, sociais e digitais; para o desenvolvimento de projetos que possam ser replicados em outras localidades; para a aproximação com políticas**



públicas; para o alinhamento aos negócios; para o acompanhamento e controle permanente dos resultados; para a formação de parcerias; para o desenvolvimento de investimentos sociais associados a negócios de impacto<sup>20</sup>; para o uso dos recursos provenientes dos incentivos fiscais e dos subcréditos oriundos de financiamentos bancários; para a complementaridade entre investimentos voluntários e obrigatórios; e, para o fortalecimento da capacidade de o poder público local acessar recursos federais (Quadro 5).

#### Quadro 5

### O QUE HÁ DE NOVO NA ATUAÇÃO DAS EMPRESAS PARA AMPLIAR A ESCALA DOS PROJETOS SOCIAIS?\*

- Ampliação de uma atuação focada no redimensionamento de uma tecnologia social comprovada e com resultados significativos para a área de destinação, com cunho de políticas públicas e captação de recursos por meio de terceiros investidores (clientes, fornecedores, parceiros, empreendedores sociais etc.)
- Expansão das atividades para novos sites.
- Ampliação do número de alunos beneficiados nos Programas (X) e (Y).
- Aproximação cada vez maior dos investimentos sociais aos negócios.
- Qualificação de projetos e seus dados por meio de uma ferramenta on-line – Portal da Sustentabilidade, que nos permite identificar os “gaps” na atuação. O Grupo (X) estuda maneiras de aproveitar melhor os benefícios fiscais, atuando em outras leis ainda não utilizadas, como na área da saúde, por meio do PRONAS E PRONON, ampliando a escala dos investimentos nas comunidades onde atua.
- Elaboração de projetos em parceria com negócios de impacto, que terão início em 2015.
- Em 2014 deu-se início a projetos aportados com recurso incentivados.
- Promoção do uso de recursos incentivados/parcerias e para a interlocução entre ações obrigatórias e voluntárias (complementaridade).
- Inclusão de temas de educação financeira nos programas já realizados.
- Fortalecimento do poder público local por meio do apoio na captação de recursos federais, em especial, junto aos Ministérios da Saúde, Educação e Cidades.
- Financiamentos das empresas que estimulam investimentos sociais.
- Parcerias com outras organizações investidoras; parcerias com órgãos de governo/ políticas públicas (ex. PRONATEC).

\*Respostas fornecidas no questionário on-line

Fonte: BISC, 2014. Comunitas.

<sup>20</sup> Ao final da seção sobre o alinhamento dos investimentos sociais aos negócios é apresentado um texto, elaborado pelo ICE, com reflexões sobre o tema das finanças sociais e negócios de impacto e a experiência da instituição com a Força-Tarefa de Finanças Sociais (FTFS).



Um grande desafio para os investimentos sociais privados é o de promover impactos significativos na qualidade de vida das comunidades. O que as empresas têm feito recentemente a esse respeito? As respostas apresentadas no Quadro 6 indicam o aprimoramento e a ampliação dos programas em curso; o fortalecimento do voluntariado; o apoio às políticas públicas; a adequação dos projetos para enfrentar as fragilidades locais e aproveitar as oportunidades para atender às demandas das comunidades; a adoção de novas tecnologias sociais; as parcerias, especialmente com os órgãos públicos; e a focalização dos investimentos.

#### Quadro 6

### **O QUE HÁ DE NOVO NA ATUAÇÃO DAS EMPRESAS PARA PROMOVER IMPACTOS SIGNIFICATIVOS NA QUALIDADE DE VIDA DAS COMUNIDADES?\***

- Formalização das ações que ampliam o desenvolvimento e a melhoria da educação pública.
- Entre 2013 e 2014, a Fundação investiu na ampliação de seu programa de avaliação dos projetos sociais. O orçamento da área aumentou 9% entre 2013 e 2014. Avaliar os projetos permite o aperfeiçoamento das iniciativas e o aumento da probabilidade de impacto significativo.
- Conexão dos temas de voluntariado com temas da empresa, como saúde e alimentação, que aumenta o envolvimento da empresa e a efetividade das ações realizadas.
- Ampliação dos Programas (X) e (Y), dos projetos comunitários e programas de voluntariado.
- Aprimoramento da ferramenta de identificação das vulnerabilidades e fragilidades das comunidades de entorno.
- Identificação e qualificação dos principais projetos, de forma que estes sejam replicáveis em outras unidades de negócio.
- Influência em políticas públicas.
- Alinhamento do investimento social com o negócio, em relações de ganha-ganha que beneficiam e aproximam a empresa das comunidades.
- Ampliação e melhoria no acompanhamento de indicadores de investimentos sociais e de sustentabilidade.
- Fortalecimento do alinhamento às demandas e oportunidades identificadas no estudo de impacto.
- Inclusão de temas de educação financeira nos programas já realizados.
- Ampliação da nossa atuação por meio de parcerias com ministérios e secretarias.
- Desenvolvimento de uma política interna de atuação social que estabelece o foco dos investimentos voluntários em três temas: educação, saúde e geração de renda.
- Melhorias e incrementos nas tecnologias sociais utilizadas.

\*Respostas fornecidas no questionário on-line.

Fonte: BISC, 2014. Comunitas.

Esses mesmos temas foram tratados nas entrevistas, e nessa oportunidade foi observado que não é trivial compatibilizar a ampliação da escala de atendimento com a ampliação do impacto dos projetos. Os entrevistados ressaltam que nem sempre os grandes projetos, ou que abrangem diversas regiões, são aqueles que produzem impactos mais significativos. Além disso, nem sempre há clareza sobre os impactos esperados e alguns encontram ainda dificuldades de dimensioná-los adequadamente.

*“A questão do impacto está presente, mas o que mais me preocupa é como a gente mensura esse impacto. O que é que a gente entende por impacto? Aonde queremos chegar? Como vemos essa população? Acho que tem uma questão para resolver antes de pensar em ampliar o impacto, porque isso é quase uma premissa: a gente quer sempre otimizar e otimizar mais. Mas eu acho que tem trabalho grande em mensurar porque senão como vamos justificar que ampliamos o impacto se nem sabemos como mensurar isso?” Empresa do setor de serviços*

*“Nesses últimos três anos a empresa mudou de escala (se expandiu muito) e não dava para fazer projetos customizados, superpontuais e, então, agora existe uma orientação no instituto de buscar projetos transversais, que sejam replicáveis, que tenham escala e aí o papel da tecnologia é importante”. (As empresas estão procurando as duas coisas: escala e impacto. Como compatibilizar a busca de escala com projetos replicáveis e a ampliação do impacto, com projetos customizados?) “Isso depende do foco de atuação que você tem. Por exemplo, nas áreas como educação, da promoção social, dos direitos da infância, assim por diante, a gente tem trabalhado com escala, são projetos que conseguem atender uma população maior. Quando eu trabalho, sobretudo, com a questão de inclusão produtiva, a gente tem que customizar, temos que trazer as pessoas a partir das suas habilidades e, nesses casos, para ter escala a gente está se associando com outras organizações que tenham condição de fazer isso. Eu me associo com o BNDES, me associo com o SEBRAE porque juntos podemos atuar com projetos customizados, com grupos produtivos. Hoje em dia estamos com 52 projetos na carteira e a gente sozinho não ia conseguir. Em alguns lugares colocamos recursos nossos, do BNDES e do SEBRAE porque as três organizações têm essa missão.” Empresa do setor industrial*

*“A gente não opera localmente, então, não pensamos em fazer pequenas iniciativas. Para nós é direto escala. No entanto, a oportunidade que a gente está vendo nesse momento de revisitação estratégica, dentro dessa discussão do limite de negócio e de responsabilidade social, não é a questão de escala, mas de foco. Então, atualmente, a questão não é se vamos fazer mais do que estamos fazendo, mas a questão é: será que os focos que nós temos hoje são os focos mais alinhados a esse novo conceito de casamento entre negócio e social? É um caminho contrário, porque a gente já teve muita escala e hoje nós estamos pensando: será que é só escala? Talvez a gente reduzindo um pouco o foco, a gente possa colher melhores resultados.” Empresa do setor industrial*

*“Uma das coisas que eu fico pensando é o quanto é importante ter muitos projetos ou, talvez, poucos projetos nos quais eu posso me qualificar muito bem, fazer um excelente trabalho e começar a crescer em escala, a partir deles. Então, essa questão da quantidade de projetos é*



*uma outra grande reflexão. Talvez seja melhor focar tudo em alguns carros-chefes que me permitam aperfeiçoar e fidelizar todos os meus públicos. E nessa linha a proposta seria ter menos projetos e investir muito na escala deles. Temos pensado em diversas alternativas, por exemplo, como é que a gente se aproxima de grandes clientes que estão nas comunidades, em municípios, que talvez sejam do interesse e estejam alinhados com esses projetos que a gente pode somar esforços com esses clientes. Então, clientes que talvez não tenham iniciativas de investimento social privado, que a gente já tem uma tecnologia consolidada, a gente pode estar ali levando isso, essa inteligência para eles.” Empresa do setor de serviços*

*“Eu acho que o tempo todo essa questão do impacto está colocada. O investidor ele quer retorno para o seu investimento e o retorno é impacto, não é? (Quando eu falo de) um processo de avaliação de impacto em programas e em territórios eu não estou olhando só para os meus projetos; estou olhando para os impactos da empresa como um todo. Isso foi uma coisa absolutamente transformadora na nossa forma de atuar. (...) Quando a gente assume o nosso foco em um projeto local, a gente considera que o maior impacto no desenvolvimento local não é do recursos que investimos no projeto social e, sim, o impacto dos negócios, que é infinitamente maior do que os projetos sociais.” Empresa do setor industrial*

O que se extrai desse leque de depoimentos? Em primeiro lugar, eles reafirmam que as mudanças em cursos estão concentradas muito mais na revisão das estratégias de gestão dos investimentos sociais do que em rupturas com os projetos anteriores.

Em segundo lugar, destaca-se a preocupação em qualificar os investimentos sociais. Nesse sentido, a maior parte das estratégias adotadas recentemente se enquadram naqueles requisitos de qualidade destacados na pesquisa BISC para avaliar as práticas sociais<sup>21</sup>: (a) a necessidade de projetos bem desenhados, com base em diagnósticos abrangentes da realidade local; (b) a importância do acompanhamento e do controle dos resultados; (c) o potencial das parcerias estratégicas; (d) a necessidade de diálogo e comunicação com os atores relevantes; e (e) a necessidade de envolvimento dos colaboradores e das lideranças empresariais. Portanto, esses requisitos continuam válidos e devem ser considerados pelas equipes gestoras por ocasião da revisão de suas práticas sociais visando melhorar sua qualidade, cobertura e resultados. Por outro lado, os depoimentos sinalizam que, se é possível identificar *o que fazer*, não há receita para estabelecer *o como fazer*. Isso vai depender da conjuntura, do contexto local, dos objetivos almejados, dos atores envolvidos, dos recursos disponíveis nas empresas, dentre outros fatores que interferem no conteúdo das estratégias adotadas. Assim, a recomendação que pode ser extraída dos resultados acima é a de que é preciso flexibilidade para adequar-se às distintas realidades e abertura para as inovações e mudanças que se fazem permanentemente necessárias.

Em terceiro lugar, é possível identificar nas informações fornecidas pelos participantes do BISC a adoção de novas estratégias que surgiram recentemente no cenário dos investimentos sociais, entre as quais se destaca o uso da tecnologia digital para a implantação das práticas sociais.

<sup>21</sup> Ver seção X desse relatório no qual são apresentados os indicadores e os resultados da avaliação qualitativa das práticas sociais.

Para ampliar o entendimento, sobre as mudanças em curso e sobre os desafios para a atuação social das empresas, foi solicitado à equipe da FIRJAN que apresentasse a visão da instituição sobre o tema. O depoimento está apresentado no Quadro 7 e mostra que ele está em sintonia com as informações captadas na pesquisa BISC. A importância dessa convergência decorre, sobretudo, da longa experiência do Sistema FIRJAN em um trabalho conjunto com todo o setor de indústrias do Estado do Rio de Janeiro.

#### Quadro 7

### O QUE HÁ DE NOVO NA ATUAÇÃO SOCIAL DAS EMPRESAS? QUAL A TENDÊNCIA DO ISP?

O Investimento Social Privado (ISP) tem passado por importantes transformações nas últimas duas décadas, principalmente nos últimos cinco anos. Transformações que, influenciadas pelo cenário econômico e social, têm motivado as empresas a reflexões acerca do seu modelo de atuação social. Uma década após o conceito de “negócios inclusivos” ter sido lançado pelo *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) e alguns anos após o *boom* do conceito de negócios sociais definido pelo Prêmio Nobel da Paz, Muhammad Yunus, as organizações ainda lidam com desafios em relação ao ISP. Temáticas como monitoramento e avaliação; parcerias com ONGs e governos locais; mensuração de retorno do investimento; não identificação das demandas sociais e modos de consumo dos mais pobres são algumas das questões enfrentadas pelos investidores atualmente.

Fatores como planejamento, definição de indicadores de avaliação e impacto são considerado na tomada de decisão de investidores em geral, reafirmando a necessidade de profissionalização das equipes que trabalham com investimento social, sejam pelo lado do investidor ou do executor, gerando maior credibilidade e confiança no investimento a ser realizado. O desafio atual do investidor é entender o cenário de forma sistêmica e reconhecer que há uma nova sociedade complexa, veloz e interdependente, para melhor compreensão das mudanças.

As organizações têm percebido a necessidade de inovar como alternativa para oferecer soluções sustentáveis às demandas socioambientais e gerar valor compartilhado que permita sair dos modelos tradicionais de filantropia, assistencialismo e patrocínio. Vivemos a “Era da Informação”, em que o capital intelectual é o combustível para a produção do conhecimento. Surgem novos modelos de relação de emprego e de vida, com ênfase no empreendedorismo, na inovação e na criatividade.

Os novos modelos de tecnologias, negócios e inovações sociais já começaram a ser incorporados na atuação de algumas organizações e a tendência é que o investimento social privado esteja alinhado cada vez mais ao *core business*, de forma planejada e com participação



social e pública, em uma relação *ganha-ganha* entre as partes, possibilitando, assim, um maior poder de transformação social.

A tendência é que as empresas tradicionais encontrem sinergias com empresas criativas e as *startups* na busca de potencializar e incentivar o desenvolvimento de tecnologias e inovações. Tendo em vista esse cenário, e considerando o potencial de desenvolvimento das indústrias no Brasil, o Sistema FIRJAN tem atuado na promoção de ações para organizar, integrar e desenvolver a cadeia de valor no estado do Rio de Janeiro.

Seguindo essa tendência, criou-se o Programa Indústria Criativa, que tem uma iniciativa como o projeto de Mapeamento de Tecnologias Sociais, criado com o propósito de identificar e reconhecer Tecnologias Sociais que possam ser incorporadas à indústria.

Acreditamos que o Investimento Social Privado é uma das alternativas na identificação de soluções inovadoras e criativas que atendam as demandas socioambientais das empresas em prol da transformação social e do desenvolvimento sustentável no Estado do Rio de Janeiro.

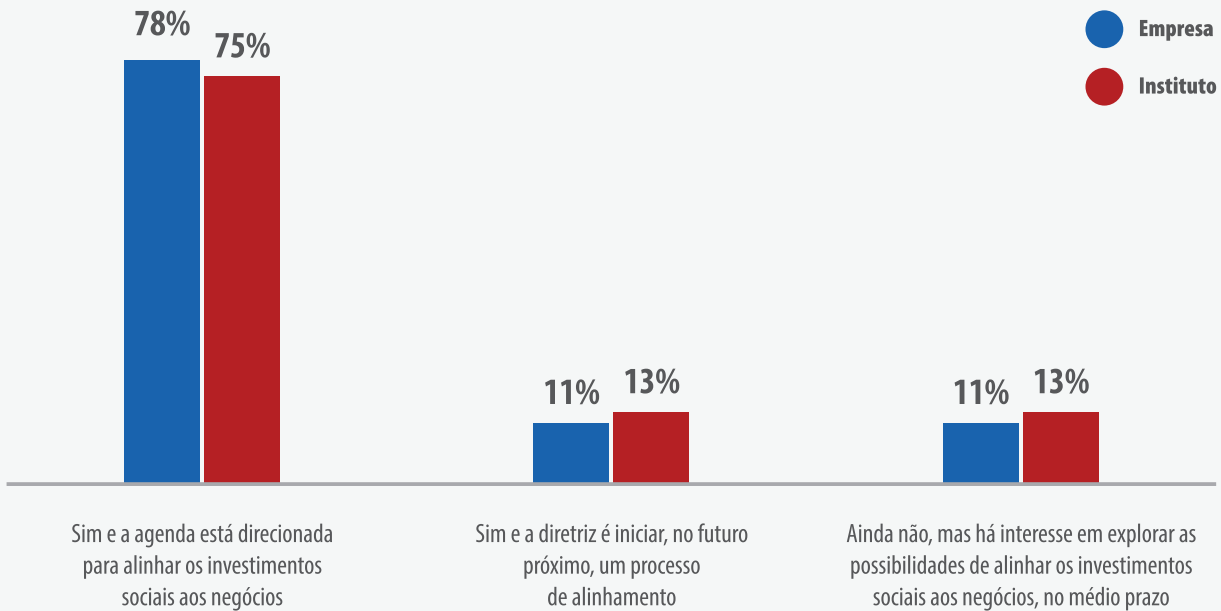
## 3.2 SOBRE OS AVANÇOS NO ALINHAMENTO AOS NEGÓCIOS

A tendência de alinhamento dos investimentos sociais aos negócios, captada em edições anteriores do BISC, foi analisada com mais detalhes em 2015, com a introdução de novas questões no questionário *on-line*, com as entrevistas realizadas com gestores e lideranças sociais e com os trabalhos desenvolvidos pelo Grupo de Debates instituído pela Comunitas.

O grande interesse no tema, manifestado pelo Grupo, pode ser atribuído à proporção de empresas que buscam aproximar seus investimentos sociais aos negócios e ao volume de recursos que destinam às práticas sociais já alinhadas. Assim é que, por exemplo, 75% dos participantes responderam que já incorporaram o alinhamento na sua agenda de trabalho e todos os demais têm a intenção de explorar futuramente essa possibilidade (Gráficos 62). É interessante observar, também, a rapidez com que esse processo está se desenvolvendo. Comparando os percentuais de empresas e institutos que destinam mais de 50% dos investimentos para os projetos alinhados, observa-se que o crescimento, entre 2013 e 2014, foi de 17 pontos percentuais entre as empresas e de 10 pontos percentuais entre os institutos (Gráficos 63 e 64).

**Gráfico 62**

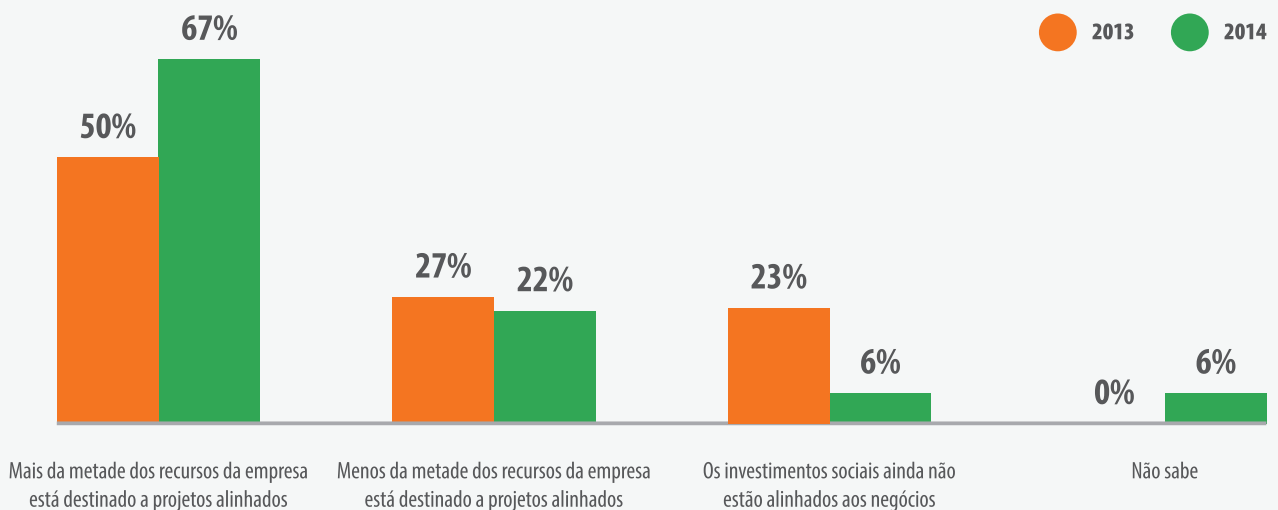
## A EMPRESA BUSCA ALINHAR OS INVESTIMENTOS SOCIAIS AOS NEGÓCIOS?



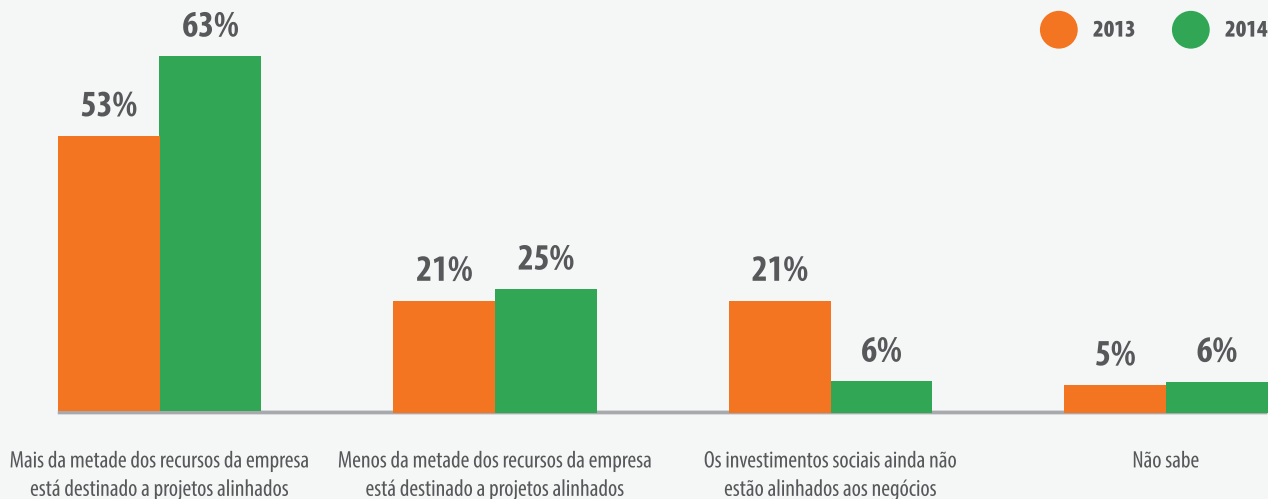
Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

**Gráfico 63**

## NAS EMPRESAS, EM QUE MEDIDA OS INVESTIMENTOS SOCIAIS ESTÃO ALINHADOS ÀS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS?



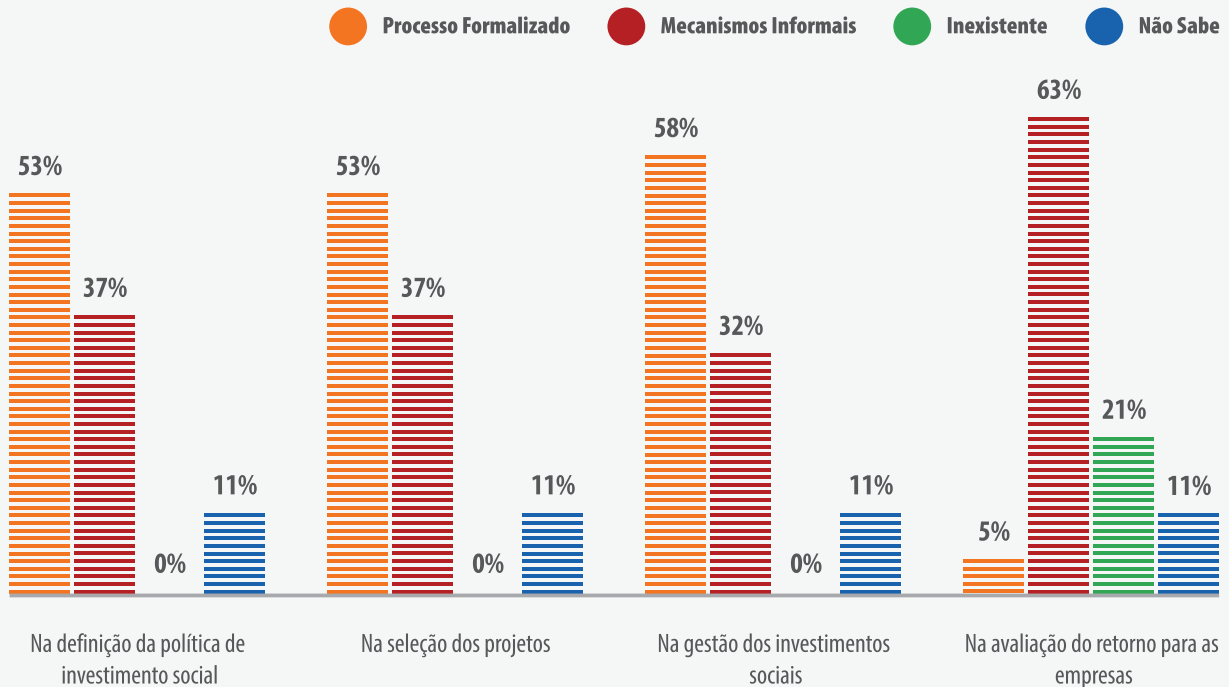
Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

**Gráfico 64****NOS INSTITUTOS, EM QUE MEDIDA OS INVESTIMENTOS SOCIAIS ESTÃO ALINHADOS ÀS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS?**

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

Outro resultado do BISC reforça essa observação: hoje mais da metade das empresas do grupo já formalizou o processo de alinhamento aos negócios, seja na etapa de definição das políticas de investimentos, seja na de seleção e gestão dos projetos desenvolvidos (Gráfico 65). No último ano, esses percentuais eram bem mais baixos e não ultrapassavam a casa dos 40%. É importante ressaltar, no entanto, que as empresas ainda enfrentam dificuldades para medir o retorno dos investimentos sociais alinhados aos negócios, não obstante o fato de que é isso o que mais os difere dos investimentos tradicionais que, deliberadamente, não visavam benefícios para as próprias organizações. Conforme pode ser observado no mesmo Gráfico 65, na maior parte das empresas (63%) as informações disponíveis a esse respeito são provenientes de mecanismos informais ou da percepção intuitiva dos gestores e dirigentes.



**Gráfico 65****EM QUE ESTÁGIO SE ENCONTRA O PROCESSO DE ALINHAMENTO?**

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

Assim, no momento, o maior desafio do grupo é o de identificar instrumentos de medição capazes de responder em que medida os retornos esperados - aproximação com as comunidades, sustentabilidade dos negócios, licença social para operar e melhorias no diálogo com os *stakeholders* - estão sendo obtidos (Gráfico 66). Poucas empresas (31%) informaram sobre os instrumentos utilizados para medir tais retornos e as que fizeram destacaram: pesquisa de clima interno para identificar a percepção dos colaboradores sobre a contribuição dos investimentos sociais para o desenvolvimento das comunidades onde a empresa atua; definição de indicadores de impacto dos projetos na cadeia de negócio; verificação da frequência e qualidade das notícias veiculadas espontaneamente na mídia; preenchimento de indicadores do mercado financeiro; dimensionamento dos recursos adicionais captados e alavancados pela empresa para a área social. A dificuldade de dimensionar o retorno dos investimentos sociais indica a importância de explorar o tema no Grupo de Debates instituído pela Comunitas.

Gráfico 66

## QUE TIPO DE RETORNO A EMPRESA ESPERA OBTER A PARTIR DO ALINHAMENTO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS AOS NEGÓCIOS?



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

Em 2015, a pesquisa BISC buscou também explorar a identidade dos projetos sociais considerados como alinhados aos negócios. Conforme assinalado no último relatório, o entendimento geral das empresas sobre o alinhamento se refere à “adoção de práticas relacionadas ao *core business* das empresas e que geram, simultaneamente, benefícios para as comunidade e os negócios”<sup>22</sup>. No entanto, sob esse guarda-chuva cabem as mais diferentes práticas. Isso porque os critérios utilizados para definir os projetos alinhados aos negócios relacionam-se à visão das lideranças sobre as questões estratégicas para a empresa, à missão e aos valores estabelecidos, ao setor da atividade econômica, à abrangência dos empreendimentos, às relações que a empresa pretende estabelecer com as comunidades, à origem dos projetos sociais, ao entendimento das implicações dos problemas sociais sobre os negócios, dentre outros.

Tais diferenças sinalizam o risco de se estabelecer um critério único para definir o perfil dos investimentos sociais alinhados. Ou seja, um mesmo projeto pode estar alinhado aos negócios de algumas empresas e não ao de outras. Ademais, nem sempre os projetos alinhados estão relacionados ao setor de atividade econômica da empresa. No entorno dos empreendimentos, por exemplo, podem ser desenvolvidas práticas totalmente alheias ao *core business* e que são consideradas alinhadas porque se destinam a minimizar impactos negativos gerados pelos empreendimentos ou atender a demandas das comunidades vizinhas. Essa constatação fica mais evidente ao se analisar as respostas fornecidas pelos participantes do BISC à indagação sobre os critérios adotados para diferenciar os investimentos sociais alinhados aos negócios dos demais (Quadro 8).

#### Quadro 8

### NA VISÃO DAS EMPRESAS, OS PROJETOS ALINHADOS SÃO AQUELES QUE...\*

*...são desenvolvidos nas regiões de entorno das obras. Além disso, os projetos baseiam-se em diagnósticos bastante estruturados, buscando atender às principais demandas de tais comunidades. As equipes do Instituto, Gestão Socioambiental e de Obra atuam sempre alinhadas para definir parceiros operadores e linhas de atuação, de modo a desenvolver projetos que gerem impactos positivos alinhados aos negócios”.*

*...atendem aos critérios estabelecidos para a etapa de qualificação do projeto como área de atuação, natureza de projeto, geração de valor, entre outros. O alinhamento do projeto aos*

<sup>22</sup> Ver: BISC - Benchmarking do Investimento Social Corporativo. Relatório de 2014. Disponível no site: <http://bisc.org.br/>



*objetivos do negócio, como temos discutido, é uma realidade do nosso grupo de empresas. Ainda estamos amadurecendo estas ideias. Este é mais um esforço que demonstra o interesse das nossas lideranças em construir relacionamentos sólidos e transparentes com todos os seus públicos de interesse. Devido à amplitude de discussão que este tema traz, temos mais de uma liderança envolvida neste processo e nos dando suporte nas etapas de qualificação (dos projetos):*

*... “(estão adequados) à percepção de valor pela alta liderança”.*

*...“o escopo está contido dentre os 5 pilares dos investimentos sociais da empresa (Educação Financeira, Microfinanças, Microempreendedorismo, Transformação Urbana e Formação de Jovens para o Mercado de Trabalho).*

*... “estão alinhados às causas da empresa e contribuem para a melhoria nos seus indicadores externos (como ISE e DJSI)”.*

*... “contribuem para o desenvolvimento das comunidades do entorno da empresa.*

*O alinhamento também se dá pelo desenvolvimento de projetos que beneficiam diretamente fornecedores e clientes (cadeia de negócio) e grandes iniciativas que beneficiam a sociedade como um todo, especialmente na área da educação, que além de contribuírem para a competitividade do país, estreitam relacionamentos e geram reputação positiva entre stakeholders”.*

*...“são realizados respeitando as linhas programáticas da empresa e seguindo o sistema de governança estabelecido, que é uma norma da área de sustentabilidade corporativa”.*

*...“promovem as iniciativas de educação financeira em nossos programas, a oferta do direcionamento fiscal qualificado para os nossos clientes e a geração de renda/inclusão econômica”.*

*... “adotam mecanismos/procedimentos de gestão que promovem a complementaridade dos projetos sociais à estratégia dos negócios da empresa”.*

*... “estão adequados à missão do instituto e, conseqüentemente, ao propósito da companhia. Todos aqueles vinculados à democratização da ciência, tecnologia e inovação, com promoção de desenvolvimento humano”.*

*... “adotam como foco prioritário a gestão dos impactos (positivos e negativos) relacionados às comunidades presentes em nossa área de influência”.*

*... “atuam em temas ou localidades de interesse dos negócios”.*

\*Respostas fornecidas no questionário on-line.

Fonte: BISC, 2014. Comunitas.

A leitura das informações do Quadro 7 revela que a localização das práticas, próximas ou não das áreas de negócios, é o critério mais adotado para diferenciar os projetos alinhados. Não obstante, observou-se que isso pode valer para o setor de indústria, mas não necessariamente para o setor financeiro, por exemplo. Para esse grupo, o “entorno” representa a área abrangida pelos negócios e pode ser a maior

parte do território nacional. As informações colhidas nas entrevistas, apresentadas a seguir, ilustram essas observações e os entrevistados deram ênfase ao retorno em termos de melhoria da imagem da empresa e do relacionamento com o setor público. Eles sinalizaram ainda as dificuldades presentes para estabelecer as fronteiras entre os projetos alinhados e os não alinhados.

*“No nosso caso, nós entendemos que os projetos alinhados são aqueles em que estamos atendendo comunidades de interesse ao relacionamento do negócio. Foi a própria empresa que trouxe essa demanda para o investimento social. (...) Eu acho que tem níveis diferentes de alinhamento. Por exemplo, eu posso ter um programa de desenvolvimento de fornecedores porque ele tem um alinhamento muito forte, não é? E eu posso direcionar ações para a comunidade de interesse, que são também alinhados, mas em uma outra direção. Se estamos falando do programa de desenvolvimento de fornecedores, o envolvimento da empresa e da área de suprimentos é fundamental, ele tem que ser grande. Quando tenho projetos na comunidade impactada pela empresa, por exemplo, de educação, é porque a gente sabe que lá na frente ele pode reverter em uma mão de obra qualificada, mas o envolvimento da empresa tende a ser menor. Eu acho que tem níveis diferentes desse alinhamento e o que a gente quer é evoluir no aprofundamento desse alinhamento. Eu acho que direcionar para as localidades e atender as nossas demandas, como gerenciar impactos, é um nível mais básico que usamos como uma régua mínima, mas queremos evoluir porque vemos que quanto mais aprofundada essa relação, maior o potencial de retorno para o negócio e maior o impacto social que vai gerar.” Empresa do setor industrial*

*“Eu acho que alinhar não é só focar na questão das relações comerciais com a comunidade, mas, em primeiro lugar, é estar alinhado ao próprio compromisso, à missão da empresa, que é construir parcerias sustentáveis e um ambiente positivo na comunidade onde está inserida. Então, hoje em dia, temos vários projetos que a gente está pensando também no desenvolvimento daquele local, porque a empresa está inserida e faz parte daquele local. (...) É importante a comunidade me reconhecer como a empresa que ajudou a melhorar o índice de educação, que fez com que a mortalidade infantil caísse, que ajudou a estruturar a primeira UTI neonatal de toda aquela região, que tem um programa de voluntariado que já trabalhou e fez alguma benfeitoria em todas as escolas municipais da região. Então, esse tipo de coisa é mais difícil de eu colocar, mas isso valeu, tanto que de repente a gente vai começar a mostrar que a nossa fábrica, em tal lugar, nunca foi invadida, nunca fizeram manifestação; onde a gente comprou fábrica que tinha problemas, a gente criou um relacionamento positivo e hoje temos um canal de diálogo com a comunidade e temos um Conselho de Desenvolvimento que vai lá, enquanto antes nem entrava, que brigava e hoje vai fazer reunião dentro da fábrica, isso é um diferencial.” Empresa do setor industrial*

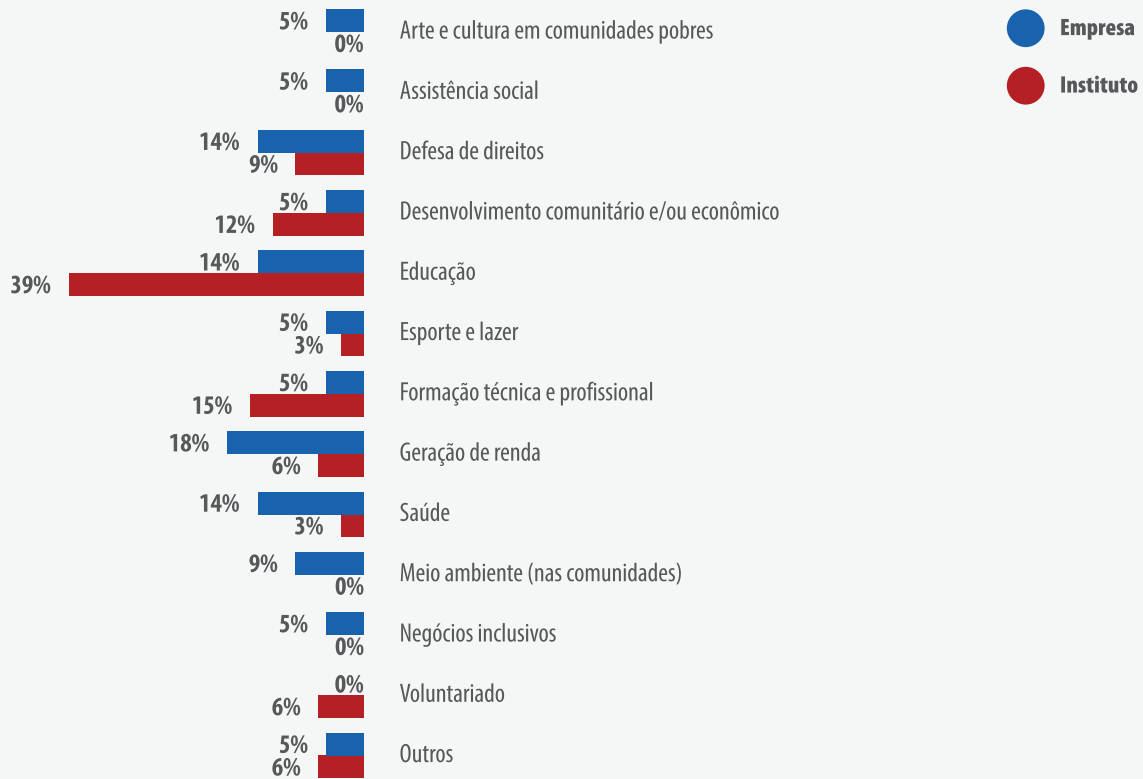
*“É superdifícil essa distinção (entre projetos alinhados e não alinhados). Estamos tentando descobrir, fazendo testes e esperamos que a revisão estratégica ajude nessa reflexão. (...) Então a gente está indo muito na linha de identificar “o que não é alinhado” para chegarmos a algumas diretrizes do que vai passar a ser alinhado. E aí acho que entra um desafio maior,*



*que é a natureza do nosso negócio, que não é uma indústria, não é uma construtora, a gente trabalha com força de varejo e as nossas agências não têm um impacto que outras empresas têm, é um impacto muito menor. Dentro desse contexto, como é que a gente alinha? Então estamos indo muito para essa linha de aproximar com o microcrédito, aproximar com a força voluntária. Estamos buscando também qualificar o máximo possível os programas que utilizam os incentivos fiscais e aí também nós temos usado a mobilização de funcionários/ clientes. Então, a tendência tem sido fortalecer esses programas e diminuir os esforços naqueles que estão voltados à educação.” Empresa do setor de serviços*

*“A minha inquietação é sempre essa, quando a gente faz esse risco amarelo no chão e começa a falar: daqui para cá está alinhado, daqui para cá não está alinhado. Dá a impressão do seguinte: então, nós temos ali 45% (dos investimentos sociais) que não têm nada a ver com o negócio... Se não estivesse alinhado o projeto não estaria nem existindo... Os projetos sociais geram imagem e gerando imagem você tem uma boa reputação, e isso é bom para a percepção de marca. Eu não tenho dúvida que isso gera uma boa imagem porque isso está provado nas pesquisas que a gente faz, que o cliente entende que isso é um diferencial. (...) Eu vou pegar um caso em que nós apoiamos uma cooperativa de produtores de cerâmica. O que cerâmica tem a ver como nosso negócio? Num primeiro momento, nada; mas no segundo é que se é uma cooperativa que trabalha com um grupo que possui, de alguma forma, uma influência na comunidade do nosso entorno, eu não tenho dúvida que tem alinhamento com o nosso negócio, nós temos que estar bem com a comunidade. Eu acho que a discussão do alinhamento é muito essa de quebrar um pouco esse paradigma de que se gera valor para a imagem não é genuíno. Isso não é um pouco preconceito de quem queria fazer o puramente social? Hoje acho que temos essa quebra de paradigma: por que tem que ser puramente social? Assim como a gente não quer que seja puramente econômico, não é? Como é que a gente faz? Nós temos que quebrar um pouco esse paradigma, porque senão não vai avançar... Acho que dá para fazer isso junto, dá para gerar valor para os dois.” Empresa do setor industrial*

A dificuldade de definir fronteiras nítidas para os investimentos sociais alinhados aos negócios é também confirmada na análise das informações do grupo sobre o foco dos projetos considerados como alinhados. O perfil de atuação é similar àquele tradicionalmente identificado nos investimentos sociais privados: uma grande diversidade de ações realizadas pelas empresas e a predominância dos investimentos em educação por parte dos institutos, porém numa proporção bem menor do que no conjunto dos investimentos sociais (Gráfico 67).

**Gráfico 67**
**QUAL O FOCO DOS PROJETOS SOCIAIS ALINHADOS AOS NEGÓCIOS?**


Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

O que significa esse resultado? Pelo que foi captado na pesquisa, as rupturas com as formas tradicionais de atuar não ocorrem bruscamente. O que está sendo observado, nesse primeiro momento, é o redirecionamento do conteúdo dos projetos anteriores para melhor adequarem-se às potencialidades dos negócios. Assim, por exemplo, os projetos educacionais voltam-se para as áreas do entorno dos empreendimentos ou para a educação financeira; os projetos tradicionais de capacitação profissional (costureiro, cabeleireiro, manicure etc.) são substituídos por projetos destinados a desenvolverem habilidades em áreas de interesse da empresa; os projetos de geração de renda utilizam, cada vez mais, o poder das compras institucionais etc. Mudanças dessa natureza foram destacadas nas entrevistas, conforme abaixo apresentado:

*“A gente antes tinha três pilares: desenvolvimento comunitário, educação e artes e cultura. Era excelente porque se consegue abarcar um monte de coisas, mas horrível porque abarcava um monte de coisas e não conseguia alavancar o que nós temos de conhecimento de atuação... Era algo complexo, então chegou-se à conclusão na direção central da fundação de que era importante rever esses pilares de uma maneira que os projetos pudessem ser*



*mais focados, que a troca entre países pudesse ser maior e que fosse algo mais alinhado ao negócio. (...) Então a gente passou atuar em 2013, em nível global, com desenvolvimento de pequenos negócios, capacitação de pessoas para o mercado de trabalho e educação financeira. A ideia é de que nesses três pilares a gente consegue também pegar todo no nosso conhecimento enquanto business para o ganho dessas causas.” Empresa do setor de serviços*

*“Então, por que investimos em educação? Porque estamos ajudando as comunidades a fazer os planos decenais da educação, porque os planos vão poder contribuir para definir um caminho, um norte. No município (X) temos um projeto de gestão pública, de modernização da gestão pública e esse processo, indiretamente ou até diretamente, vai facilitar o nosso projeto se o município for bem gerido. Os projetos da infância também se inserem na nossa preocupação e fazem parte do relacionamento que a empresa tem com a comunidade. Então, a parte da nossa missão não é estar ali só para produzir os nossos produtos, mas é contribuir para uma comunidade organizada, bem desenvolvida, porque isso vai fazer bem também para o negócio.” Empresa do setor industrial*

*“A nosso ver o alinhamento aos negócios não minimiza em nada a geração de impactos sociais e pode potencializar os investimentos sociais na medida em que a gente passa a usar as alavancas do próprio negócio. Um exemplo disso é que nós temos problemas de formação de mão de obra, de qualificação profissional e a gente formava padeiro, jardineiro, pedreiro ao mesmo tempo em que a empresa tinha vagas não preenchidas e demanda por outro tipo de profissionais. Formávamos jardineiros e não sabíamos se eles eram empregados. (Vocês então mudaram o conteúdo dos programas?) Nós buscamos utilizar as alavancas do negócio para gerar impacto. Então, se a empresa gera empregos, o que está faltando? Está faltando às pessoas daquela comunidade serem qualificadas para esses empregos, então aqui cabe investimento social; se a empresa gasta com fornecedores, contrato e tal, mas esses fornecedores não têm qualificação, capacidade e qualidade para me atender, como é que eu uso o investimento social para fortalecer esses fornecedores, por que temos demanda? Se a empresa tem um produto que pode ser destinado a uma base da pirâmide, como é que eu trabalho para que isso de fato aconteça? Se a empresa gera renda para os municípios, uma massa salarial que circula e tem um efeito macroeconômico, como é que eu começo a trabalhar nesses projetos de geração de renda? Então não estamos falando só da cadeia de valores diretamente, mas falando da cadeia de abastecimento e da economia local. Se a empresa paga impostos, muitos impostos, como é que ela qualifica a gestão pública para melhor utilizar esses impostos? Se ela impacta o território, por que está montando uma fábrica e isso vai intervir, vai gerar aqui mil caminhões dia circulando, será que não pode trabalhar com a gestão pública, com o estudo do plano diretor e de mobilidade desse município? Então são essas coisas...” Empresa do setor industrial*

Além de redirecionar o conteúdo dos projetos tradicionais, que mudanças recentes podem ser observadas na condução dos investimentos sociais visando uma maior aproximação aos negócios? Nenhuma das alternativas apresentadas na pesquisa se destaca como uma prioridade recente do grupo. Observou-se apenas uma discreta concentração daquelas que declaram ter introduzido ou fortalecido iniciativas voltadas para ampliar o diálogo com as comunidades (28%) ou para incorporar os princípios do valor compartilhado nos seus investimentos sociais (23%). No mais, o que chama a atenção no Gráfico 68 é o alto percentual de empresas que

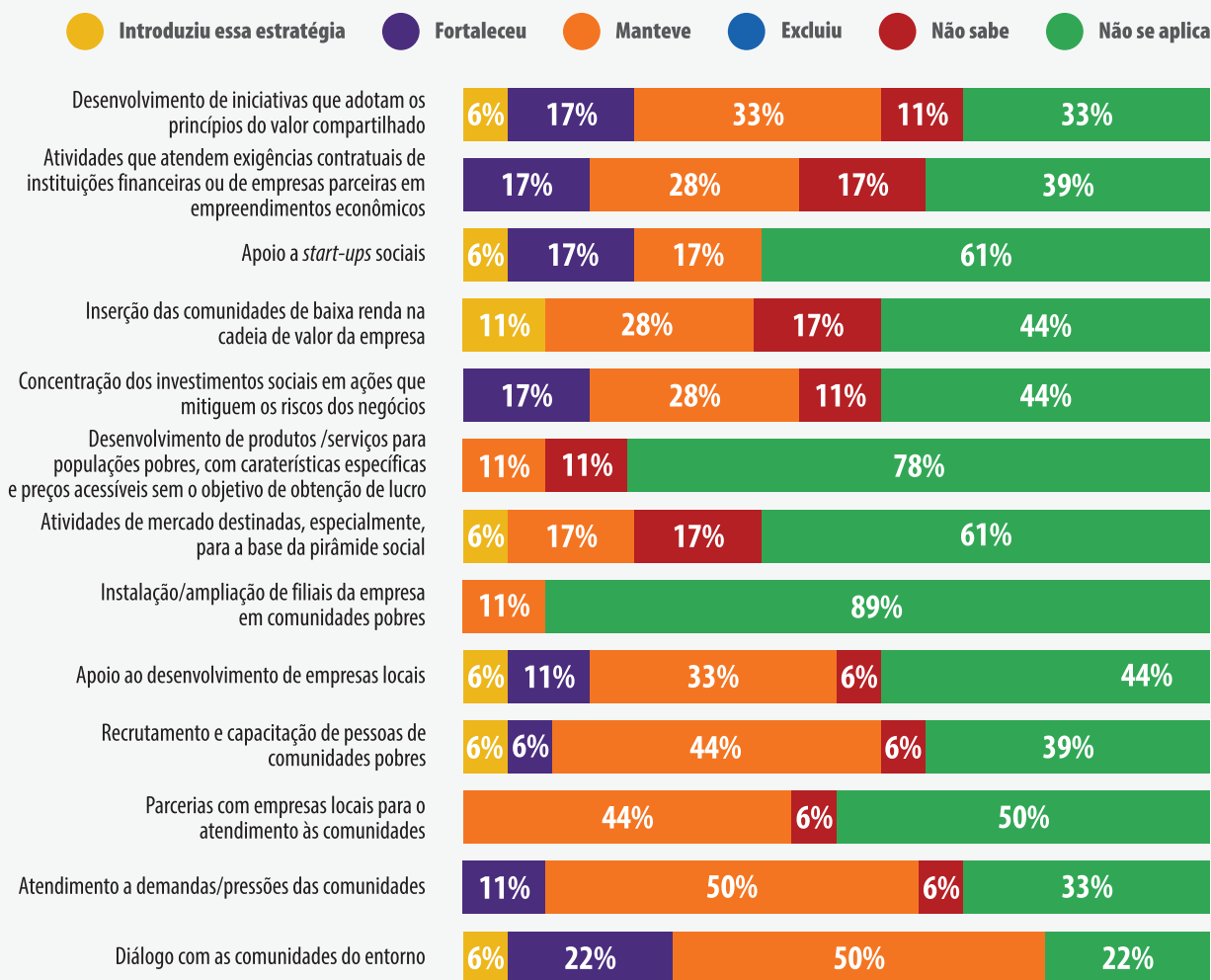




assinalam como “não se aplica” o desenvolvimento de bens/serviços produzidos especificamente para as populações pobres, sem o objetivo de obtenção de lucro (78%), as atividades de mercado destinadas especialmente para a base da pirâmide social (61%)<sup>23</sup> e o apoio a start-ups sociais (61%).

**Gráfico 68**

## NOS ANOS RECENTES, O QUE FEZ A EMPRESA PARA ALINHAR OS INVESTIMENTOS SOCIAIS AOS NEGÓCIOS?\*



\*Obs.: Refere-se ao período 2013/2014

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

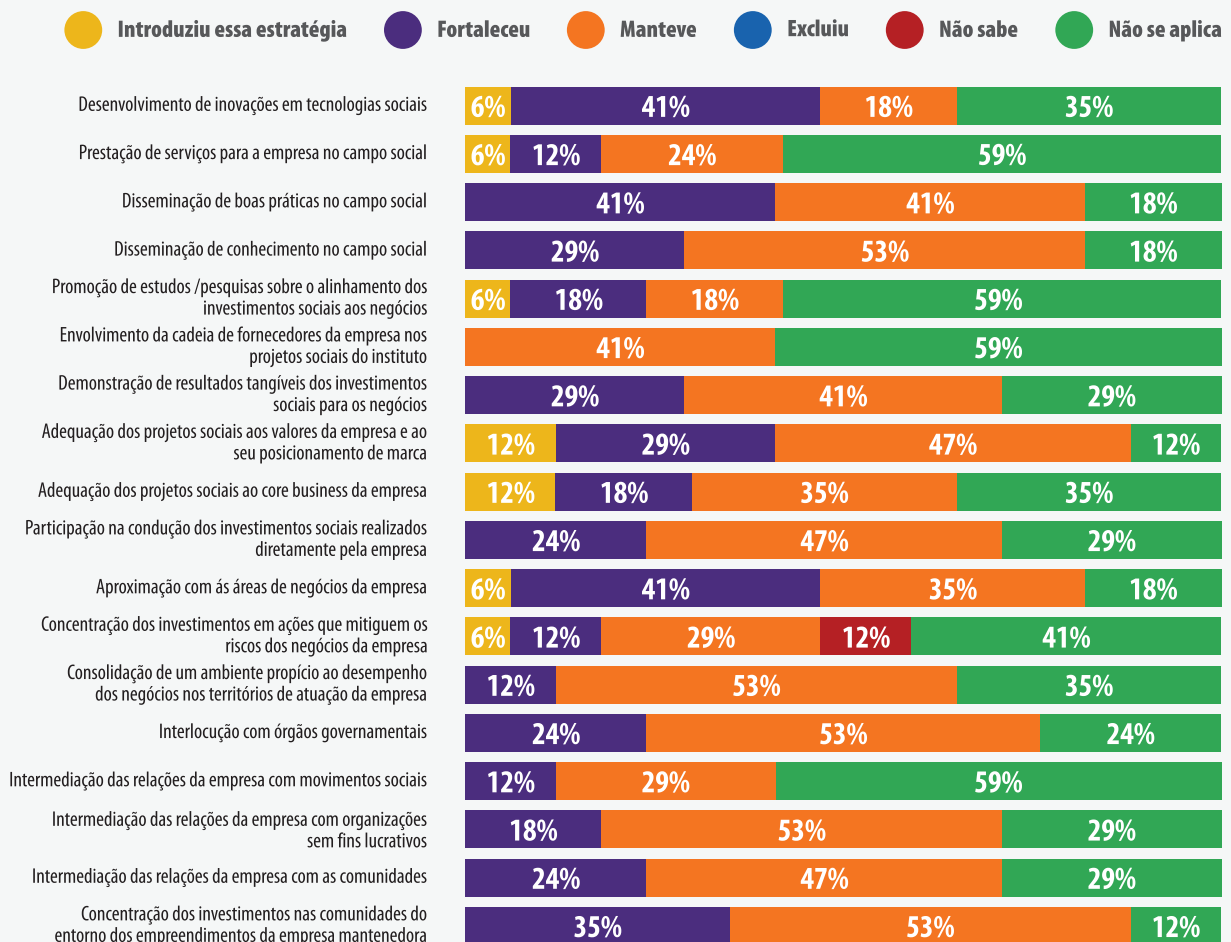
<sup>23</sup> Conforme explicitado no guia de orientações para responder ao BISC, foi feita a seguinte observação: “as duas iniciativas “Desenvolvimento de atividades integradas à economia de mercado e destinadas à produção de bens e serviços para a base da pirâmide social” e “Desenvolvimento de produtos ou serviços dirigidos às populações pobres, com características específicas e preços acessíveis sem o objetivo de obtenção de lucro” têm em comum o objetivo de buscar soluções para problemas sociais e/ou ambientais. A diferença está na intencionalidade de obtenção de lucro e distribuição de dividendos, que está presente apenas na primeira alternativa.



Já em relação aos institutos/fundações, as mudanças em curso são mais nítidas. Por exemplo, quase a metade deles aproximou-se mais das áreas de negócios da empresa e/ou intensificou o desenvolvimento de inovações em tecnologias sociais; 41% avançaram em termos de adequação dos projetos sociais aos valores da empresa e ao seu posicionamento de marca e/ou ampliaram a disseminação de boas práticas no campo social; e, cerca de um terço concentraram os investimentos nas comunidades do entorno dos empreendimentos da sua mantenedora, ou adequaram os projetos sociais ao *core business* da empresa. (Gráfico 69). Nesse sentido, os dados confirmam a tendência observada na última edição do BISC, na qual os institutos estão se esforçando para adaptar-se aos novos tempos e fortalecer os projetos sociais por meio da aproximação aos interesses dos negócios. Em que medida o reconhecimento desse trabalho está refletido no aumento dos recursos investidos por meio dos institutos, conforme anteriormente apontado neste relatório, é uma questão que merece ser explorada nas próximas edições do BISC.

Gráfico 69

## NOS ANOS RECENTES, O QUE FEZ O INSTITUTO PARA ALINHAR OS INVESTIMENTOS SOCIAIS AOS NEGÓCIOS?\*



\*Obs.: Refere-se ao período 2013/2014

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

### 3.3 SOBRE FILANTROPIA, OS INVESTIMENTOS SOCIAIS E OS NEGÓCIOS DE IMPACTO

Com o intuito de contribuir para a reflexão e os debates, a equipe da pesquisa buscou avançar na identificação das especificidades dos investimentos sociais alinhados aos negócios e estabelecer um diferencial com outras alternativas de atuação das empresas no campo social, como as atividades filantrópicas e os negócios sociais. Esse trabalho foi feito a partir das entrevistas e das discussões realizadas no Grupo de Debates anteriormente mencionado. Foi interessante observar a multiplicidade de referências utilizadas para classificar essas distintas formas de atuação: motivações, fato gerador do processo, estratégias de atuação e de governança, público-alvo, resultados esperados e relações com as políticas públicas. No Quadro 8 são apresentadas as características de cada uma dessas referências.

É importante destacar que, na prática, as diferenças apontadas podem não ser tão nítidas e as características nem sempre excludentes. Por exemplo: as motivações humanitárias das lideranças podem estar presentes nos investimentos sociais alinhados aos negócios, ou o retorno para a imagem da empresa pode ocorrer a partir de doações filantrópicas. Entretanto, o objetivo não é definir tipologias de projetos, mas sim subsidiar o entendimento do grupo sobre a questão e apontar os tópicos que devem ser observados para identificar, entre os investimentos sociais em curso, aqueles que estão mais alinhados aos negócios e diferenciá-los dos demais.

Sintetizando as características apontadas no Quadro 8, segue abaixo uma descrição do perfil das atividades filantrópicas, dos investimentos sociais - alinhados ou não aos negócios - e dos negócios sociais:

#### **Filantropia:**

Movida por questões de cunho humanitário, as ações filantrópicas são desenvolvidas a partir de decisões dos dirigentes ou de grandes acionistas. De modo geral, são destinadas ao apoio a causas ou valores pessoais e/ou ao atendimento de demandas pontuais ou emergenciais das populações mais pobres. O perfil dessa atuação exhibe um conjunto de ações reativas e pulverizadas, que podem gerar relações de dependência do público-alvo. Na filantropia, as doações têm um fim em si mesmo e não há, em geral, um comprometimento com metas, resultados e avaliações. Não há também preocupação em associar a atuação social à imagem da empresa.

Foram reconhecidas pelo grupo as resistências às ações filantrópicas no Brasil, entendidas como assistencialistas e compensatórias, sem perspectivas de gerar transformações efetivas nas condições de vida das comunidades. Não obstante, ressaltou-se que o desenvolvimento de ações “transformadoras” e filantrópicas



não é uma opção excludente, que ambas convivem no campo da atuação social das empresas, e que a filantropia cumpre um papel relevante no atendimento a demandas urgentes das comunidades, que não podem aguardar os prazos requeridos para as necessárias transformações estruturais. A imagem quase pejorativa atribuída ao termo no país não corresponde ao tratamento dado a essa questão no exterior.

## Investimentos sociais:

Em síntese, até recentemente os investimentos sociais eram percebidos como a aplicação de recursos privados para fins públicos. Não obstante, a complexidade crescente das atividades desenvolvidas sob o manto dos investimentos sociais exige uma revisão desse entendimento. O paralelo entre as características dos investimentos sociais em geral e dos investimentos alinhados aos negócios, apresentado no Quadro 1, reflete um alargamento no escopo de atuação social das empresas. Nesse sentido, os investimentos sociais alinhados aos negócios não se restringem à intenção de contribuir para a melhoria de vida das comunidades, mas buscam gerar, simultaneamente, um retorno para a própria empresa. Em ambos os casos, a atuação social é diversificada e faz parte dos valores da organização, sendo que os projetos alinhados são desenhados em consonância com a estratégia de negócios e planejados de forma a associar as atividades sociais ao *core business* dos negócios ou aos interesses da organização. Nesse sentido, observa-se a tendência de concentrar os investimentos no atendimento de demandas das comunidades das áreas de influência da empresa. Isso não significa, todavia, que eles limitam-se às regiões do entorno dos empreendimentos, e sim que podem irradiar-se para áreas abrangidas pelas suas atividades econômicas.

Nos investimentos sociais, a relação com o público-alvo é institucionalizada e caracteriza-se pela busca de interatividade e de diálogo, e isso tende a crescer à medida que se busca associar a atuação social à imagem da empresa e à obtenção da licença social para operar. Os recursos são investidos em projetos sociais estruturados, não reembolsáveis, sendo que, no caso dos investimentos alinhados, pressupõe-se um retorno para os negócios medidos, por exemplo, pelos ganhos de reputação, pela aproximação e aceitação das comunidades, pelo desenvolvimento das regiões do entorno, pela redução de danos sociais e ambientais causados pelas atividades econômicas, pela maior satisfação e ganhos de produtividade dos colaboradores, dentre outros. O desenvolvimento de métricas para dimensionar os resultados dos investimentos sociais é um grande desafio para o setor e, no caso dos projetos alinhados, eles se estendem à medição dos benefícios gerados também para os negócios. A necessidade de alinhar a atuação social às políticas públicas é uma constante, sendo destacado que a aproximação com os órgãos governamentais é também estratégica para as próprias empresas e se insere também no campo dos investimentos sociais alinhados aos negócios.

## Negócios sociais:

Os negócios de impacto social são movidos pela intenção de gerar dividendos econômicos e, simultaneamente, benefícios para a comunidade. Nesse caso, a preocupação com as questões sociais e ambientais não só faz parte dos valores da empresa como é incorporada à gestão dos negócios. A atuação é planejada para produzir bens ou serviços que atendam às necessidades das comunidades da base da pirâmide social e as relações com o público-alvo, que são de fornecedor/consumidor. A aquisição de insumos estratégicos para as atividades empresariais, se associada a ações de cunho social para pequenos empreendedores, pode também ser considerada nesse campo. Isso porque os negócios sociais devem englobar as atividades desenvolvidas com a lógica de mercado e que se diferenciam dos demais negócios da empresa, pela qualidade do impacto social gerado pela ação comercial para as comunidades mais pobres.

Os resultados dessa estratégia estão atrelados tanto à rentabilidade e sustentabilidade dos projetos quanto aos benefícios gerados para as comunidades. Os recursos são aplicados com o objetivo de obtenção de lucros, que podem ser reinvestidos nos próprios projetos ou distribuídos entre os seus executores. A divulgação das atividades é considerada como uma estratégia de *marketing* voltada para ampliar o consumo dos bens/serviços produzidos. A gestão desses negócios fica fora do controle das equipes da área social e é conduzida pelas unidades de negócios da empresa.

### Quadro 9

## FILANTROPIA, INVESTIMENTO SOCIAL E NEGÓCIO SOCIAL: QUAIS AS DIFERENÇAS?

FILANTROPIA	INVESTIMENTO SOCIAL		NEGÓCIO SOCIAL
	Tradicional	Alinhado aos negócios	
<b>Motivação</b>			
1. A motivação é de cunho pessoal, humanitário, associada ao atendimento de demandas pontuais ou à contribuição para causas sociais assumidas pelos dirigentes.	1. A motivação é associar a empresa a causas sociais, contribuir para a solução dos problemas e atender às demandas das comunidades dentro de uma política de boa vizinhança.	1. A motivação é contribuir para o enfrentamento de problemas sociais relacionados ao <i>core business</i> da empresa ou aos interesses dos negócios; atender às demandas das comunidades do entorno e promover a mitigação de riscos inerentes aos empreendimentos econômicos.	1. A motivação é gerar dividendos econômicos e, simultaneamente, promover a solução de problemas sociais relacionados ao <i>core business</i> da empresa.

(continua)



Ente gerador			
2. A atuação social decorre de uma opção pessoal das lideranças, dirigentes ou acionistas.	2. A atuação social faz parte dos valores da empresa, é institucionalizada e definida por um colegiado.	2. A atuação social faz parte da estratégia dos negócios, é institucionalizada e definida por um colegiado.	2. A atuação social faz parte dos negócios da empresa e é definida pela direção/empreendedores em função da estratégia de mercado.
Público alvo			
3. O público-alvo são os mais pobres e vulneráveis da população.	3. O público-alvo são as populações de mais baixa renda e os grupos da população sujeitos à discriminação (de gênero, raça, etnia e outros).	3. O público-alvo são as comunidades de mais baixa renda ou sujeitas à discriminação, residentes no entorno ou em áreas abrangidas pelos negócios e pequenos empreendedores da cadeia de valor.	3. O público-alvo são as populações da base da pirâmide social ou organizações executoras dos negócios sociais.
4. A relação com o público-alvo é de demandante / doador e temporária.	4. A relação com o público-alvo é interativa, institucionalizada e regular.	4. A relação com o público-alvo é interativa, institucionalizada e de longo prazo.	4. A relação com o público-alvo é de fornecedor/ consumidor.
Estratégia de atuação			
5. A atuação é reativa e as ações isoladas.	5. A atuação é planejada para o desenvolvimento de projetos estruturados, voltados para a promoção de transformações sociais.	5. A atuação é planejada para associar os projetos de promoção social ao <i>core business</i> ou aos interesses da empresa.	5. A atuação é planejada para o desenvolvimento de atividades de mercado, de baixo custo, inovadoras, de impacto social e com potencial de maior escala.
6. Não há compromisso com metas, resultados e avaliação.	6. Os objetivos e metas são preestabelecidos e busca-se dimensionar os resultados para as comunidades.	6. Os objetivos e metas são preestabelecidos e busca-se dimensionar os resultados para as comunidades e o retorno para os negócios (ex.: imagem, reputação, diferenciação da marca).	6. Os objetivos e metas são preestabelecidos e busca-se dimensionar os resultados econômicos para os negócios e os resultados sociais para as comunidades.
7. As atividades desenvolvidas são variadas e relacionam-se a causas sociais defendidas pelas lideranças e/ou ao atendimento a demandas pontuais ou emergenciais das populações mais pobres.	7. As atividades são variadas, conduzidas de forma transparente e partilhada com outras organizações; destinam-se ao enfrentamento de problemas sociais estruturais.	7. As atividades são variadas e alinhadas ao <i>core business</i> da empresa e/ou à solução de problemas sociais que se refletem no sucesso dos negócios.	7. As atividades são variadas, atendem à lógica de mercado e diferenciam-se pelo impacto social e ambiental gerado pela ação comercial.

(continua)

8. Os recursos são destinados a doações definidas pelas lideranças da empresa.	8. Os investimentos são não reembolsáveis e destinados ao financiamento de projetos sociais estruturados.	8. Os investimentos são não reembolsáveis e destinados ao financiamento de projetos sociais alinhados aos interesses dos negócios.	8. Os recursos são investidos com o objetivo de obtenção de lucros, que podem ser revertidos para o próprio projeto ou distribuídos entre os seus investidores/empreendedores.
<b>Resultados esperados</b>			
9. Os resultados resumem-se à gratificação pessoal de poder ajudar.	9. Os resultados estão atrelados aos benefícios sociais gerados para as comunidades.	9. Os resultados estão atrelados aos benefícios gerados para as comunidades e para a empresa.	9. Os resultados estão atrelados à sustentabilidade dos projetos e aos benefícios gerados para as comunidades.
<b>Divulgação</b>			
10. Não há preocupação em divulgar as doações e de associar a imagem da empresa à ação social.	10. A divulgação dos investimentos é utilizada como um instrumento para promover a transparência e identificar a empresa com causas sociais.	10. A divulgação dos investimentos é utilizada como um instrumento para promover a transparência e associar a atuação social à imagem da empresa com vistas à obtenção de retorno (ex.: reputação e licença social para operar).	10. A divulgação dos projetos é utilizada como um instrumento para difundir o consumo dos bens/serviços produzidos e associar as preocupações sociais à marca dos negócios.
<b>Governança</b>			
11. As doações são dispersas em diversas áreas da empresa.	11. As atividades são estruturadas, institucionalizadas e coordenadas/conduzidas por setores específicos da empresa ou por suas fundações, de forma independente dos negócios.	11. As atividades são estruturadas e institucionalizadas e coordenadas/conduzidas por setores específicos ou pelas fundações, em consonância com a estratégia de negócios.	11. As atividades são geridas por áreas afins aos negócios e incorporadas na gestão da empresa.
<b>Relação com políticas públicas</b>			
12. As relações, quando ocorrem, são pontuais ou voltadas para o atendimento de problemas emergenciais.	12. Os investimentos sociais tendem a alinhar-se e influenciar as políticas públicas e a envolver parcerias com órgãos de governo.	12. Os investimentos sociais tendem a alinhar-se e influenciar as políticas públicas com vistas à implementação dos projetos sociais e ao retorno para os negócios.	12. As relações, quando ocorrem, destinam-se à prestação de serviços ou ao fornecimento de produtos destinados a contribuir para soluções de problemas relacionados ao desempenho das políticas públicas.



Para ampliar o conhecimento sobre os negócios sociais ou negócios de impacto, de acordo com a terminologia utilizada no Brasil, e sobre o “estado das artes” dessa questão no país, este relatório reproduz, a seguir, a contribuição do Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) sobre o tema.

## OS NEGÓCIOS DE IMPACTO: CONTRIBUIÇÕES AO DEBATE<sup>24</sup>

É indiscutível que precisamos atrair mais capital para financiar soluções para problemas sociais, uma vez que as fontes de investimento tradicionais – como os recursos governamentais, as doações de organismos internacionais, o investimento social privado e a filantropia – têm se mostrado insuficientes para combater os problemas sociais no Brasil.

Além disso, um número cada vez maior de pessoas e instituições quer contribuir para a melhoria da qualidade de vida das populações de baixa renda – e esse interesse se torna crescente na medida em que projetos sociais integram dois fatores: os resultados das ações se mostram efetivos na melhoria dos indicadores sociais e os recursos são investidos na perspectiva de gerar sustentabilidade financeira para os projetos.

É nesse contexto que surge um caminho de atração de capital para investimento em organizações e negócios que possam gerar amplo impacto social ao mesmo tempo em que geram retornos financeiros. Bons serviços ou produtos para baixa renda atraem clientes que, dada a escala de atendimento, garantem o resultado financeiro da organização e geram um excedente de recursos que pode ser reinvestido ou distribuído para investidores que apoiaram o empreendimento inicialmente.

Os negócios de impacto são empreendimentos que oferecem soluções inovadoras e escaláveis para problemas sociais da população de baixa renda. Independentemente de sua constituição jurídica – organizações da sociedade civil, cooperativas ou empresas – eles têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que geram resultado financeiro positivo de forma sustentável. O Brasil, que tem 85% da sua população formada pelas classes C, D e E, tem um mercado em franca expansão para negócios de impacto social, especialmente nas áreas de educação, saúde, habitação e serviços financeiros. São inúmeras as questões que os negócios de impacto podem ajudar a resolver.

Esse conceito ganhou força com o surgimento do campo do investimento de impacto. Ele começou a ser usado em meados de 2007 (Izzo, 2013), e segundo o relatório lançado pela Fundação Rockefeller e pelo J.P Morgan (2010), é definido como: “[...] investimentos destinados a criar impacto positivo além de retorno financeiro”<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> Texto especialmente elaborado pela equipe do Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) para publicação neste relatório do BISC.

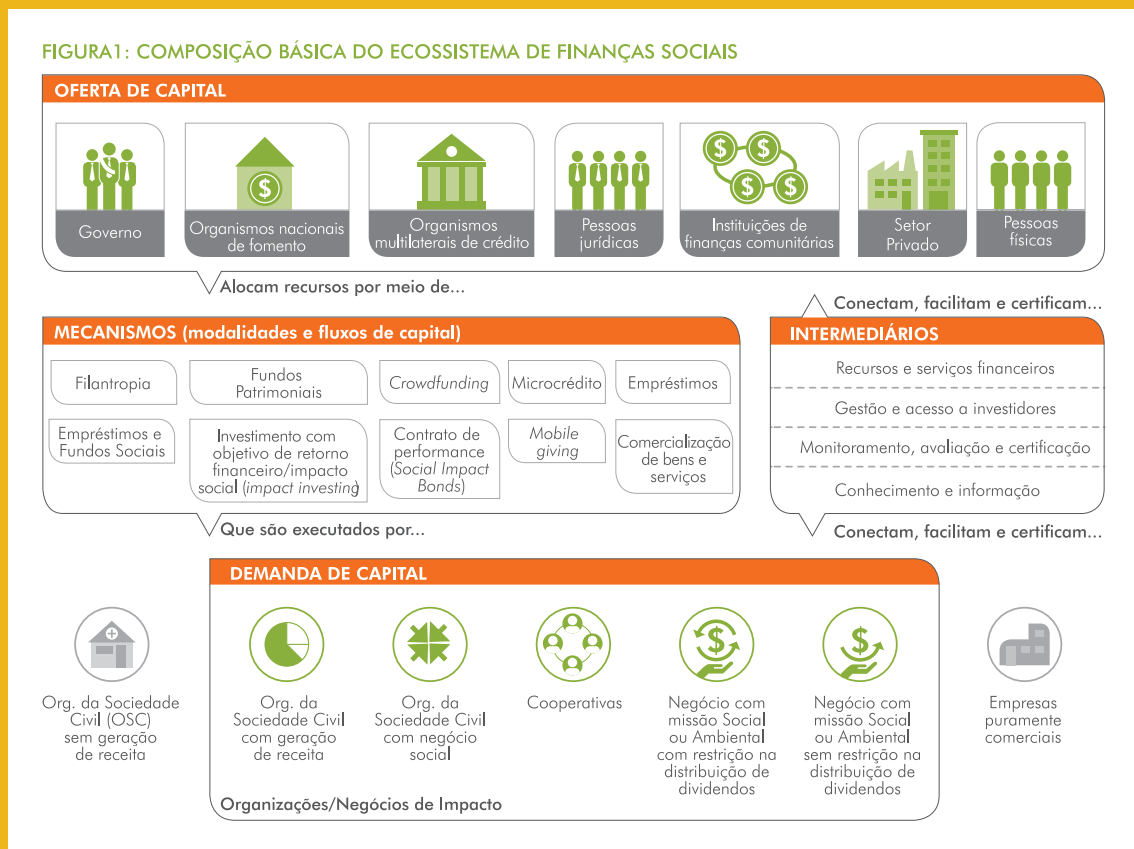
<sup>25</sup> Fonte: IZZO, D. **Desafios e oportunidades do negócio social no Brasil**. In: DEBONI, F. (Org.). Investimento Social Privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades. Brasília, DF: Instituto Sabin, 2013. p.109-114.



Há um debate corrente sobre a distribuição ou não dos dividendos aos investidores. Apesar de não haver consenso entre os especialistas do campo, quando não há distribuição dos dividendos o termo comumente utilizado para caracterizar esses negócios é de negócio social, muito difundido por Yunus. Ele defende que para ser considerado um negócio social, a empresa, além de ser criada para buscar metas sociais específicas, não deve distribuir seus lucros aos seus investidores, apenas devolver o investimento inicial (principal) realizado:

[...] o objetivo subjacente dessa nova empresa – e o critério pelo qual deve ser avaliada – é criar benefícios sociais para as pessoas cuja vida ela afeta. A empresa propriamente dita pode obter algum lucro, mas os investidores que a bancam não retiram lucros da empresa, exceto a quantia equivalente à recuperação do investimento original, durante algum tempo. Uma empresa social é movida por uma causa, em vez de ser impulsionada pelo lucro, e tem o potencial de atuar como agente de mudanças no mundo. (Yunus, 2008, p. 35)<sup>26</sup>

No caso dos negócios de impacto, há o entendimento de que este pode abranger um espectro mais amplo de organizações – como pode ser visto na figura que segue. A distribuição ou não dos dividendos, portanto, não é um critério para caracterizar os negócios de impacto.



<sup>26</sup> Fonte: YUNUS, Muhammad. **Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo**. São Paulo: Ática, 2008. 272p.



Nesse contexto de desenvolvimento recente no Brasil do campo das Finanças Sociais e dos Negócios de Impacto, foi criada, em maio de 2014, a Força-Tarefa de Finanças Sociais (FTFS), integrada por representantes de segmentos da sociedade brasileira engajados no avanço desse campo. Um grupo de 21<sup>27</sup> lideranças do ecossistema de Finanças Sociais e Negócios de Impacto atuou na elaboração de um documento para nortear a sociedade na identificação e implementação de Negócios/Organizações de Impacto e no suporte ao seu desenvolvimento.

Em novembro de 2014, foi feita uma consulta individual a 18 especialistas a respeito da futura Carta de Princípios sobre o assunto. O objetivo foi “refinar” o conteúdo do primeiro texto proposto. Esse esforço foi ampliado em janeiro de 2015, com a realização de uma consulta mais ampla, envolvendo cerca de 800 organizações brasileiras. Como consequência, 56 delas apresentaram sugestões de aperfeiçoamento do texto.

O resultado final é uma Carta de Princípios<sup>28</sup>, que visa conceituar e parametrizar os Negócios de Impacto, possibilitando a construção de um diálogo qualificado sobre as oportunidades e os desafios do setor, a mitigação de eventuais desvantagens competitivas e a potencialização dos atributos únicos desse tipo de empreendimento em relação aos negócios tradicionais já estabelecidos. O documento traz, portanto, princípios de atuação para os mais diversos tipos de organizações, como associações, OSCIPs com geração de receita, cooperativas e empresas que atuam com ou sem distribuição de dividendos.

A Força-Tarefa acredita na ideia de que o alcance de um consenso (ainda que flexível) sobre o tema Negócios de Impacto pode contribuir para a conquista de uma série de realizações, entre elas: 1 – Apoio ao desenvolvimento de um ecossistema de organizações que promova o crescimento do campo das Finanças Sociais e dos Negócios de Impacto. 2 – Incentivo ao nascimento de organizações facilitadoras. 3 – Atração de recursos financeiros, humanos e tecnológicos que possam ser investidos nesses empreendimentos. A recomendação inicial da Força-Tarefa é que os princípios da Carta sejam adotados de forma voluntária.

A expectativa é que as organizações identificadas com as propostas da Carta adotem quatro princípios: Compromisso com a Missão Social e Ambiental, Compromisso com o Impacto Social e Ambiental Monitorado, Compromisso com a Lógica Econômica e Compromisso com a Governança Efetiva. Na dependência da natureza e do estágio de desenvolvimento de cada organização, a adoção dos princípios poderá ocorrer de forma gradual. Entretanto, é fundamental que as organizações que se posicionem como Negócios de Impacto comprometam-se a adotar todos os princípios da Carta num período de tempo determinado, especificando a intensidade e o alcance das ações para a sua correta implementação.

---

<sup>27</sup> ANDE, Artemisia, Avina, BNDES, Derraik, GIFE, GVCes, Inspirare, Instituto Camargo Corrêa, ICE, Instituto Quintessa, JP Morgan, LGT, Mattos Filho, Península, Plano CDE, SEBRAE, Sistema B, SITAWI Finanças do Bem, Vox Capital e Yunus Social Business.

<sup>28</sup> Versão completa da carta de princípios em: <http://forcatarefafinancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/07/Carta-de-Principios-Neg%C3%B3cios-de-Impacto-no-Brasil.pdf>

### **Princípio 1: Compromisso com a Missão Social e Ambiental**

Em seus documentos legais e de comunicação (interna e externa), todo Negócio de Impacto tem de explicitar o compromisso com a missão social e ambiental como parte de seu objetivo central. Além disso, deve evidenciar como suas operações e seus produtos e serviços irão, continuamente, gerar impacto social e/ou ambiental positivo. Os Negócios de Impacto podem adotar níveis distintos de formalização de sua missão socioambiental. Um Negócio de Impacto deverá:

- Nível 1 – Explicitar sua Teoria de Mudança na Missão, na Visão e nos Valores institucionais.
- Nível 2 – Incluir no Contrato Social (item Objeto Social), no Estatuto Social ou em documento equivalente a transformação que pretende gerar.
- Nível 3 – Comunicar, de forma sistemática, a todos os públicos de relacionamento, a Missão, a Visão e os Valores. Isso deve se dar por meio dos documentos internos e externos da organização.

### **Princípio 2: Compromisso com o Impacto Social e Ambiental Monitorado**

Os Negócios de Impacto precisam ter sua Teoria de Mudança explícita, monitorada e reportada periodicamente. Para tanto, de forma rotineira, tais empreendimentos devem:

- Nível 1 – Explicitar a transformação socioambiental que pretendem gerar, deixando claras quais métricas de resultado e impacto social e ambiental irão monitorar.
- Nível 2 – Coletar e analisar dados para o acompanhamento dos resultados alcançados.
- Nível 3 – Reportar, de forma transparente, os resultados e dados, fazendo uso de meios e linguagens acessíveis às partes interessadas. Da mesma forma, devem explicitar se estão ou não alcançando seus objetivos.
- Nível 4 – Ter seus resultados auditados por organização externa independente.

### **Princípio 3: Compromisso com a Lógica Econômica**

Os Negócios de Impacto têm de atuar com base num modelo de operação comercial voltado à sustentabilidade financeira. Isso deve ocorrer, principalmente, por meio de receitas oriundas dos produtos e serviços. Essa característica permite alavancar soluções sociais e ambientais a partir de soluções de mercado, economicamente viáveis e escaláveis no longo prazo. Independentemente do tamanho, da localização e das características operacionais e comerciais, os Negócios de Impacto podem, inicialmente, utilizar recursos filantrópicos ou subsidiados, essenciais para o alcance de seu equilíbrio financeiro de curto e médio prazos. Entretanto, devem também demonstrar em seus planos de negócios e nos relatórios de resultados subsequentes a capacidade de desenvolver atividades econômicas sustentáveis por meio, por exemplo, da atração de investidores e contratos comerciais de maior porte e duração. Os níveis a seguir descrevem os estágios de aderência à lógica econômica proposta.

- Nível 1 – O Negócio de Impacto depende de capital filantrópico para cobrir mais de 50% de seus custos operacionais.
- Nível 2 – O Negócio de Impacto depende de capital filantrópico para cobrir de 25% a 50% de seus custos operacionais.



- Nível 3 – O Negócio de Impacto depende de capital filantrópico para cobrir até 25% de seus custos operacionais.
- Nível 4 – O Negócio de Impacto não depende de capital filantrópico.

É importante destacar que Organizações de Impacto, dependendo de sua forma legal e de sua Missão, podem ou não distribuir dividendos. No ecossistema brasileiro, existem diferentes formatos de organizações desse tipo. Destacam-se as seguintes: 1 – Organizações da sociedade civil com atividades de geração de receita e que podem receber doações, mas não podem distribuir lucros. 2 – Negócios Sociais com formato jurídico de empresa e que visam ao lucro, mas que reinvestem esses recursos inteiramente nos negócios. 3 – Negócios de Impacto que distribuem lucros a seus investidores. O retorno sobre o capital investido (filantrópico ou comercial) não é, portanto, um princípio para os Negócios de Impacto. Essa distribuição, deve, contudo, ser pactuada com o investidor.

#### **Princípio 4: Compromisso com a Governança Efetiva**

Os Negócios de Impacto consideram os demais atores do ecossistema como parte fundamental de seu desenvolvimento. Uma estrutura de governança efetiva é a chave para a evolução das estratégias e a implementação de ações que possibilitem o atendimento dos objetivos institucionais. Para tanto, o modelo de governança deve:

- Nível 1 – Deixar um legado socioambiental superior ao valor econômico extraído, com uma divisão balanceada do risco entre investidores, empreendedores, fornecedores, clientes, comunidades de atuação e a sociedade.
- Nível 2 – Ter transparência na tomada de decisões, de maneira a manter informados os stakeholders (públicos de interesse) internos e externos sobre ações que impactam suas dinâmicas e expectativas e garantir a esses públicos o direito de serem ouvidos, por intermédio de participação em conselhos consultivos ou deliberativos.
- Nível 3 – Possibilitar à comunidade apoiada ou ao público-alvo de um Negócio de Impacto compartilhamento oficial da propriedade, da governança e do desenho do negócio.

## **3.4 SOBRE AS REORIENTAÇÕES NAS RELAÇÕES COM ATORES EXTERNOS**

As parcerias com outras organizações, públicas e privadas, têm sido objeto de análise de diversas edições do BISC<sup>29</sup>. A relevância do tema e a importância atribuída pelo grupo às relações com atores externos justificam essa opção. No último ano, buscou-se identificar as perspectivas dessas relações e os resultados apontaram

<sup>29</sup> Para efeito dessa pesquisa foi considerado, como parcerias, o trabalho em que a empresa participa conjuntamente com outras organizações, públicas ou privadas, na (re)formulação, na gestão ou no financiamento dos programas/projetos desenvolvidos.

para o fortalecimento de um trabalho conjunto com outras organizações, públicas e privadas, que privilegiassem: a comprovação de sucesso, a inovação no atendimento, a garantia de transparência e uma maior confiança entre as partes. Entre os principais achados daquela edição da pesquisa, cabe destacar as seguintes tendências:

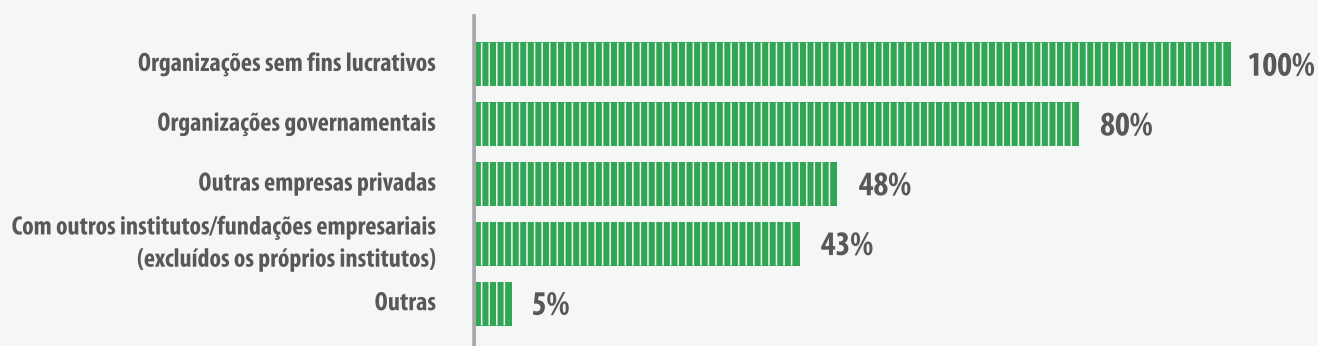
(a) a prioridade de apoio às organizações da sociedade que atuam “na ponta”, junto às comunidades, e que executam projetos alinhados aos investimentos sociais da empresa; (b) a opção de aproximar-se mais da administração pública municipal e investir no fortalecimento das comunidades para que elas possam participar da condução e do controle das políticas públicas; e (c) a ampliação das parcerias com empresas da cadeia de fornecedores.

Conforme anteriormente mencionado, neste ano o levantamento concentrou-se em analisar as mudanças que já estão em curso e em verificar em que medida elas correspondem às tendências detectadas na edição anterior do BISC. Para tanto, buscou-se responder às seguintes questões: com que frequência ocorrem as parcerias com outras organizações, públicas e privadas? Como evoluíram as parcerias no período 2013/2014? Por que a disposição de atuar conjuntamente? O que fizeram as empresas? Como avaliam essas parcerias? Quais as maiores dificuldades? Quais os benefícios gerados? Solicitou-se, ainda, aos participantes, que indicassem os casos de sucesso e por que eles são assim considerados. Todas essas questões foram reproduzidas para as parcerias com organizações sem fins lucrativos, com os órgãos governamentais e com outras organizações empresariais.

A relevância da análise apresentada a seguir é confirmada nas informações do Gráfico 70: todas as empresas fazem parcerias com organizações sem fins lucrativos; 80% delas se associam, de alguma forma, a órgãos governamentais; e 48% se unem a outras empresas privadas para a execução de projetos sociais.

### Gráfico 70

## NOS ANOS RECENTES, QUE ORGANIZAÇÕES AS EMPRESAS OU OS SEUS INSTITUTOS ENVOLVERAM NA EXECUÇÃO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS?



\*Obs.: Refere-se ao período 2013/2014

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

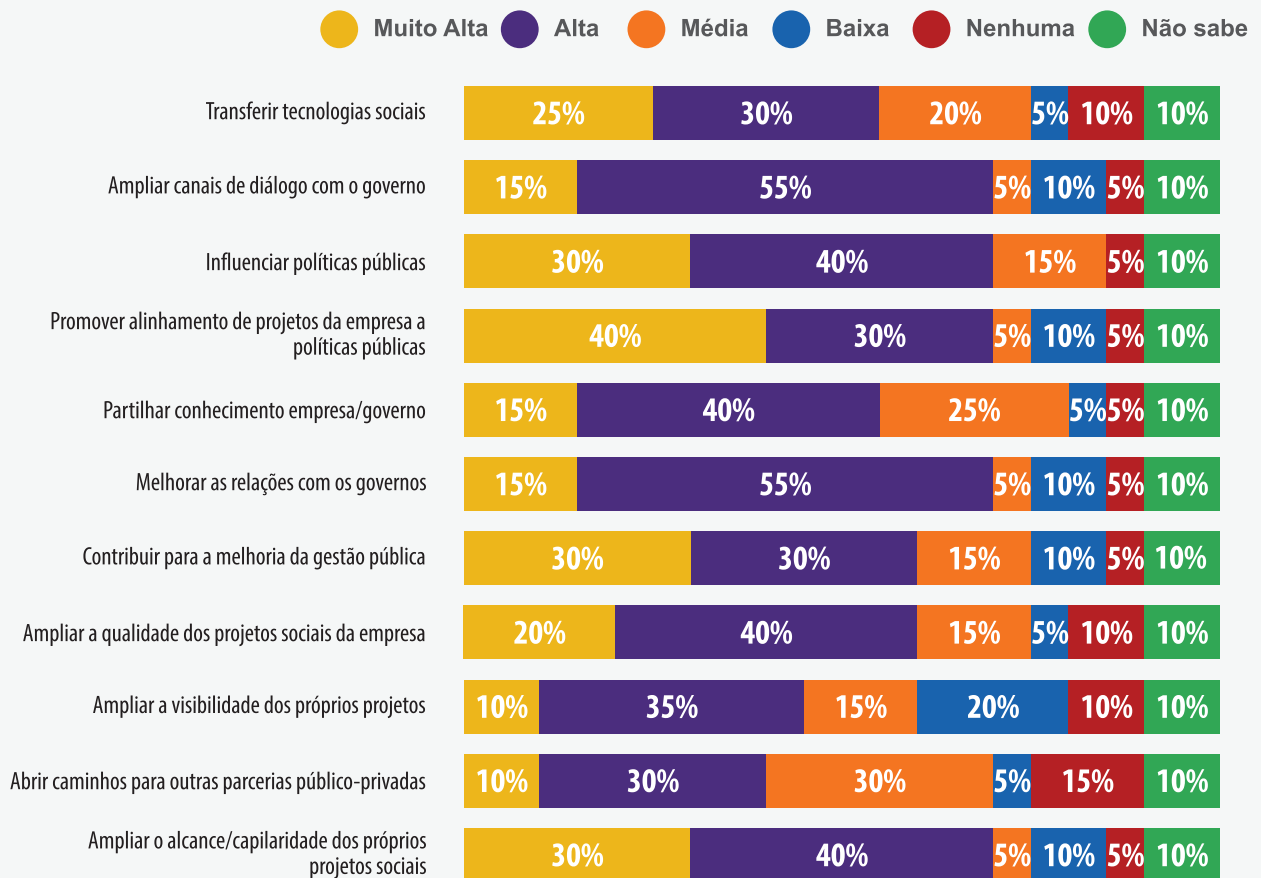


## Relações entre empresas e governos

Não por acaso, as empresas estão otimistas em relação ao fortalecimento das parcerias com órgãos governamentais. Elas têm fortes razões para fazer um trabalho conjunto. Quase toda a lista de motivos apresentada para isso foi considerada como de importância muito alta ou alta, e 70% delas destacam o desejo de alinhar os investimentos privados às políticas públicas, de ampliar o alcance dos próprios projetos, de influenciar essas políticas e de contribuir para melhorias na sua gestão (Gráfico 71).

**Gráfico 71**

### QUAIS AS PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES PARA FAZER PARCERIAS COM OS ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS?

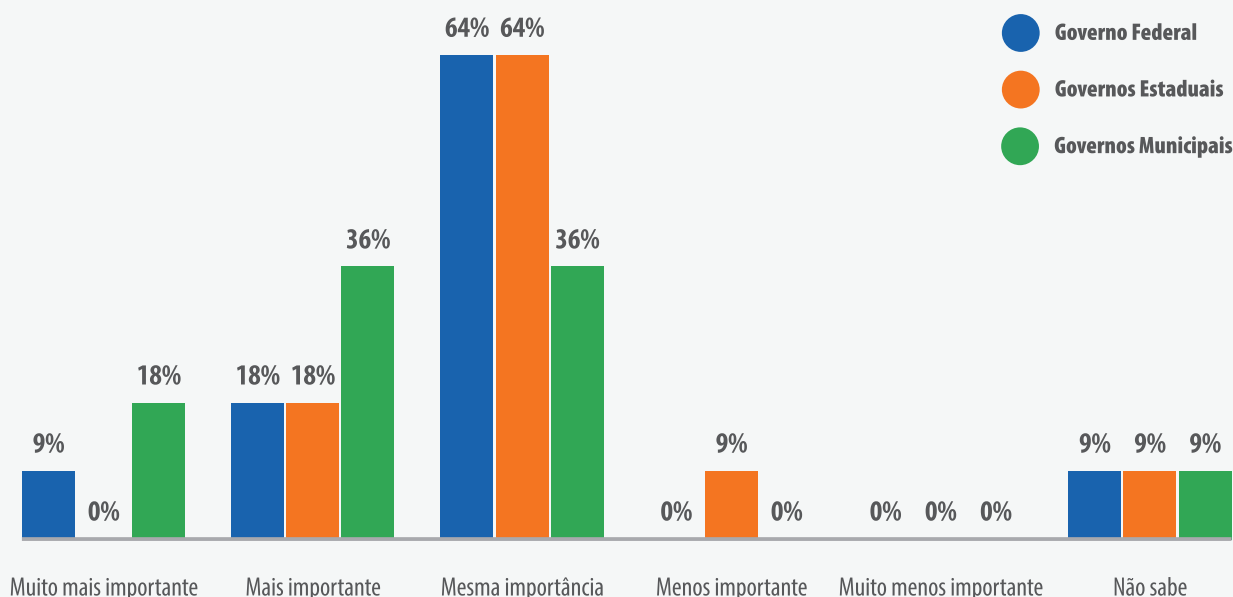


Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

A análise das informações sobre a atuação das empresas e de seus institutos confirma a tendência de fortalecimento das parcerias, especialmente com as organizações municipais, ainda que esse fortalecimento não tenha atingido o patamar previsto pelo grupo no último ano. Naquele momento, 85% previram fortalecer a aproximação com as organizações municipais. Os dados dos Gráficos 72 e 73 revelam que isso já aconteceu, porém em intensidade um pouco menor - 54% das empresas e 55% dos institutos. Vale ressaltar que esse resultado não significa, no entanto, que a ampliação prevista não vá ser atingida no futuro próximo.

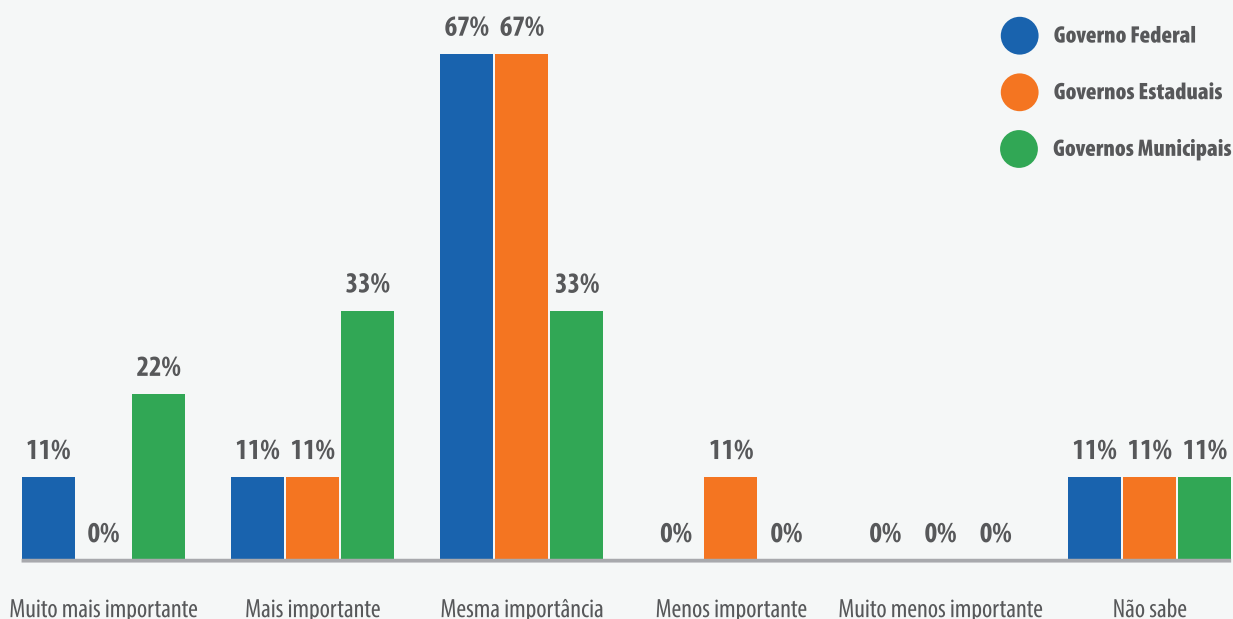
**Gráfico 72**

## NOS ANOS RECENTES, COMO EVOLUÍRAM AS PARCERIAS DAS EMPRESAS COM AS ORGANIZAÇÕES GOVERNAMENTAIS?\*



\*Obs.: Refere-se ao período 2013/2014

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

**Gráfico 73****NOS ANOS RECENTES, COMO EVOLUÍRAM AS PARCERIAS DOS INSTITUTOS COM AS ORGANIZAÇÕES GOVERNAMENTAIS?\***

\*Obs.: Refere-se ao período 2013/2014

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

Há mudanças em curso nas relações com as organizações governamentais e espaços para o fortalecimento desse processo. Isso fica nítido nas entrevistas com as lideranças ou gestores sociais, que ressaltam os avanços recentes na forma de trabalhar conjuntamente: as empresas estão mais próximas dos governos e influenciando de forma mais efetiva as políticas públicas; elas reconhecem que os governos, especialmente os governos locais, estão mais abertos a dialogar e intercambiar suas experiências; e que eles percebem que a doação de recursos financeiros não é a única contribuição que o setor privado pode oferecer. Por sua vez, as empresas estão mais preparadas para tratar das questões sociais e estão colaborando bastante, sobretudo no campo do planejamento, gestão e informação. Elas hoje valorizam cada vez mais o trabalho em rede e reconhecem que suas contribuições só serão efetivas se alinhadas às políticas públicas.

*"Agora a empresa não apoia só os projetos que os órgãos governamentais nos trazem, que nos solicitam... A gente foi para a Secretaria Municipal de Educação com uma proposta nova de trabalho com os professores e eles adotaram a ideia. Esse projeto só funciona porque a gente tem a parceria da Secretaria, permitindo que o programa esteja lá dando suporte*



*para os professores e os gestores escolares. Temos também uma proposta de parcerias do setor da empresa que cuida da Lei Rouanet com a Secretaria de Cultura. Hoje temos contatos com todas as Secretarias e isso resulta muito mais de uma construção conjunta do que como era anteriormente, que a empresa apenas apoiava um projeto de uma escola... Enfim, isso também é um movimento que vem crescendo.” Empresa do setor industrial*

*“Estamos mudando bastantes coisas. Por exemplo, há 12 anos a gente destina recursos para o Conselho da Criança. E há dois anos, para o Conselho do Idoso. Sempre foi feito, assim, destinações aleatórias, de valores irrisórios, para qualquer entidade, como uma estratégia de relacionamento. Em 2012, a gente começou a mudar isso com a edição de um edital público, onde definimos algumas diretrizes, estabelecemos alguns valores mínimos e máximos para o projeto, fazendo destinação casada. No ano passado a gente começou um movimento muito intenso de conversar com diversas organizações que trabalham com o tema e a gente fez um trabalho com a Prefeitura (X), com a Secretaria de Assistência Social e os Conselhos da Criança e do Idoso para tentar entender como é que funciona esse processo e mudar de vez o paradigma do investimento social. Nós conseguimos fazer parcerias diretamente com os Conselhos para apoiar a elaboração de diagnósticos da situação da criança e do adolescente e os planos de ação. Começamos a discussão aqui e já abrimos para os outros municípios que estamos trabalhando e já destinamos recursos para os diagnósticos que estão em andamento... A gente está tendo um relacionamento fantástico. Na semana retrasada, por exemplo, fizemos um workshop para a capacitação de metodologias de diagnóstico que foi bem bacana. Isso aproximou muito a empresa do Poder Público. Então a gente fez todo um trabalho de buscar os municípios, de fazer as articulações necessárias. E vamos trabalhar para identificar os municípios ideais, se eles toparem, para desenvolvermos um projeto em parceria com a instituição (X) para estabelecer o protocolo da Organização Mundial de Saúde nas cidades.” Empresa do setor de serviços*

*“Eu tenho uma matriz para conseguir controlar todos os filtros que a gente tem na hora de ir pensando o projeto e um deles é a questão de governo. Então, nós temos basicamente duas opções: ou trabalhamos em uma prioridade do governo, mas que a gente sabe que ele não tem capacidade de suprir toda necessidade de investimento, ou em algo que está sendo totalmente negligenciado ou que não tem possibilidade de ser atendido pelo governo no momento. Eu diria que a gente preferencialmente iria para o primeiro caso, de conseguir atuar de maneira complementar em algo que o governo está realizando ou tentando realizar e que faltou uma última milha, um último quilômetro para ele chegar ao objetivo dele. Mas existe sim essa preocupação em tentar entender isso, em tentar conversar com pessoas do governo para entender. Acho que é muito mais rico trabalhar em rede.” Empresa do setor de serviços*

*“Atualmente, as organizações governamentais já entendem o quanto a instituição privada pode contribuir, principalmente no aporte de recurso. Mas eu até já abro mais porque, como nós estamos formatando algumas intervenções em política pública, temos visto que eles até usam a nossa expertise de várias áreas para interferir positivamente.” (Isso vai fortalecer a relação com o governo?) “Sim, especialmente com o governo municipal. Mas com o governo estadual nós temos uma relação legal e a gente teve três governos diferentes com os quais*



*temos estabelecido relações muito bacanas, que vieram do município e foram para o estado.” (E vocês enfrentaram problemas de descontinuidade com as mudanças de administração?).*

*“Não; mas tem uma frase que eu digo que na política a única continuidade que existe é a descontinuidade.” Empresa do setor industrial*

*“Muito mais importante do que recursos são as redes de relacionamento que você estabelece. No Estado (X), uma colaboradora nossa conseguiu com R\$ 20 mil alavancar um Fórum de pescadores que ajudou a eles encontrarem o caminho das pedras: a compra do pescado pela merenda escolar. Rede de relacionamento não é dinheiro, você pode botar o dinheiro que você quiser, se não tiver rede de relacionamento, há probabilidade do seu dinheiro ir para o ralo.” Empresa do setor de serviços*

*“Nós estamos com uma agenda muito mais próxima do governo, tanto na esfera federal quanto na municipal. No desenvolvimento local, por exemplo, a grande questão que percebemos é que um município de 50 mil habitantes vai ter um orçamento de educação de 30 milhões de reais, enquanto que o nosso investimento, se for muito alto, é de 300 mil reais. Então eu preciso me associar a quem tem 30 milhões na mão e pegar esses 300 mil para potencializar os recursos deles. Essa é uma mudança importante na relação com o poder local, porque ele operacionaliza, ele tem dinheiro, porque nós pagamos impostos para ele. (...) Foi uma mudança muito importante e a gente até criou um programa para qualificar a gestão pública, porque o governo é o grande operador dos serviços da infraestrutura local, do ordenamento territorial. Nós temos um entendimento de que esse é um fator crítico e que a gente tem que alavancar a capacidade do poder público. Entendemos que os nossos investimentos são menores, que ele tem mais dinheiro que a gente e às vezes mais capacidade também. Aliás, certamente ele tem mais capacidade e é uma arrogância do investimento social achar que o setor público não sabe fazer. Acho que esse avanço também aconteceu pela profissionalização e melhoria das políticas e, por outro lado, pela profissionalização dos institutos, que conseguem fazer um diálogo com o governo, que conseguem convencer as lideranças das empresas de que isso pode ser feito e aí o pessoal topa correr o risco.” Empresa do setor industrial*

*“Eu acho que teve uma mudança no comportamento, sobretudo, dos órgãos governamentais. Antes eles eram mais muito mais demandantes por recursos, por doações; era aquele tipo de relacionamento em que um dava e o outro recebia, aquela relação de provedor. Eu não sei se foi o passar do tempo, mas eles estão mais maduros... Não sei, hoje em dia a relação com o poder público, no meu modo de ver, é muito mais de parceria mesmo e eles querem tratar conosco sobre projetos. Quando fazemos um balanço de como era o relacionamento em locais em que estamos há uns cinco anos, a gente vê que hoje é completamente diferente.” Empresa do setor industrial*

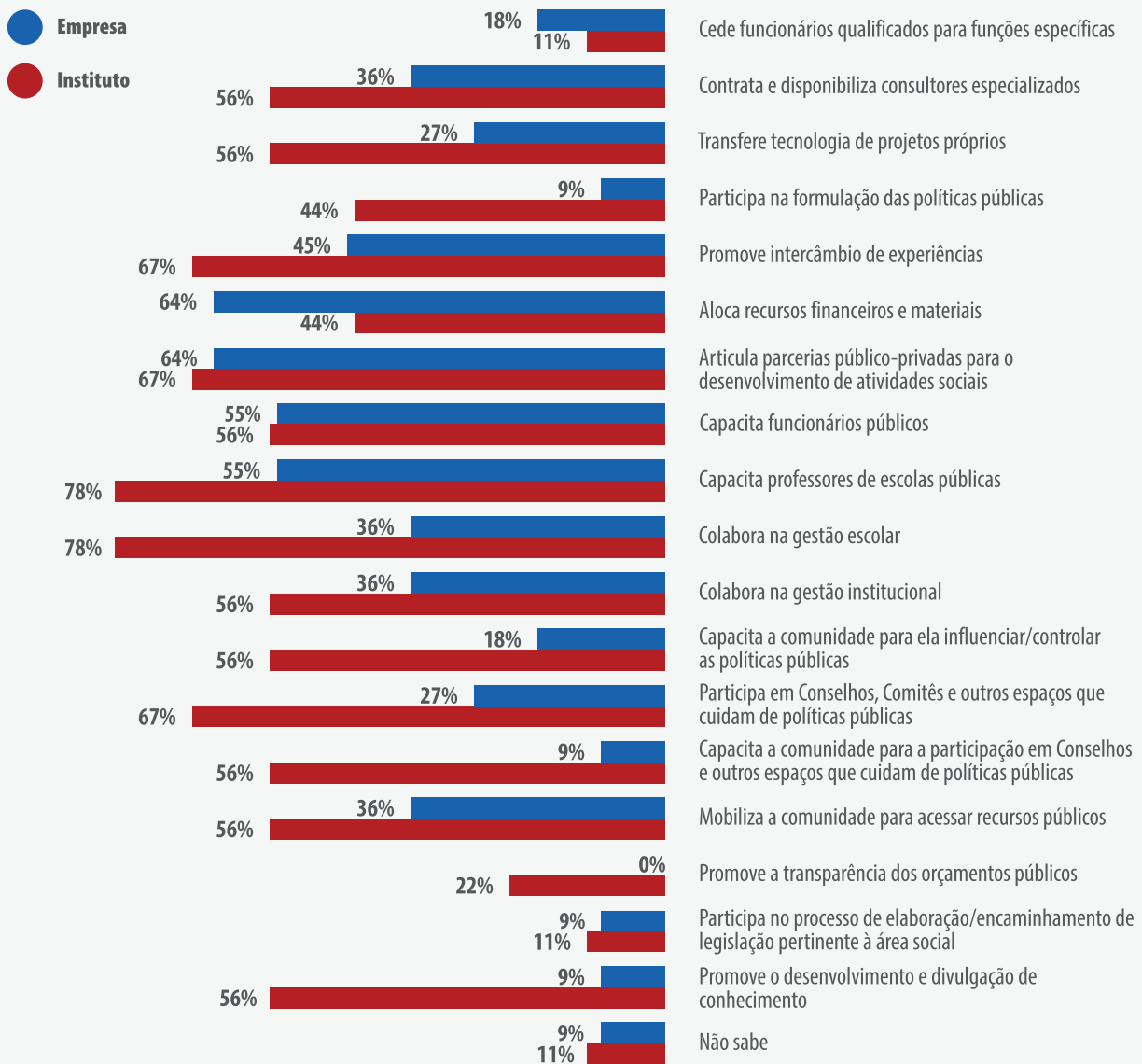
**Ainda que as empresas atribuam às parcerias público-privadas uma importância praticamente idêntica àquela atribuída por seus institutos, o mesmo não é observado quando a análise se volta para as atividades que realizam conjuntamente.**



Os institutos são mais atuantes e desenvolvem atividades que exigem bastante qualificação como, por exemplo, capacitação de professores, colaboração na gestão escolar, intercâmbio de experiências e participação em espaços públicos que cuidam de políticas sociais (ex.: Conselhos, Comitês e Fóruns). Vale destacar que mais da metade dos institutos desenvolve quase todas as atividades elencadas no Gráfico 4.

**Gráfico 74**

## NAS PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES GOVERNAMENTAIS, O QUE FAZEM AS EMPRESAS?



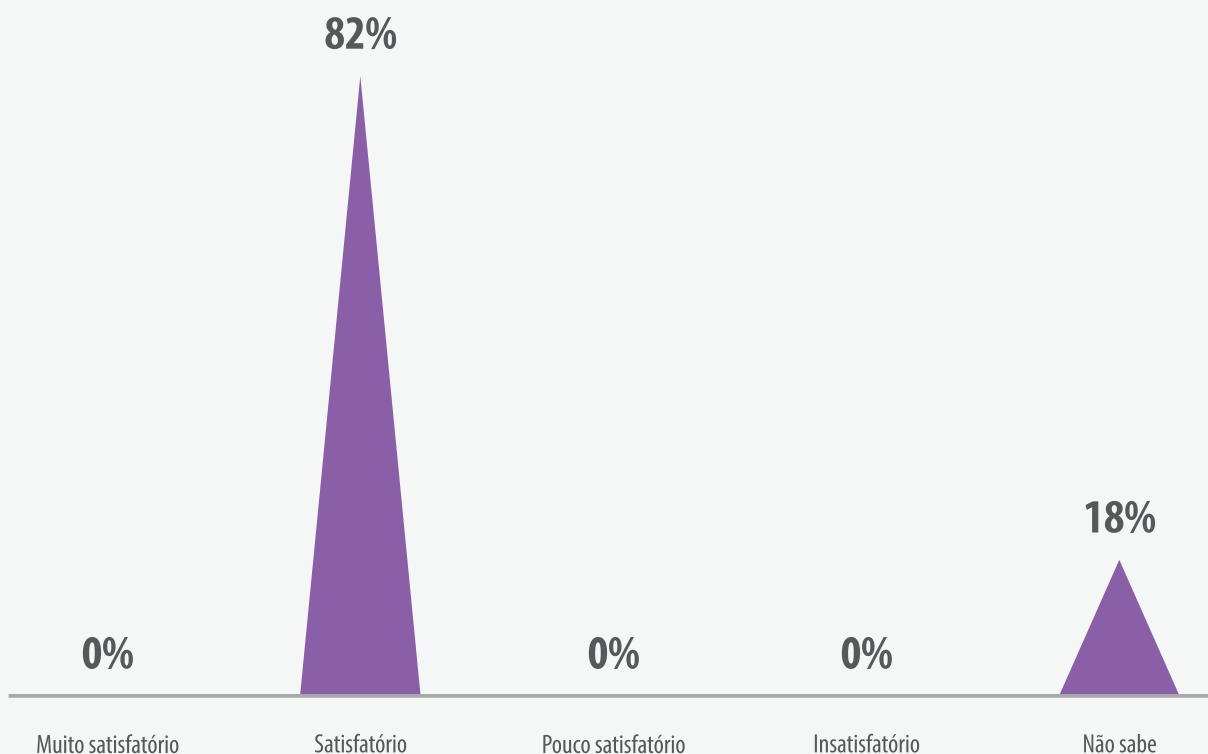
Fonte: BISC, 2015. Comunitas.



É interessante observar os dados apresentados no Gráfico 75: todas as empresas que acompanham os resultados das parcerias com organizações governamentais são unânimes em avaliá-las como satisfatórias. Esse resultado pode ser considerado como bastante positivo, apesar de revelar o reconhecimento de que ainda há, naturalmente, espaço para melhorias. Vale ressaltar que a pesquisa solicitou aos respondentes que considerassem nos critérios de avaliação dessas parcerias: o alcance dos objetivos e metas estabelecidos, os resultados obtidos, a continuidade dos projetos, o cumprimento dos compromissos assumidos, a qualidade do diálogo com os gestores públicos e a transparência dos órgãos governamentais.

### Gráfico 75

## COMO AS EMPRESAS AVALIAM AS PARCERIAS COM AS ORGANIZAÇÕES GOVERNAMENTAIS?



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

No elenco de parcerias bem-sucedidas, as empresas indicaram inúmeras organizações governamentais, dentre as quais se destacaram: as Secretarias Estaduais e Municipais de Educação, de Assistência Social e de Cultura; os Ministérios da Educação, da Saúde, das Cidades, da Cultura e do Desenvolvimento, Indústria e Comércio; a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME),

o Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED) e o Colegiado Nacional de Gestores Municipais de Assistência Social (CONGEMAS). O interessante dessa lista é que ela revela as possibilidades de boas parcerias com órgãos governamentais das diferentes instâncias de governo, além dos Conselhos e Colegiados que cuidam das políticas públicas. Poucos respondentes explicaram no questionário *on-line* por que essas parcerias são as mais apreciadas, mas os exemplos do Quadro 10 ilustram a ênfase na melhoria da qualidade e gestão da educação, na influência nas políticas públicas e no aumento da cobertura e capilaridade dos projetos.

#### Quadro 10

### EXEMPLOS DE PARCERIAS DE SUCESSO COM ORGANIZAÇÕES GOVERNAMENTAIS\*:

- O Programa Educação Infantil (da empresa X) é desenvolvido desde 2011, em cooperação com o Ministério da Educação (MEC) e parceria técnica com o Instituto X (organização não governamental sem fins lucrativos). A iniciativa articula o poder público, a iniciativa privada e a sociedade civil em prol da melhoria da qualidade da educação infantil oferecida por municípios brasileiros e constitui um modelo de parceria e execução passível de ser replicado por outras instituições. A empresa (X) é a primeira instituição a ter um convênio formalizado em termo de cooperação técnica com o Ministério da Educação com vistas à soma de esforços por uma educação infantil de qualidade.
- Parcerias que contribuíram para manter e ampliar a confiabilidade e a continuidade das ações e projetos nas Secretarias de Educação Municipais; para influenciar políticas públicas, conduzir e realizar reformas de espaços públicos, criar e desenvolver formação continuada de gestores de escolas públicas e professores das redes municipais e sistematizar ações da rede de ensino; para implantar e implementar projetos pedagógicos, mobilizar recursos humanos e promover intervenções nos planos de ação das Secretarias de Estado de Educação, em parceria com a gestão municipal, entre outras.
- Para os projetos (X e Y), as parcerias com as Secretarias de Educação e Secretarias de Cultura têm se mostrado muito produtivas. As parcerias recém- conquistadas com os ministérios da Cultura, CTI e Educação são reconhecidas pela empresa e pelo instituto (como muito importantes) para a federalização de nossos projetos.
- Parceria com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, no âmbito do Pronatec, tendo o Grupo (das empresas X) articulado a realização de 178 cursos e 4.478 vagas, em 19 municípios de oito estados brasileiros.

\* Respostas fornecidas no questionário *on-line*.

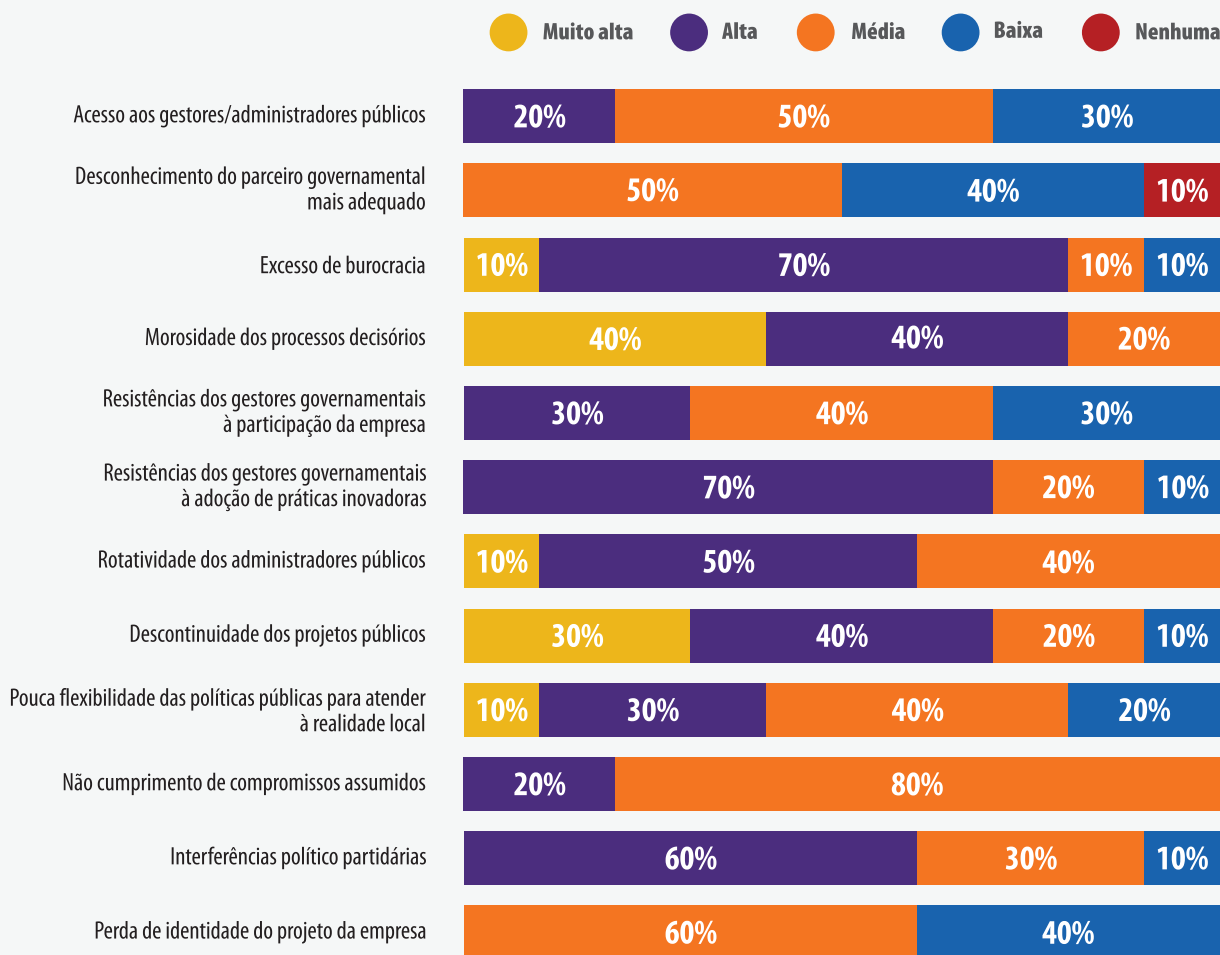
Fonte: BISC, 2015. Comunitas.



Em que pese o otimismo com as parcerias público-privadas, as empresas reconhecem que há desafios que precisam ser enfrentados nesse trabalho conjunto. Por exemplo: 80% delas consideram como dificuldade alta ou muito alta a morosidade dos processos decisórios e o excesso de burocracias e 70% assinalam a descontinuidade dos projetos públicos e as resistências dos gestores governamentais à participação da empresa. Por outro lado, 40% dos participantes não reconhecem dificuldades em identificar o parceiro governamental mais adequado para realizar as parcerias e nem o risco de perda de identidade dos projetos próprios (Gráfico 76).

Gráfico 76

## QUAIS AS MAIORES DIFICULDADES PARA REALIZAR PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES GOVERNAMENTAIS?



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

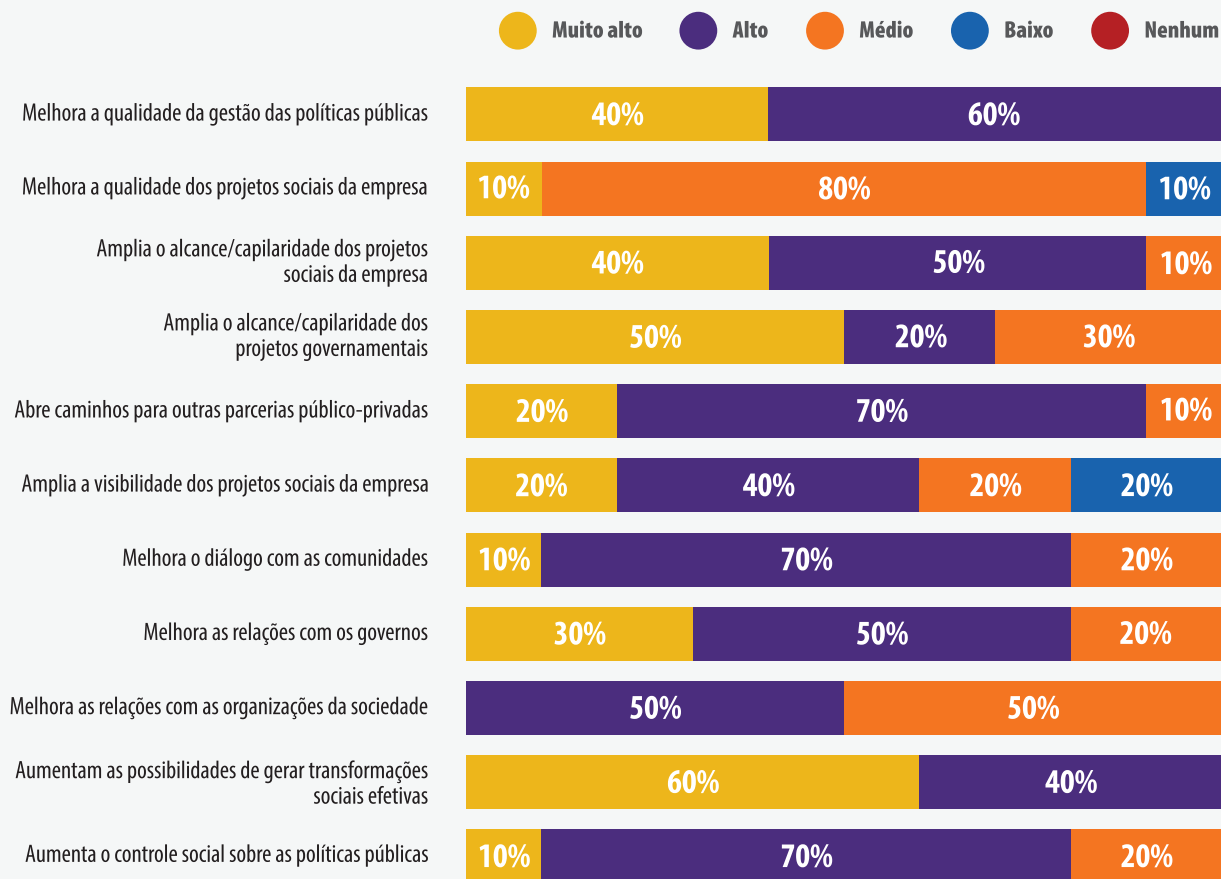
Uma dificuldade recentemente identificada relaciona-se à preocupação de atender às exigências da nova Lei Anti-Corrupção<sup>30</sup>, que está contribuindo para burocratizar e retardar os processos de institucionalização das parcerias com os órgãos governamentais. O trecho abaixo de uma das entrevistas com os gestores sociais ilustra essa preocupação. Esse é um tema que merece ser posteriormente explorado.

“Eu vejo que a gente está sendo cobrado e não só no investimento social privado, mas em tudo que a empresa faz com o governo. Nós temos que submeter os nossos projetos para uma primeira análise que tem tudo que é exigido para todas as áreas da empresa que trabalham com o governo. É a partir dessa (orientação) geral que a gente vai ter que começar a ver o que precisamos mudar para estar de acordo com as diretrizes da empresa. Não vai ser o modelo que vamos criar aqui”. (Vocês estão em um momento de redefinições?). “Isso. Porque uma das diretrizes que eu vejo, até fortemente no índice de sustentabilidade empresarial, é a de contribuirmos para o fortalecimento das políticas públicas. Isso é uma premissa. E como eu faço então para contribuir para as políticas públicas dentro desse novo contexto da legislação? Que modelo desenvolvo para fortalecer as políticas públicas, mas sem entrar em riscos? Acho que todas as relações independentes de governo, ONG e tal, a gente está com uma sinalização vermelha, assim, com muito zelo para que isso se estabeleça da forma mais segura possível”. Empresa do setor de serviços

Quando se trata de identificar os benefícios das parcerias público-privadas no campo social, os resultados são contundentes: 100% das empresas reconhecem como alto ou muito alto os ganhos em relação ao aumento das possibilidades de gerarem transformações sociais mais efetivas na sociedade e às melhorias na gestão das políticas públicas; 90% assinalam a ampliação do alcance e capilaridade dos seus projetos sociais e a abertura de caminhos para outras parcerias com órgãos governamentais (Gráfico 77). É curioso o fato de 80% das empresas avaliarem que o impacto na melhoria da qualidade de seus projetos é apenas “médio”. O que isso pode significar? Vale explorar futuramente, mas uma hipótese é a de que já são com os seus melhores projetos que as empresas se associam às políticas públicas.

---

<sup>30</sup> Trata-se da Lei 12.846/2013, regulamentada pelo Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, a partir da qual as empresas são responsabilizadas por práticas ilícitas ou lesivas contra a Administração Pública e poderão pagar multas de até 20% de seu faturamento. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/lei-anticorruptao>

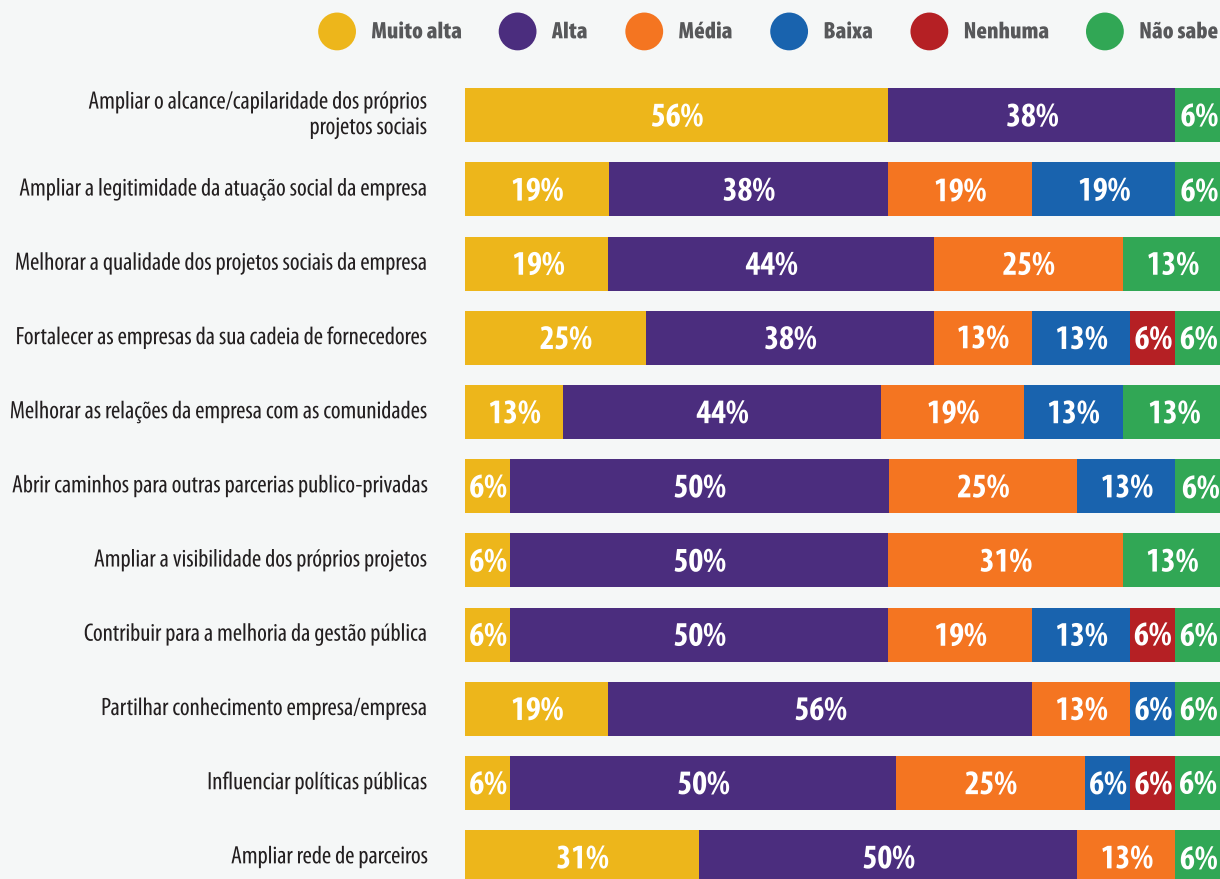
**Gráfico 77****QUAIS OS MAIORES BENEFÍCIOS GERADOS PELAS PARCERIAS COM ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS?**

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

**Relações entre empresas**

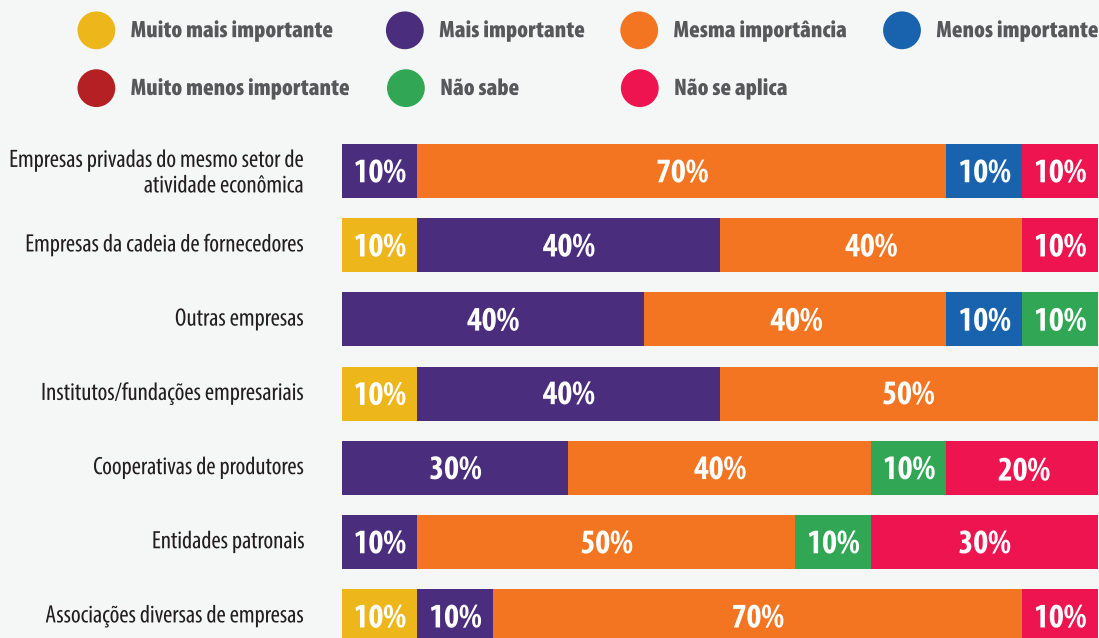
As parcerias com outras empresas são movidas, especialmente: pelo desejo de estender o alcance ou a capilaridade dos próprios projetos, de ampliar a rede de parceiros e de partilhar conhecimento sobre a atuação social. Mais de 70% das empresas do BISC consideram que esses motivos têm um peso alto ou muito alto na decisão de trabalhar conjuntamente. A importância atribuída a tais parcerias fica ainda mais evidente quando se observa que mais da metade dos participantes consideram todos os motivos listados no Gráfico 78 como relevantes ou muito relevantes.



**Gráfico 78**
**QUAIS AS PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES PARA FAZER PARCERIAS COM OUTRAS EMPRESAS PRIVADAS?**


Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

Essas motivações refletem-se na evolução das parcerias. Nos últimos anos, foi mantida ou ampliada a importância atribuída ao trabalho conjunto com outras organizações empresariais, tendo sido fortalecidas as parcerias com as empresas da cadeia de fornecedores e com fundações empresariais (além daquelas mantidas pela própria empresa) (Gráfico 79). Vale ressaltar que no critério para avaliar a importância dessa prática foi destacado: o número de parcerias realizadas, os recursos envolvidos, as localidades atendidas e a influência da empresa na condução das atividades desenvolvidas conjuntamente.

**Gráfico 79****NOS ANOS RECENTES, COMO EVOLUÍRAM AS PARCERIAS DA EMPRESA COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS?\***

\*Obs.: Refere-se ao período 2013/2014.

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

Nas entrevistas, foi enfatizado o reconhecimento de que as parcerias estão crescendo e que devem ser vistas como uma oportunidade para ampliar o alcance e a legitimidade dos projetos. São considerados como parceiros preferenciais aqueles que comungam os mesmos objetivos e que têm afinidades com o negócio ou com a localidade em que a empresa está inserida. A governança e a divulgação dessas parcerias é uma questão que exige cuidado e, nesse sentido, foi destacado que a presença de uma organização “de fora” pode contribuir no processo de articulação entre os parceiros, desde que ela garanta que os projetos sejam construídos e apropriados coletivamente.

*“Todos os projetos nossos sempre têm parceria e muitas delas com outras empresas locais. No próprio Conselho que as empresas fazem parte, elas deram depoimento bacanas. Se tem um projeto que vamos entrar com recurso, mas que os Conselheiros acham que era importante fazer mais uma parte com outras empresas que são do Conselho, isso amplia o projeto e acontece muito. Acho que quem ganha é a comunidade.” (Com que empresas vocês preferem fazer parcerias?)* Qualquer empresa que tenha a mesma sinergia de ações. Acho que não vai ser por tipo de projeto, mas se eles tiverem dispostos a contribuir, não só financeiramente, mas com técnicas dos projetos, já ajuda bastante. Nós temos o SEBRAE,

*por exemplo, no Conselho Consultivo e outras empresas, e aí cada representante fica como padrinho de um projeto. O SEBRAE acaba ajudando em alguns projetos, porque ele leva o conhecimento deles, os produtos deles também para a própria organização e acaba sendo um ganho. Então, eles podem não entrar com recurso financeiro, mas esse conhecimento técnico e essas outras ferramentas ajudam bastante e isso tem aumentado.” Empresa do setor industrial*

*(O que mudou nas parcerias com outras empresas?) “Eu acho que aumentou o diálogo entre as empresas, e muito. Temos interesse nas parcerias sim, e muito, mas é difícil efetivar até pela questão do recorte territorial. Então temos intercâmbio de metodologias, trocas de experiências, mas no nosso caso, que temos uma abordagem territorial, muitas vezes a gente está em lugares onde tem menos empresas ou a outra empresa (que poderia ser parceira) não está lá no mesmo lugar que estamos.” (A tendência seria trabalhar com as empresas locais?) “Isso. A gente, inclusive, estruturou um plano para implantar a partir do ano que vem, que é para construir parcerias locais e aí pode ser a associação comercial, pode ser o dono da padaria... Mas é difícil a gente conseguir juntar efetivamente em um determinado município ou uma comunidade que você tem duas grandes empresas, mesmo que não sejam concorrentes...É difícil a governança e a gestão do “entrar”. É importante que o projeto seja coconstruído, por que o que incomoda nessa relação? É que não pode parecer que a empresa está captando o dinheiro da outra empresa ou vice-versa. Tem que ser um projeto conjunto. Para essa governança, talvez com a presença de um terceiro seja mais fácil, desde que ele não transforme aquilo em um projeto dele onde ele está captando com duas empresas.” Empresa do setor industrial*

*“Eu acho que mudou muito porque era algo que talvez não existisse antes, por exemplo, essa questão de apoiar um projeto que é de um instituto de outra empresa. Mas hoje você acaba criando vínculo e tendo algumas discussões ou um trabalho de voluntariado conjunto ou o que quer que seja. Eu acho que agora é como um investimento e é possível colocar em pé um projeto (conjunto) e isso é maior, especialmente se é de um setor que eu estou apoiando. Isso pode ocorrer, por exemplo, no setor de educação, que é muito relevante para Brasil. Por que eu, uma empresa do mercado financeiro, estou investindo nisso, fora o fato de ser relevante para Brasil? É que ter alguém que entra no “barco” junto com você é algo que a gente vê como algo que fortalece a nossa narrativa. Então, se tivermos pessoas que trabalham com aquela mão de obra que está sendo fornecida, é possível colaborar, desde estar disposto a dar preferência para contratação dessas pessoas capacitadas, até abrir as possibilidades de vagas para essas pessoas. E isso é importante porque as pessoas capacitadas de fato vão entrar por um mérito próprio, porque a capacitação é boa... Pode ser um coinvestimento ou então, assim, os tipos de apoio podem ser vários, mas eu diria que é algo que a gente busca. Talvez a gente não seja capaz de desenvolver tão bem nesse primeiro momento, mas é algo que pensamos para o médio e longo prazos e queremos trazer também empresas para essa discussão.” Empresa do setor de serviços*

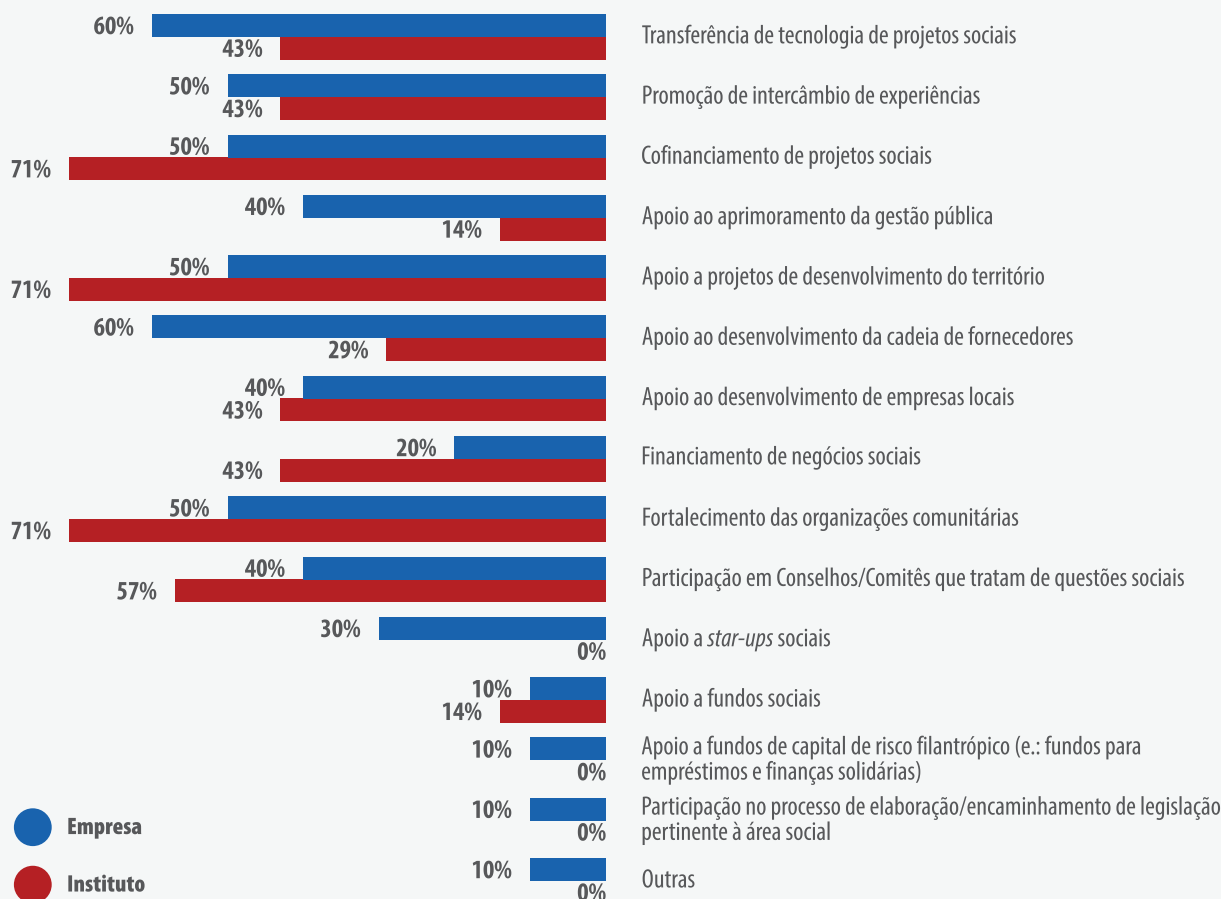


*“As parcerias com outras empresas tendem a crescer, a gente tem metas nossas, pessoais, dos profissionais da nossa Gerência, de alavancagem de recursos com parcerias com outras empresas para apoiar os projetos que a gente desenvolve, e nós fazemos muito relacionamento com outras empresas. Por exemplo, nós apoiamos o idoso e já temos previsto para o início do próximo semestre algumas conversas com empresas da região. Tem grandes empresas instaladas no município que hoje não destinam recursos para o idoso, e que a gente quer apresentar o programa junto com a Prefeitura, junto com o Conselho e convidá-los a participar...Então, a gente é muito aberto a isso e é um movimento novo também dentro da empresa, que sempre foi muito fechada nesse sentido e agora está abrindo mais, a diretriz mudou, mas isso é recente”. (Vocês buscam parcerias com as empresas locais, certo?) “Da localidade, porque é mais fácil de a gente conseguir convencê-los a cofinanciar... Mas, além disso, a empresa tem um Programa que chama (X), que é um programa da área de suprimentos em parceria com a gente. Nós participamos, por exemplo, das reuniões bimestrais com empresas fornecedoras de diversos locais do Brasil, consideradas estratégicas, e nesses encontros são tratados diversos temas (relacionados à nossa área). Já tivemos, por exemplo, o tema da capacitação de mão de obra e o último foi de sustentabilidade. Sempre são temas que eles mesmos propõem e aí nós trazemos especialistas e promovemos um momento de troca e de engajamento também desse público.” Empresa do setor de serviços*

Conforme pode ser observado no Gráfico 80, são muitas as possibilidades de trabalho conjunto com outras organizações empresariais. No entanto, os dados revelam que a forma como as empresas atuam em conjunto com outras empresas difere bastante daquela desenvolvida por seus institutos/fundações. Assim é que as empresas se destacam na transferência de tecnologias sociais (60%), na promoção de intercâmbio de experiências (50%) e no apoio ao desenvolvimento da cadeia de fornecedores (60%). Já os institutos se envolvem ainda mais nessas parcerias e se destacam no apoio a projetos de desenvolvimento do território (71%), no fortalecimento das organizações comunitárias (71%) e na participação em Conselhos e outros espaços coletivos que tratam de questões sociais.

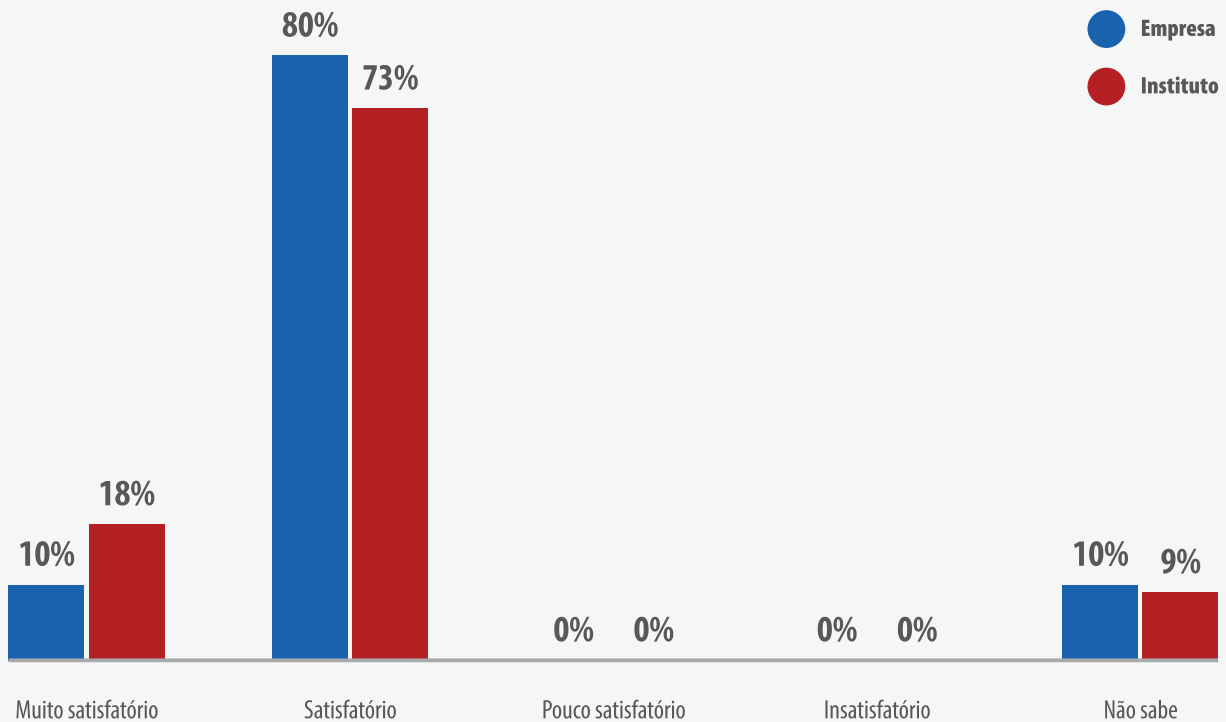
**Gráfico 80**

## NAS PARCERIAS COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS, O QUE FAZEM AS EMPRESAS DO GRUPO BISC?



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

A avaliação que as empresas e os institutos fazem do trabalho conjunto com outras organizações do setor privado é bastante positiva e tal percepção contribui, sem dúvida, para o fortalecimento das parcerias: mais de 90% consideram que os resultados são satisfatórios ou muito satisfatórios (Gráfico 81). Vale mencionar que foram recomendados os seguintes critérios para avaliar a qualidade das parcerias: os resultados obtidos, a continuidade dos projetos, o cumprimento dos compromissos assumidos, a qualidade do diálogo entre as organizações e a transparência na condução das atividades conjuntas.

**Gráfico 81****QUAL A AVALIAÇÃO DAS PARCERIAS REALIZADAS COM OUTRAS EMPRESAS PRIVADAS?**

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

Conforme foi destacado nos encontros do Grupo de Debates, a presença de uma “terceira” organização na promoção de trabalho conjunto entre instituições empresariais é muito importante para o desenvolvimento dessas atividades e, nesse sentido, foram mencionadas algumas organizações que cumpriram esse papel junto a empresas do grupo como, por exemplo, o Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), a Comunitas, a Fundação Getúlio Vargas e o BNDES. Entre os fatores que contribuíram para fazer com que algumas parcerias fossem mais reconhecidas, destacam-se o fortalecimento das políticas públicas, o intercâmbio de experiências, a ampliação dos projetos, o fortalecimento de redes, dentre outros. As citações extraídas do questionário BISC e apresentadas no Quadro 11 ilustram essa observação:

### Quadro 11

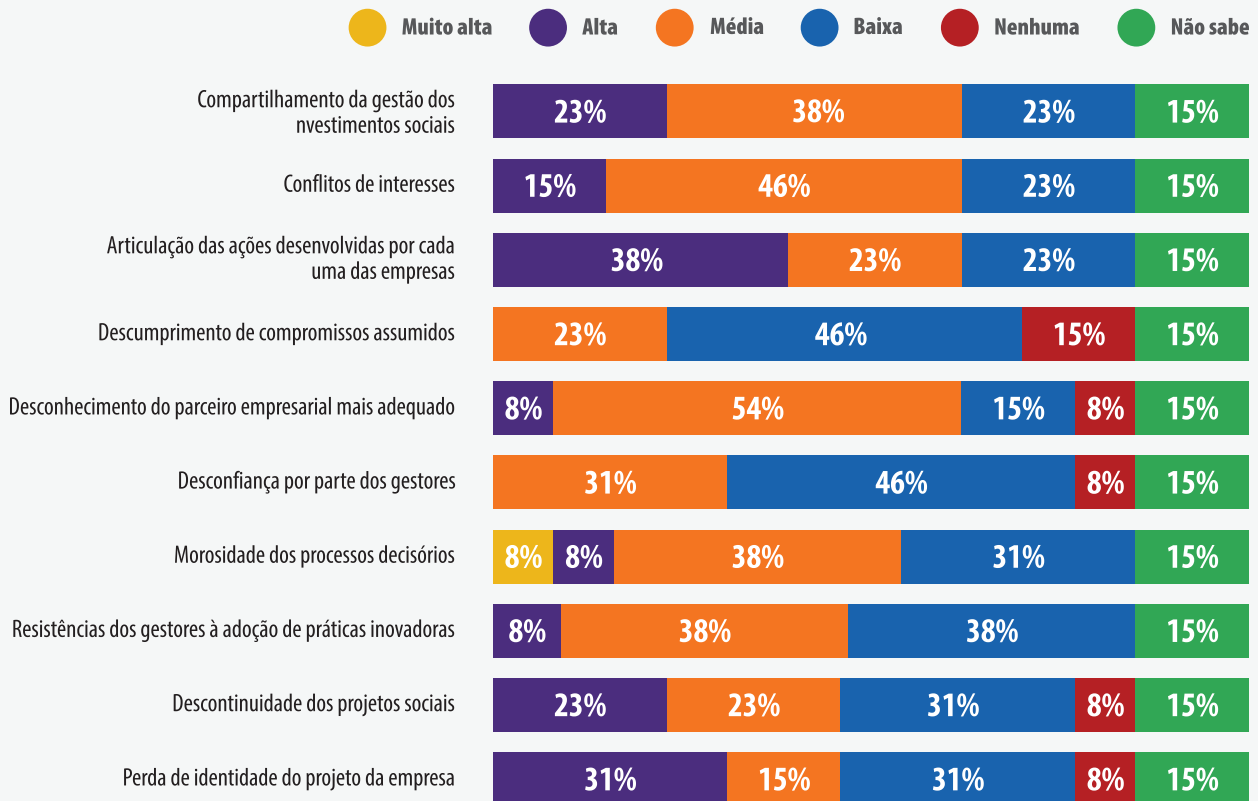
## EXEMPLOS DE PARCERIAS DE SUCESSO COM OUTRAS EMPRESAS:

- A parceria com outras empresas privadas, por meio da Organização X (uma organização intermediária), promove o desenvolvimento de conhecimento, troca de experiências, participação ativa em políticas públicas, capacitação de público interno, entre outras atividades que geram valor à empresa.
- As parcerias estão sendo encaminhadas. Em processo de implantação. Todo procedimento de conhecimento e diagnóstico tem nos rendido conhecimento complementar e troca de experiência para o fortalecimento dos nossos projetos e disseminação das práticas, com foco em transferência de tecnologia social.
- Parceria com o Programa (X), promovido pela organização (X), pela capacidade de influenciar políticas públicas.
- A experiência mais admirada na relação entre instituto e empresa se dá na execução do Programa (X) no município paulista de (X), onde existe, na verdade, uma rede de parceiros que possibilita a implementação do programa.

\*Respostas fornecidas no questionário *on-line*.

**Fonte:** BISC, 2015. Comunitas.

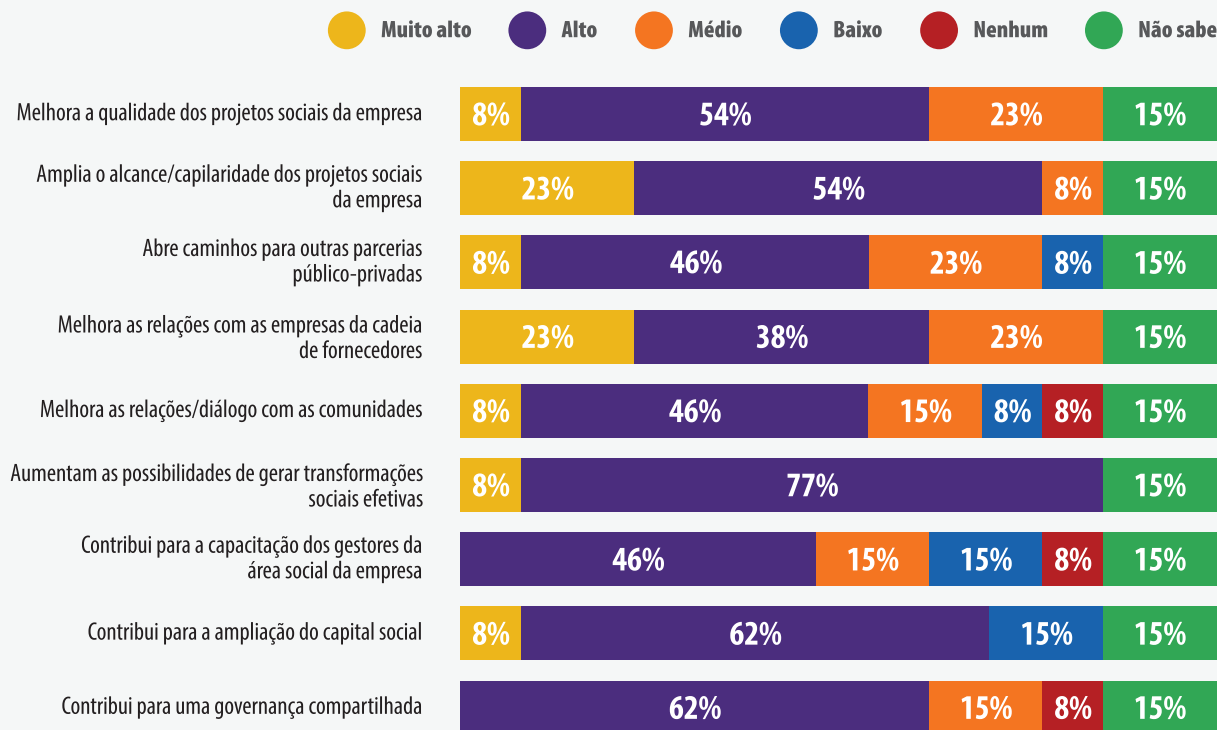
As empresas não percebem grandes dificuldades nas parcerias com outras organizações do setor privado. Não obstante, cerca de um terço delas destaca como alta ou muito alta a dificuldade de articulação das ações desenvolvidas por cada um dos parceiros e a perda de identidade dos projetos próprios. Isso não significa que o processo de trabalho conjunto seja fácil: 62% das empresas assinalam como médio ou alto o desconhecimento do parceiro privado mais adequado; 61% o compartilhamento da gestão dos investimentos sociais; e 46% as resistências dos gestores à adoção de práticas inovadoras (Gráfico 82). Esses resultados indicam onde concentrar esforços para ampliar as parcerias privadas no campo social.

**Gráfico 82****QUAIS AS MAIORES DIFICULDADES PARA REALIZAR PARCERIAS COM OUTRAS EMPRESAS PRIVADAS?**

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

As vantagens das parcerias com outras empresas privadas compensam largamente as dificuldades encontradas, conforme pode ser observado no Gráfico 83. A maioria considera que todos os benefícios contemplados na pesquisa são altos ou muito altos. Vale observar que as empresas destacam que o trabalho conjunto amplia as possibilidades de gerar transformações sociais efetivas (85%), o alcance dos próprios projetos (77%) e o fortalecimento de seu capital social (70%), isto é, sua capacidade de construir redes de relacionamento baseadas na confiança, na cooperação e na inovação, que facilitam o acesso à informação e ao conhecimento.

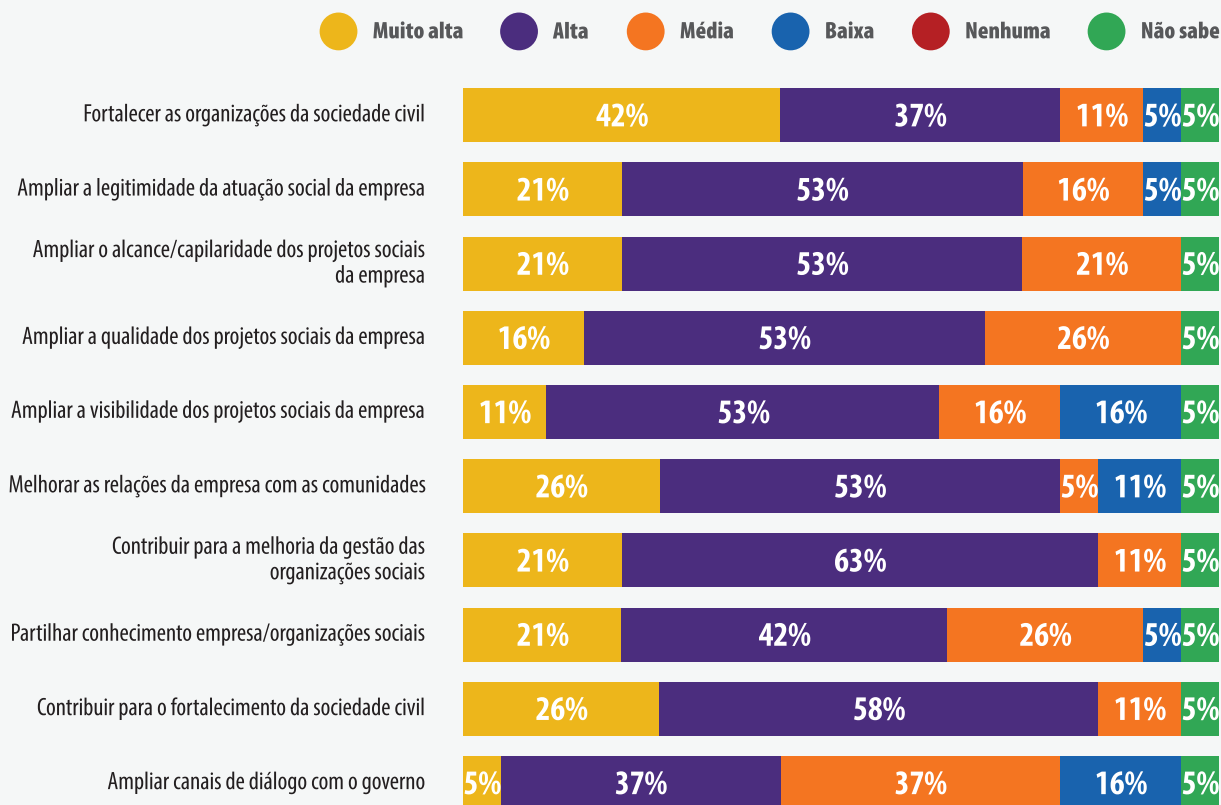


**Gráfico 83**
**QUAIS OS MAIORES BENEFÍCIOS GERADOS PELAS PARCERIAS COM OUTRAS EMPRESAS PRIVADAS?**


Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

**Relações entre empresas e organizações sem fins lucrativos**

O que move as parcerias das empresas com as organizações sociais? Razões humanitárias e cada vez mais estratégicas se misturam e se complementam. Os resultados do BISC a esse respeito indicam que a maioria das empresas (mais de 70%) busca nas parcerias a melhoria das relações com as comunidades, a legitimidade para sua atuação e o maior alcance dos seus investimentos sociais (Gráfico 84). Desse elenco de motivações, pode-se extrair que as parcerias se enquadram nas aspirações do grupo de gerar benefícios para as comunidades e, simultaneamente, obter retorno para a corporação.

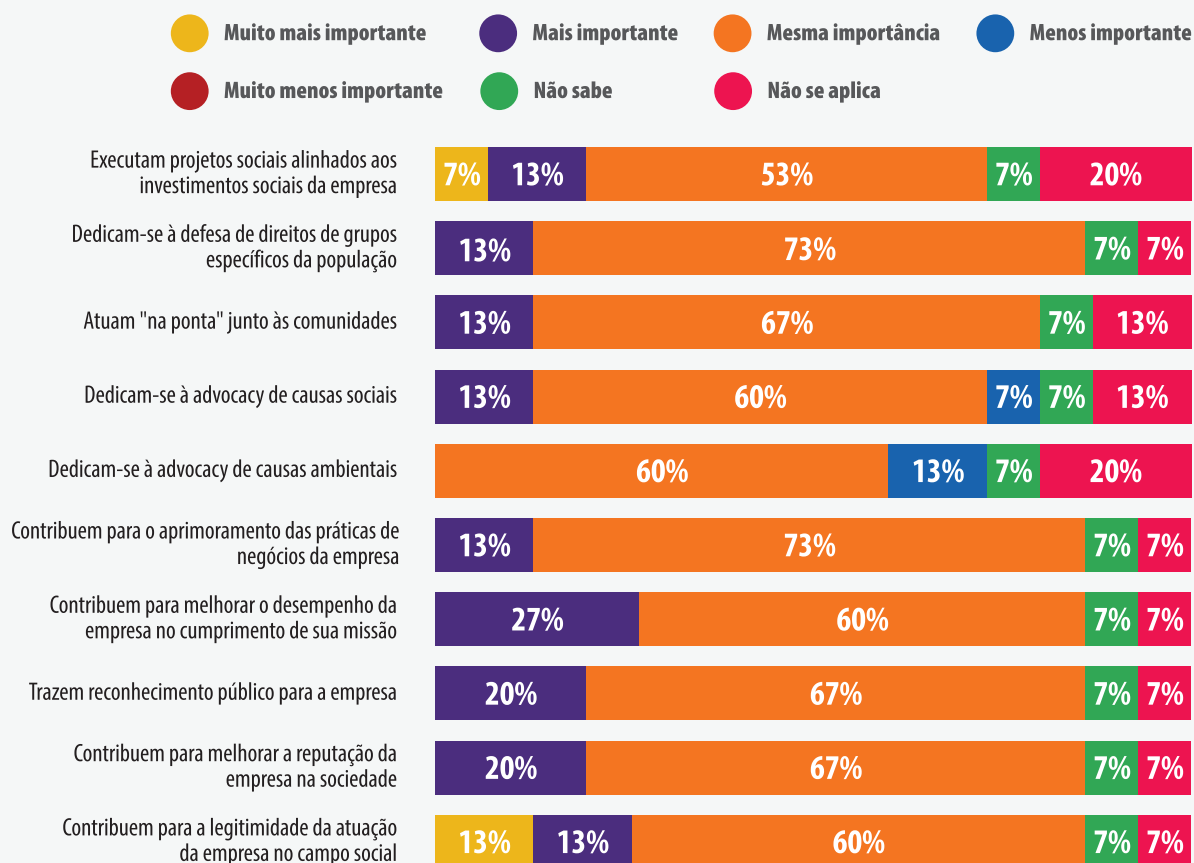
**Gráfico 84****QUAIS AS PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES PARA FAZER PARCERIAS COM AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS?**

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

Como esse reconhecimento tem repercutido na evolução de um trabalho conjunto? O que dizem os dados apresentados no Gráfico 85? Aparentemente, pode haver uma contradição, ou seja, apesar dos bons motivos anteriormente mencionados, as parcerias não se fortaleceram nos últimos anos: a maioria das empresas (mais de 70%) declara que a importância atribuída ao trabalho com os mais diferentes tipos de organizações permaneceu no mesmo patamar.

**Gráfico 85**

## POR TIPO DE ORGANIZAÇÃO, COMO EVOLUÍRAM AS PARCERIAS DAS EMPRESAS COM AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS?



\*Obs.: Refere-se ao período 2013/2014.

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

Não obstante, a observação acima merece ser analisada com cuidado e acompanhada nos próximos anos. Algumas hipóteses podem ser extraídas desse resultado. Uma delas é a de que as empresas consideram que há tempos já avaliam como muito importante o trabalho em conjunto com essas organizações, conforme registrado em diversas edições do BISC e, portanto, não há o que mudar. Outra possibilidade que não exclui a anterior, e que as informações desse ano parecem confirmar, é a de que os avanços no alinhamento dos investimentos sociais aos negócios estão reconduzindo as empresas para uma atuação na qual elas passam a executar diretamente seus projetos sociais. Nesse sentido, vale lembrar os dados apresentados na primeira parte deste relatório, que sinalizam para mudanças no perfil de atuação

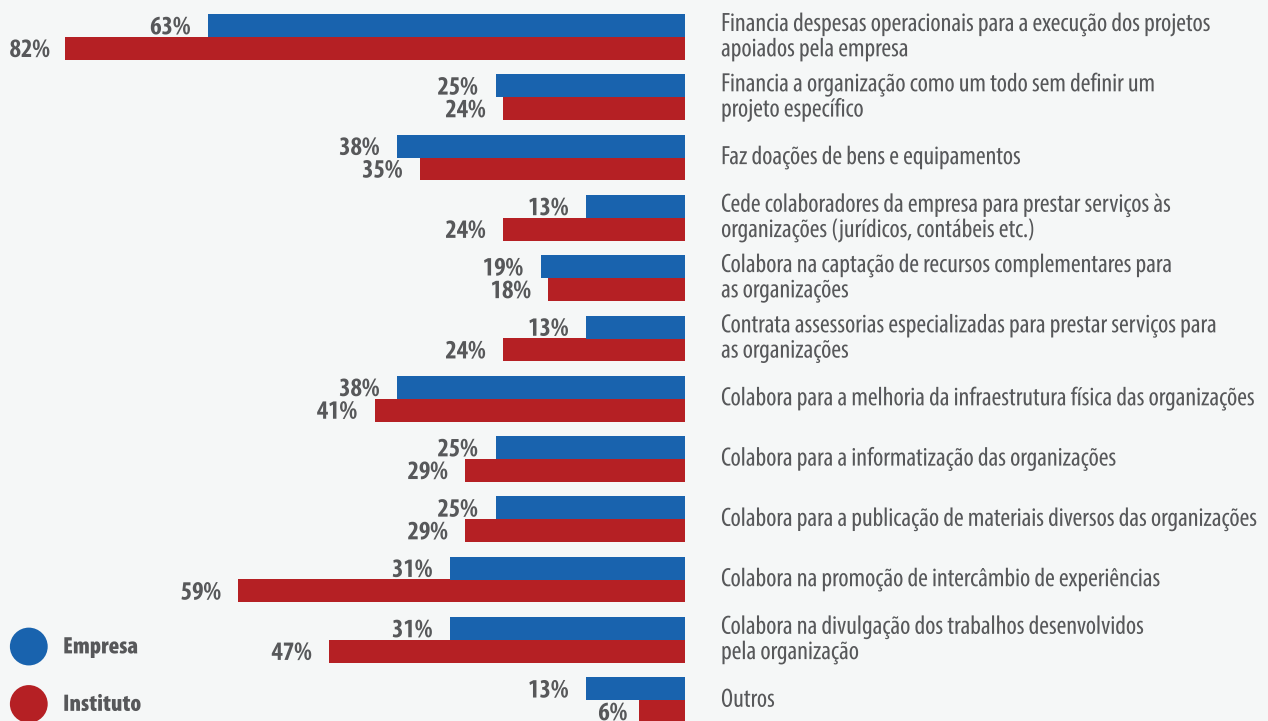


conjunta: mais recursos, especialmente para a execução de projetos próprios, relações de mais longa duração e com menos organizações. Esse comportamento representa uma reorientação na forma tradicional de atuar conjuntamente e pode substituir laços de parcerias por relações de prestação de serviços.

Essas tendências refletem-se ainda nas atividades desenvolvidas pelas empresas e seus institutos para fortalecer institucionalmente as organizações sem fins lucrativos. Do elenco de possibilidades apresentadas no Gráfico 86, destaca-se pela alta frequência (63% e 82%, respectivamente) o financiamento das despesas operacionais para a execução dos projetos apoiados pelas empresas e, por outro, um percentual bem menor de empresas (25%) e institutos (24%) que financiam a organização como um todo, sem definir um projeto específico.

**Gráfico 86**

## QUAIS AS PRÁTICAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS PARA PROMOVER O FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS?

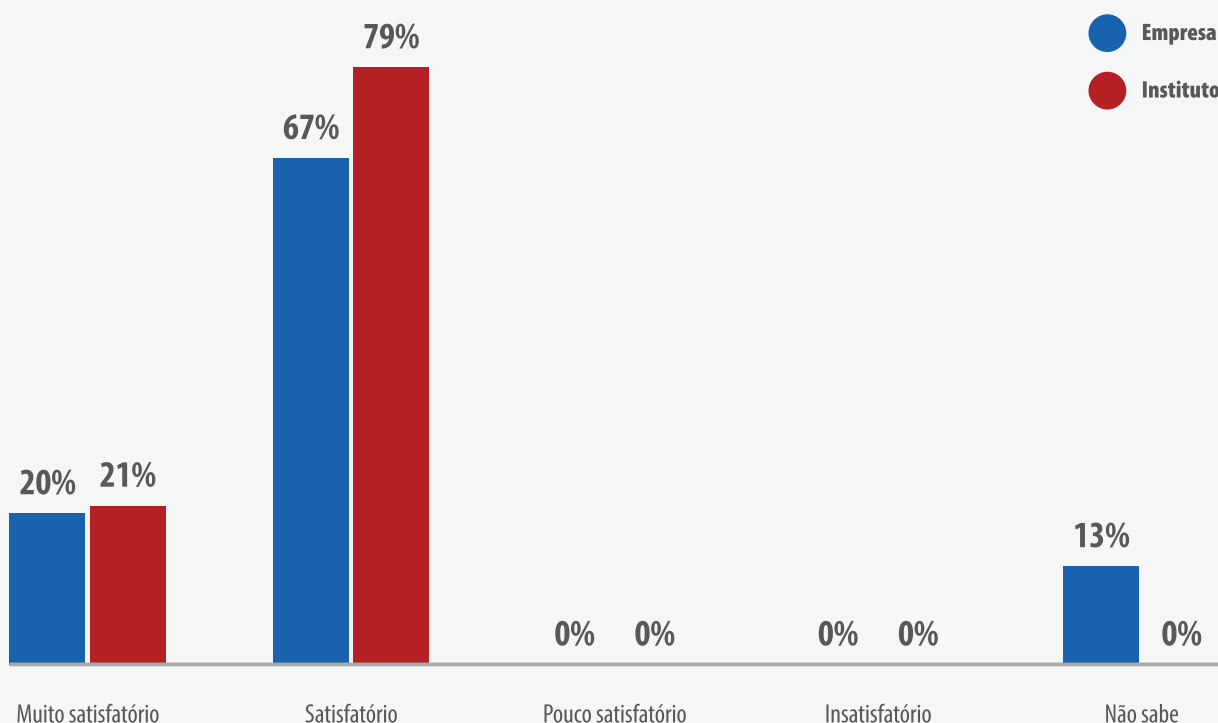


Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

Vale destacar que a avaliação que as empresas do BISC fazem sobre as parcerias com organizações sem fins lucrativos é positiva, e até um pouco melhor do que a avaliação que fazem sobre as parcerias com outras empresas privadas e com as organizações governamentais. (Gráficos 87, 81 e 75)<sup>31</sup>. Ou seja, as mudanças que vêm ocorrendo nesse trabalho conjunto estão mais atreladas às mudanças nas estratégias de condução dos investimentos sociais do que na avaliação das experiências anteriores.

### Gráfico 87

## QUAL A AVALIAÇÃO DAS PARCERIAS REALIZADAS COM AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS?



Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

Nas entrevistas, observou-se que na reorientação das parcerias entre empresas e organizações destaca-se a tendência de caminhar na direção de um trabalho mais próximo e, ao mesmo tempo, mais qualificado. O grupo reconhece que o processo de seleção das organizações parceiras está mais burocratizado e cada vez mais rigoroso,

<sup>31</sup> Foram sugeridos como critérios para definir o grau de satisfação com as parcerias com as organizações sociais: o cumprimento dos compromissos assumidos e das metas estabelecidas, a qualidade do diálogo com as equipes das organizações, a transparência na condução das atividades e a continuidade dos projetos.



que as cobranças por eficiência e resultados estão crescendo e que os projetos mais alinhados aos valores e prioridades da empresa serão os mais fortalecidos:

*(Está mudando o tipo de organizações que vocês se relacionam?) “Mudou, isso nós mudamos, porque antes a gente se relacionava com as instituições independentemente de alguns critérios. (...) Não investimos mais em nenhuma organização que não esteja enquadrada nos Conselhos Paritários relacionados às suas atividades. Então, no trabalho com crianças, se a organização não estiver no CMDCA, eu não apoio. Isso é uma forma de reforçar os Conselhos que são responsáveis pelas Políticas Públicas. Se não tem segurança, não investimos. São dois pontos fundamentais: conformidade e legalidade. (...) Nós não fazemos investimento em causas e priorizamos aquelas organizações que tratam da questão de empreendedorismo porque isso tem linha com os nossos valores”. (E no seu entorno, como a empresa investe?) “Aí nos guiamos pela necessidade da comunidade. Tudo vem pelo diagnóstico. Por exemplo, se eu estiver em uma área, em que o diagnóstico lá foi que o maior problema é o crack, e se tiver uma organização que a causa dela é drogatização, nós podemos financiar a organização porque aquilo é o maior problema daquela comunidade”. Empresa do setor de serviços*

*“Acho que as relações com as organizações sociais mudaram sim. A gente está provocando essa mudança, a forma como eles observam os projetos. Quando eles falam que querem um projeto de reforma da sala, nós mostramos que não é reforma da sala que é importante, mas os benefícios que isso vai gerar... A gente brinca, “você não quer a biblioteca, você quer que eles leiam, não é?” Então nós estamos ajudando a construir a visão de projeto das organizações, acho que isso tem mudado muito.” Empresa do setor industrial*

*“Hoje a gente dá um direcionamento, como a preferência por educação, por saúde, enfim, alguns direcionamentos, mas o que é importante é que esse recurso se distribui pela comunidade e isso também fortalece a comunidade...Porque senão é aquele modelo em que as organizações sociais locais viram fornecedoras e esse é um modelo que está bastante desgastado”. Empresa do setor industrial*

*“Na nossa área, especificamente, nós recuamos um pouco no apoio a organizações sem fins lucrativos e avançamos no relacionamento com o Poder Público e com os Conselhos, que acabam sendo uma representatividade da sociedade civil. A gente recuou com as organizações por uma questão de fôlego mesmo, de recursos disponíveis e de estratégia. Agora, o pessoal de meio ambiente, por conta de licença e tudo mais, eles acabam se aproximando bastante”. Empresa do setor de serviços*

*“Nós trabalhamos com as organizações sem fins lucrativos desde o início, mas hoje trabalhamos com muito poucas e já chegamos a trabalhar com várias.” (A que você atribui essa redução?) “Quando nós precisamos de alguma expertise que a escola não tem, principalmente na área educacional, quem nos dá essa tecnologia são diretamente as instituições que têm essa expertise. (...) No entanto, se na área de cultura é mais fácil, quando eu entro na educação integral, quando eu levo a instituição para dentro da escola,*

*ela quer ser autônoma, ser independente e não admite fazer um alinhamento do seu trabalho dentro da escola. Isso precisa melhorar porque é mais um problema da instituição do que da própria escola. A escola está mais aberta a receber as organizações e a alinhar, e elas é que acham que são instituições que sabem o que vão fazer e que não vão alinhar com a estrutura pedagógica ou qualquer estrutura da escola.” (As organizações têm menos flexibilidade?)*  
*“Menos flexibilidade e hoje ninguém faz mais nada só...” Empresa do setor industrial*

*“Eu acho que o que tem acontecido é cada vez mais cobrança de resultados sobre as organizações, cobrança de qualidade de gestão, de transparência. Aí se fala: “Ah, é uma relação de fornecedor.” Não, espera aí, se eu estou investindo eu quero que a organização tenha gente qualificada, um custo compatível, uma gestão transparente e eficiente, porque senão nós estamos desperdiçando o dinheiro, não é?” (Vocês estão reduzindo as parcerias?)*  
*“Não, eu acho que as parcerias crescem, isso é um outro mito de que tem menos dinheiro... Tem mais dinheiro, só que é um dinheiro mais suado, digamos assim” (Tem mais organizações apoiadas?)*  
*“Eu acho que não, eu acho que a tendência é concentrar nas mais eficientes. Tem espaço para a pequena se ela lhe entrega um resultado e que tem uma lógica... (Você acha que não tem o risco de concentrar nas maiores quando começam a cobrar mais gestão, mais qualificação e mais resultados?)*  
*“Acho que as reclamações vêm das grandes, não vêm das pequenas organizações. (...) O que a gente tem criado para as pequenas são estratégias de fortalecimento e qualificação. Nós criamos um programa especificamente para isso porque é do nosso interesse que os parceiros sejam locais”.* Empresa do setor industrial

*“Hoje temos um número menor de organizações apoiadas, com aportes maiores, porque, de fato, construir esses três níveis de engajamento, fazer todo o processo de aprovação, tudo isso requer um esforço e a ideia é que só conseguimos fazer isso se, de fato, estivermos focando em menos projetos e com mais oportunidades ligadas a eles. Então existe uma mudança bastante radical de um ano para o outro, especialmente de 2013 para 2014, desde o processo de seleção. (...) O jeito como você chega às organizações, você acaba chegando em organizações que já estão estabelecidas. Isso eu coloco especificamente para a gente, é um papel muito diferente do que vemos em outras instituições que apoiam também a estruturação das organizações do ponto de vista administrativo.” (Vocês não?)*  
*“A gente não vê isso como um papel nosso. A ideia é que a gente consiga apoiar projetos específicos dentro daquela organização, mas não vamos pegar uma organização que não tenha estrutura nenhuma ou que tenha muito pouca estrutura, para ajudar ela a se desenvolver e dar os primeiros passos. Normalmente nós vamos pegar as organizações que tenham um projeto específico que apoiamos ou próximo daquilo que a gente consiga desenvolver algo novo. Por exemplo, a gente apoiou todas as organizações que já apoiávamos, mas algumas fazendo ajustes nos projetos para que eles tivessem mais alinhados. Em algumas nós crescemos o investimento...”* Empresa do setor de serviços

**Solicitados a indicar as parcerias mais reconhecidas e o motivo desse reconhecimento, os participantes da pesquisa destacam o alinhamento do trabalho realizado à cultura organizacional e à missão da empresa, a qualidade dos serviços**



prestados, a produção de conhecimentos, a gestão qualificada e o uso de indicadores eficientes de acompanhamento e controle. Seguem, no Quadro 12, alguns exemplos assinalados no questionário *on-line*:

### Quadro 12

## EXEMPLOS DE PARCERIAS DE SUCESSO COM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS\*:

- A parceria com as Associações (X e Y) é destaque pela capacidade de empreender socialmente as ações diretamente na comunidade, dar continuidade às práticas e aos valores da empresa e seus institutos, pela transparência nas ações e nas prestações de conta, no alinhamento com as diretrizes de atuação do Instituto, o comprometimento com a causa etc.
- A parceria com a (organização X) tem se mostrado muito produtiva. Com a nossa participação na pesquisa buscamos informações que nos ajudam a compreender melhor como se compõe nosso investimento, e ao ver a pesquisa compreendemos melhor o cenário brasileiro, contribuindo assim, para o desenvolvimento da empresa e da equipe no tema.
- A parceria firmada com a (organização X), de longa data, garante o alinhamento no “jeito de fazer”, no posicionamento institucional e na possibilidade de trabalhar conjuntamente pelo alcance de bons resultados.
- (Destacamos) o caso de organizações que foram apoiadas por um programa de fortalecimento institucional e, posteriormente, reverteram seus conhecimentos e recursos para investir no desenvolvimento da sociedade local no tema de saúde/drogas, formando o primeiro Conselho de Drogas do município, que é intersetorial e do qual a empresa também participa.
- Desenvolvemos uma parceria muito bacana com a organização (X), por meio do Programa(Y). Além de entender muito sobre educação pública, eles estabelecem relações muito profissionais e discussões muito consistentes ao longo do trabalho. A experiência tem sido tão positiva que eles também nos ajudaram a construir um material de apoio para nossos voluntários atuarem nas escolas públicas parceiras.

\*Respostas fornecidas no questionário *on-line*.

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

Essa avaliação positiva não exclui o reconhecimento das potenciais dificuldades na condução dos trabalhos conjuntos. As empresas destacam, sobretudo, a baixa capacidade de gestão de parte das organizações sem fins lucrativos, as dificuldades



para medir resultados dos projetos e prestar contas dos recursos investidos, a falta de agilidade nas respostas e da disponibilidade de recursos humanos devidamente capacitados. Cerca de 60% ou mais dos participantes do BISC assinalam que essas dificuldades são de grau alto ou médio (Gráfico 88). Vale ressaltar que tais fragilidades das organizações refletem bem os problemas que elas hoje enfrentam para garantir sua manutenção e reforçam a necessidade de apoio institucional por parte do setor privado.

**Gráfico 88**

## QUAIS AS MAIORES DIFICULDADES PARA REALIZAR PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS?





Por outro lado, os benefícios assinalados são bem mais expressivos e reforçam a observação feita no início dessa seção de que as parcerias com as organizações trazem resultados positivos não só para a sociedade como também para as próprias empresas. Assim é que cerca de 90% delas indicam como alto ou médio os benefícios gerados para o aprimoramento na gestão das organizações sociais e seu consequente fortalecimento; 82% reconhecem que as parcerias contribuem para a melhoria nas relações da empresa com as comunidades, no diálogo com as lideranças locais e na qualidade dos projetos desenvolvidos; e mais da metade assinala os benefícios em termos de imagem da empresa e o desempenho de sua missão (Gráfico 89).

**Gráfico 89**

## QUAIS OS MAIORES BENEFÍCIOS GERADOS PELAS PARCERIAS COM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS?



## 3.5 SOBRE OS REQUISITOS PARA O SUCESSO DAS PARCERIAS

O reconhecimento de que o momento é de fortalecimento de redes e de parcerias contribuiu para despertar, nas empresas do BISC, o interesse em aprofundar a reflexão sobre o tema. O Grupo de Debates dedicou-se, a partir das experiências dos participantes, a explorar os fatores que contribuem para o êxito das iniciativas desenvolvidas em conjunto com organizações, públicas e privadas, e aquilo que não funciona nessa área. Os resultados desse trabalho trazem subsídios importantes para as equipes que cuidam da área social e serão utilizados, na próxima edição da pesquisa, para avaliar a qualidade das parcerias realizadas.

### **O que funciona nas parcerias com outras organizações, públicas ou privadas?**

Entre as conclusões extraídas dos trabalhos do Grupo se destaca a importância atribuída à forma como a empresa dá início ao processo de trabalho conjunto e, sobretudo, como seleciona seus parceiros para o desenvolvimento dos projetos sociais. O parceiro considerado “ideal” é aquele que já conduz sua atuação com os mesmos objetivos buscados pela empresa e tem experiência e credibilidade na área. A estratégia de seleção depende do tipo de parceiro buscado. Sobretudo em relação aos órgãos governamentais, a publicação de edital, com informações claras sobre os critérios de seleção, sobre o que vai ser ofertado pela empresa e as contrapartidas exigidas, foi destacada como fundamental. A experiência do Grupo indica que a iniciativa de responder aos editais reflete um interesse dos parceiros e um compromisso da administração com o trabalho, o que vai repercutir na qualidade da execução dos projetos. Em resumo, o processo do edital é formativo e qualifica a seleção dos parceiros. Em contraposição, foi alertado que ele se aplica melhor a projetos previamente delineados; que envolvem recursos elevados; e que, se o número de organizações apoiadas for pequeno, a relação custo-benefício é negativa. Além disso, se o tempo requerido para a implantação de um projeto for muito curto e o foco de atuação já estiver definido, o mais recomendado é selecionar entre as organizações que são reconhecidas pela sua *expertise* na área. Independentemente da opção adotada para a seleção, foi destacada a importância de conhecer as experiências dos potenciais parceiros e de realizar visitas *in locus*, antes de iniciar o trabalho conjunto.

A percepção generalizada dos participantes foi a de que é fundamental garantir um bom diálogo com os parceiros e, especialmente no caso das organizações sociais, um diálogo “de iguais”, sem hierarquia ou relações de poder pelo fato da empresa ser o agente financiador. Mais uma vez, visitas *in locus*, reuniões ou encontros



periódicos, fortalecimento de redes, capacitação dos envolvidos e intercâmbio de experiências são consideradas estratégias fundamentais para o êxito das parcerias. Ademais, saber ouvir as demandas dos demais atores e se dispor a pensar e construir conjuntamente as propostas a serem implementadas é essencial, na opinião dos participantes, para garantir o engajamento e o comprometimento dos parceiros. Isso porque a identificação com a proposta de atuação é que permite garantir a adesão dos envolvidos e ampliar as possibilidades de sucesso da iniciativa. No caso das parcerias com organizações municipais, foi recomendada uma atenção especial ao alinhamento com as políticas de desenvolvimento local e ao fortalecimento da participação das organizações da sociedade civil, para garantir a sustentabilidade das intervenções. Adicionalmente, destacou-se a importância de cuidar do desenho de estratégias de comunicação e de mobilização capazes de conquistar o engajamento das instituições parceiras e das suas lideranças.

As parcerias têm como um pré-requisito a opção de “fazer juntos”. Isso significa a adoção de um processo de cocriação, desde a etapa de planejamento e desenho dos projetos até a avaliação dos resultados. Um bom plano, adequado à realidade local, a adoção de metodologias compatíveis com os objetivos almejados, a definição clara de competências, a transparência nos processos de gestão, a formalização das parcerias e o cumprimento dos compromissos assumidos são exemplos de iniciativas que devem ser adotadas para um bom desempenho dos projetos. Quando se trata de parcerias entre empresas, foi destacada, ainda, a necessidade de uma organização diferenciada (“neutra”) para promover a governança da gestão e a articulação entre os pares. Nesses casos, sugeriu-se evitar a promoção de uma ou outra empresa isoladamente e cuidar da divulgação das causas coletivas e do trabalho como um todo. Quanto menos alinhado ao *core business* de uma determinada empresa e mais próximo de problemas públicos, ou que afetam todos os participantes (interesses comuns), maiores são as chances dos projetos desenvolvidos por meio de parcerias privadas serem fortalecidos, conforme mencionado nos debates do Grupo.

O conhecimento do que ocorre ao longo da execução dos projetos foi destacado como fundamental para a promoção de ajustes e correções de rumo. Além do mais, um sistema de monitoramento permanente e bem desenhado contribui para a transparência da gestão dos parceiros, para a qualidade da prestação de contas, para a credibilidade dos projetos e para a divulgação dos resultados. Especialmente na questão de prestação de contas, ressaltou-se a excessiva burocracia exigida para o uso dos incentivos fiscais, que encarece muito o processo de controle, e a necessidade de capacitação das organizações sociais, que enfrentam muitas dificuldades nessa área. A delegação do controle para terceiros e a avaliação externa foram valorizadas como instrumentos que trazem novos *inputs* para o aprimoramento das metodologias de trabalho. Adicionalmente, podem reduzir os constrangimentos de avaliar diretamente os parceiros, assim como as tensões que costumam advir desse processo.

Na questão do financiamento dos projetos destacou-se, nos debates, a importância dos parceiros, especialmente as organizações sociais, buscarem alternativas de financiamento de forma a evitar uma excessiva dependência da empresa. Mencionou-se, como possíveis fontes de recursos, a prestação de serviços, o empreendedorismo social e, sobretudo, o estímulo a doações individuais. Foi reconhecido que as organizações sociais no Brasil estão passando por grandes dificuldades de acesso aos recursos internacionais e aos recursos públicos e, nesse contexto, cresce a importância do financiamento do setor privado. Nesse sentido, o Grupo deverá aprofundar, futuramente, a reflexão sobre temas relevantes e ainda pouco explorados como, por exemplo: no apoio aos projetos sociais desenvolvidos por terceiros, o que cabe à empresa financiar? Na experiência dos participantes, quais as estratégias de financiamento mais recomendadas? Qual o papel do setor privado no financiamento de programas sociais públicos?

A partir dos debates, o Grupo foi além e reuniu as principais conclusões em um conjunto de cinco requisitos essenciais para o sucesso das parcerias e, para cada um deles, estabeleceu cinco indicadores que serão utilizados na próxima edição do BISC para avaliar os resultados das práticas em curso nas empresas participantes. Vale mencionar que os indicadores foram aplicados a algumas experiências bem-sucedidas e nesse “teste” confirmou-se a adequação dos itens selecionados. A apresentação dos resultados, no Quadro 13, não segue qualquer hierarquia em relação à importância de cada um dos indicadores selecionados.

### Quadro 13

## INDICADORES BISC DE QUALIDADE PARA AS PRÁTICAS DE PARCERIAS

Para aferir a qualidade das parcerias, foi identificado no Grupo de Debates um elenco de 25 indicadores que permitem analisar a adequação dessas práticas em cinco dimensões relevantes:

- **Boa estratégia de seleção dos parceiros.** Nesse item devem ser considerados os seguintes indicadores: (a) se a empresa define previamente suas próprias *expertises*, desafios e fragilidades e, a partir dessa análise interna, avalia as competências que os parceiros deverão possuir para responder às expectativas em relação aos trabalhos a serem desenvolvidos; (b) busca-se identificar, no âmbito local e nacional, quais organizações têm potencial para a realização dos trabalhos previstos, que compartilham desafios comuns e possuem atributos complementares aos seus; (c) se seleciona os parceiros considerando a competência, a convergência de objetivos, o reconhecimento público, as possibilidades de complementaridade, a estrutura de governança e o



cumprimento das exigências legais; (d) se conhece *in locus* experiências desenvolvidas pelos parceiros; e (e) se os compromissos com os objetivos e metas são previamente estabelecidos e pactuados entre as partes.

- **Interação com os parceiros:** Nesse item deve ser observado: (a) se a empresa estabelece canais institucionalizados para ouvir demandas, críticas e propostas dos diversos parceiros envolvidos; (b) se a participação dos diversos atores no desenho e implementação das atividades são formalmente estabelecidas e institucionalizadas; (c) se a empresa contribui para o fortalecimento das organizações parceiras (ex.: capacita gestores, promove intercâmbio de experiências, divulga os trabalhos, amplia a rede de apoiadores); (d) se a empresa cria ou participa de instâncias colegiadas (ex.: Comitês, Fóruns, Conselhos, Encontros) que funcionam como espaços institucionalizados para negociação, coordenação e preservação do cumprimento dos compromissos estabelecidos; e (f) se as informações necessárias ao bom desempenho das parcerias são partilhadas e existe uma definição prévia dos fluxos e cronogramas de sua divulgação/transmissão.
- **Bons projetos e gestão compartilhada:** Deverão ser observados nesse item os seguintes procedimentos: (a) se o diagnóstico do problema que se busca enfrentar é conduzido com base técnica, envolve a participação dos parceiros e fornece as informações necessárias ao planejamento das ações; (b) se os objetivos e metas são estabelecidos a partir do diagnóstico realizado e considerando os meios disponíveis para a sua consecução; (c) se as estratégias adotadas são coerentes com os objetivos e metas estabelecidos e flexíveis para adaptar-se à realidade local e a eventuais mudanças de cenários; (d) se as responsabilidades e atribuições dos diversos parceiros estão claramente definidas nos projetos e o seu cumprimento é permanentemente acompanhado; e (e) se a operação dos projetos é conduzida entre as partes por equipes preparadas e alinhadas com os compromissos assumidos.
- **Acompanhamento, controle e avaliação:** Busca-se averiguar nesse item: (a) se os projetos de parcerias dispõem de indicadores e meios de verificação para o controle do uso dos recursos, físicos e financeiros, que permitem avaliar o cumprimento dos compromissos assumidos; (b) se esses projetos dispõem de indicadores de resultados que refletem o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos; (c) se dispõem de indicadores de processo que refletem a qualidade das relações entre os parceiros (ex.: cumprimento de cronograma, flexibilidade para ajustes, capacidade de gerenciamento de riscos e conflitos etc.); (d) se nos projetos está previsto o treinamento dos gestores responsáveis pelo acompanhamento, controle e avaliação das atividades desenvolvidas; (e) se no desenho das parcerias é estabelecido que todos os parceiros envolvidos participem da avaliação dos trabalhos e dos resultados obtidos.

- **Estratégia adequada de financiamento:** Nesse item são considerados os seguintes indicadores: (a) se os recursos previstos são compatíveis com o cumprimento das metas estabelecidas; (b) se existem previsões discriminadas da participação de cada parceiro no financiamento dos projetos; (c) se os parceiros dispõem de uma estratégia que garante os recursos necessários ao bom desempenho das parcerias e o cumprimento dos prazos acordados; (d) se os parceiros dispõem de informações detalhadas sobre os custos incorridos na execução dos projetos; e (e) se o orçamento é conhecido de todos os parceiros envolvidos nos projetos.

## O que não funciona nas parcerias com outras organizações, públicas e privadas?

Assim como os acertos, os erros também trazem lições para o aprimoramento da gestão das iniciativas sociais ou de qualquer outra ordem. No caso das parcerias em projetos sociais não funciona, em princípio, acreditar em soluções únicas e padronizadas, pois os problemas sociais são complexos, as realidades locais são distintas e cada projeto tem seus próprios objetivos. Iniciativas que funcionam em uma determinada comunidade podem não ter o mesmo sucesso quando replicadas em outras situações. No entanto, os riscos não terminam por aí. Em geral, o que não dá certo é o reflexo, como no espelho, da negação daquilo que funciona. Assim, se a definição clara de papéis e o cumprimento das metas estabelecidas é fator de sucesso, não adotar essa prática é um caminho para o fracasso.

Um elenco de fatores que induzem ao insucesso foi destacado pelos participantes do Grupo de Debates, cabendo destacar: falta de diálogo e construção conjunta; descontinuidade das ações; ausência de acordo formal com os compromissos, responsabilidades e contrapartidas acordadas; falta de clareza dos papéis e funções de cada parte envolvida; alternância de poder ou dos tomadores de decisão, e a descontinuidade dos interlocutores e equipes; dificuldade ou desinteresse em viabilizar contrapartidas necessárias aos projetos; promoção individual sem valorização em escala proporcional dos parceiros; ausência de critérios claros de manutenção\renovação da parceria; e restringir as parcerias ao repasse de recurso financeiro (não participar, não acompanhar o desenvolvimento das ações etc.).

A essa lista de fatores que colocam em risco o sucesso do trabalho conjunto foram acrescentados outros itens que se referem especificamente às parcerias com órgãos de governos, com outras empresas privadas e com organizações sociais sem fins lucrativos.



Em relação às parcerias público-privadas no campo social, o grupo acrescentou aos fatores de insucesso anteriormente mencionados: falta de estrutura organizacional do poder público que dificulta a agilidade das ações (indisponibilidade de recursos físicos, humanos e financeiros), comprometendo o monitoramento, a avaliação e o impacto dos resultados; indefinição de atribuições e a postura da empresa de querer assumir o papel do governo (o que gera conflito de funções e interesses) ou de sujeitar-se ao papel de mero prestador de serviços; falta de clareza ou conhecimento dos impactos gerados pelas próprias ações/ intervenções (principalmente, no caso de indústrias e grandes construtoras) responsabilizando exclusivamente o parceiro público; falta de comprometimento e credibilidade dos órgãos públicos; excesso de burocracia; adoção de comportamentos de ordem político partidária; falta de entendimento do caráter voluntário do investimento social privado; e imposição unilateral de agenda no território.

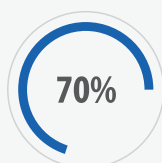
No tocante às parcerias entre empresas privadas, mereceu destaque as menções às “barreiras atitudinais” e às dificuldades encontradas quando as empresas têm culturas ou diretrizes muito diferentes, ou a liderança empresarial não está engajada, ou ainda quando há promoção de apenas um ou outro parceiro.

Finalmente, uma lista de fatores que põem em risco o sucesso das parcerias com as organizações sociais sem fins lucrativos foi identificada pelo grupo e entre elas cabe mencionar: adoção de uma postura de poder nas relações com as organizações; a adoção de uma postura assistencialista (restrita à doação pontual); fragilidades na estrutura organizacional das instituições (governança); problemas de gestão relacionados à falta de qualificação dos profissionais, falta de clareza e consistência na prestação de contas e a sobrecarga de trabalho da equipe técnica que se divide entre muitos projetos e, em decorrência, se dispersa ou não consegue ajustar a agenda a imprevistos, perdendo o *timing* de alguns momentos importantes do projeto no território; morosidade nas respostas às solicitações e processos de parceria; fragilidades no controle contábil/financeiro; fragilidade dos processos de gestão das organizações, tais como: acompanhamento técnico e financeiro do desenvolvimento do projeto, avaliação e monitoramento, documentação em dia (importantíssimo, considerando a Lei Anticorrupção a qual as empresas também estão submetidas); parcerias com organização sem foco ou estratégia, que desenvolve o projeto, submetendo-se exclusivamente aos interesses da empresa; inconsistência ou inexistência da sistematização metodológica das iniciativas adotadas; dificuldade em definir as entregas de forma clara e objetiva; falta de clareza sobre a dimensão e complexidade do trabalho necessário para o alcance das metas, trabalhando a partir de um cenário ótimo, não considerando imprevistos e *drawbacks*.

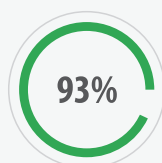


## 3.6 SOBRE OS DESAFIOS DAS APLICAÇÕES SOCIAIS OBRIGATÓRIAS

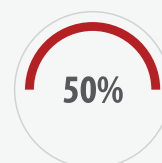
Por que o BISC acompanha as atividades sociais e ambientais desenvolvidas pelas empresas em caráter obrigatório?<sup>32</sup> Algumas evidências extraídas da pesquisa reforçam a importância dessa análise:



70% das empresas do grupo desenvolvem atividades sociais e ambientais obrigatórias.



A maioria das empresas (93%) atua nas mesmas comunidades em caráter obrigatório e voluntário.



A metade das empresas vem promovendo mudanças na condução das aplicações obrigatórias visando aprimorar a qualidade dos projetos sociais e ambientais, sendo que uma minoria (14%) já está reorientando de forma mais radical seu modelo de atuação.

O volume de recursos destinados obrigatoriamente às atividades sociais e ambientais, em 2014, foi da ordem de meio bilhão de reais. Vale, no entanto, assinalar que esses valores ainda estão subestimados, pois 57% dos participantes da pesquisa admitem que há possibilidade de que outros recursos da empresa, ou administrados por ela, não estejam incluídos no valor informado. Nesse caso, dificuldades de diversas ordens têm sido enfrentadas pelos gestores que respondem ao BISC, tendo sido destacadas por 71% deles, a dispersão das informações em diferentes unidades da empresa<sup>33</sup> e a falta de informações sistematizadas na corporação (Gráfico 90). Assim, não é recomendável uma análise comparativa da evolução das aplicações, uma vez que as variações observadas ao longo do período podem estar refletindo diferenças nas dificuldades enfrentadas pelos respondentes a cada ano.

<sup>32</sup> A pesquisa trata como ações sociais e ambientais obrigatórias aquelas que são desenvolvidas a partir de imposições legais, atos administrativos ou decisões judiciais, incluindo as obrigações decorrentes de licenciamento ambiental e Termos de Ajustamento de Conduta (TACs).

<sup>33</sup> A pesquisa revela que em 86% das empresas do grupo BISC a gestão das aplicações sociais obrigatórias é conduzida por diversas unidades da corporação.

**Gráfico 90****POR QUE É DIFÍCIL DIMENSIONAR O VOLUME DOS RECURSOS DESTINADOS ÀS APLICAÇÕES SOCIAIS OBRIGATÓRIAS?**

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

A variedade de ações desenvolvidas a partir das exigências legais ilustra o potencial desse trabalho para a melhoria das condições de vida das comunidades do entorno e reforça a importância que deve ser atribuída ao tema. Em que pese o predomínio das aplicações em atividades voltadas para a preservação ou melhorias ambientais - 42% do total aplicado - é reconhecido que as populações mais pobres são as mais vulneráveis e mais afetadas pela deterioração do meio ambiente e daí a importância dessas atividades para a garantia do bem-estar social (Gráfico 91).

**Gráfico 91****COMO SE REPARTEM OS RECURSOS APLICADOS EM AÇÕES SOCIAIS OBRIGATÓRIAS?**

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

Se os empreendimentos econômicos podem ter impactos positivos para as comunidades, eles trazem também inúmeros problemas e desafios para as localidades afetadas e, por isso, a pesquisa buscou identificar, nessa edição, o que estão fazendo as empresas do grupo para enfrentar essa situação. Foi apresentando aos participantes um elenco de iniciativas que poderiam ser realizadas, entre as quais se destaca que 79% das empresas adotam medidas para a preservação da cultura e das organizações locais e buscam dialogar com as comunidades, por meio do acesso a informações pertinentes aos empreendimentos e a identificação das demandas locais (Gráfico 92). Tais iniciativas se coadunam, inclusive, com as exigências legais para a obtenção da licença para operar. Entre os principais desafios do grupo, merece ser mencionada a necessidade de ampliar as estratégias voltadas para perenizar os benefícios trazidos pelos empreendimentos e a criação de alternativas que promovam a qualidade de vida das comunidades, em caso de retirada da empresa ou do encerramento parcial ou total de suas atividades (geração de emprego e renda, manutenção dos equipamentos sociais etc.).

### Gráfico 92

## O QUE FAZ A EMPRESA PARA MINIMIZAR OS IMPACTOS NEGATIVOS E/OU MAXIMIZAR OS IMPACTOS POSITIVOS DE SEUS EMPREENDIMENTOS NAS COMUNIDADES AFETADAS?

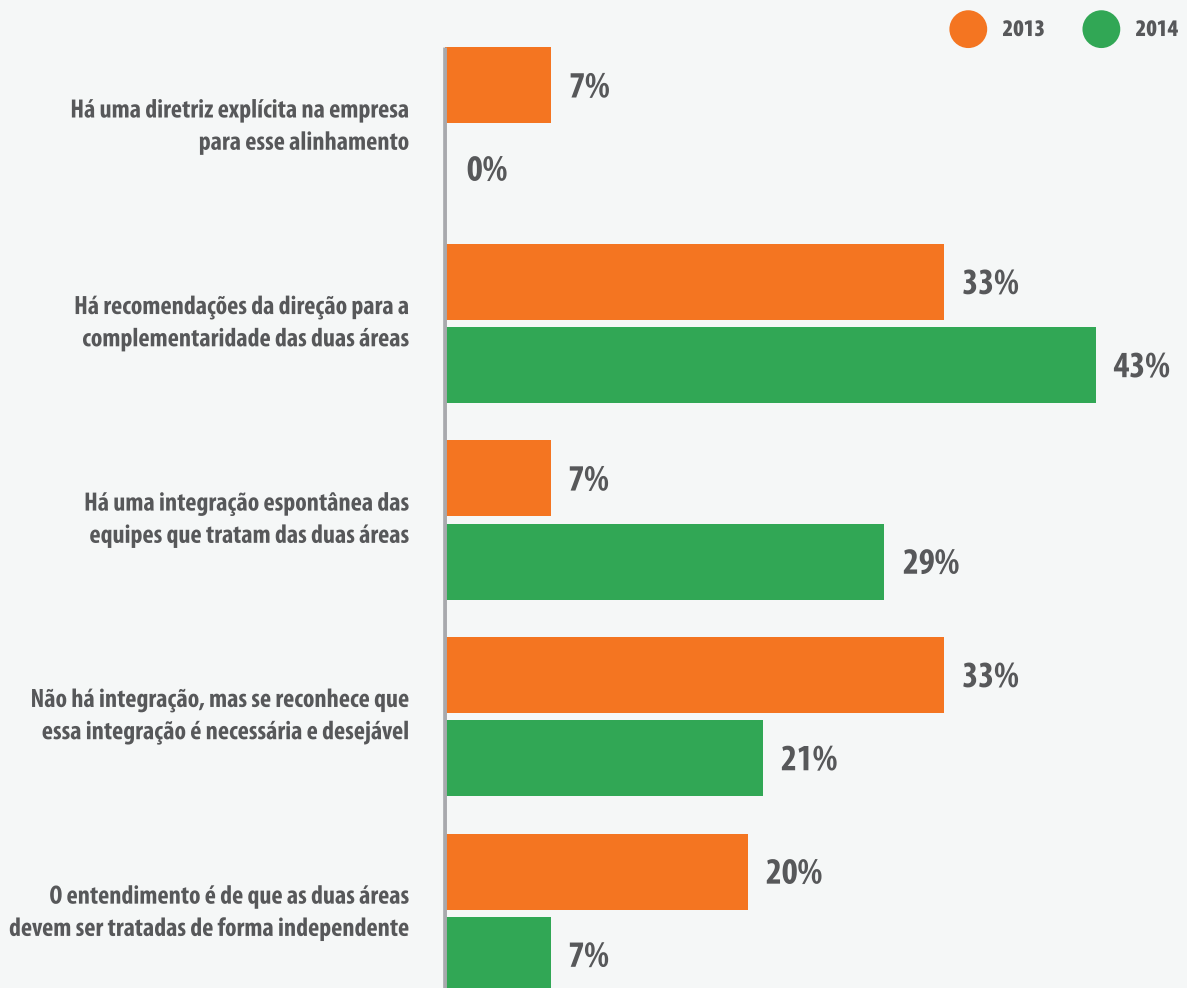




Entre as mudanças captadas pelo BISC, com relação à gestão das aplicações sociais obrigatórias, destaca-se o crescente alinhamento das atividades desenvolvidas em caráter voluntário e obrigatório. Esse processo ainda não está formalizado, mas cresce a proporção de empresas nas quais a direção recomenda a complementaridade entre essas duas frentes de atuação (43%) e nas quais as equipes estão se integrando espontaneamente. Isso não é trivial, posto que até recentemente essas atividades eram deliberadamente conduzidas de forma paralela e sem nenhum tipo de articulação. Atualmente, apenas 7% das empresas do grupo consideram que elas devem continuar sendo tratadas de forma independente (Gráfico 93).

### Gráfico 93

## A EMPRESA PROMOVE O ALINHAMENTO ENTRE OS INVESTIMENTOS VOLUNTÁRIOS E AS APLICAÇÕES SOCIAIS OBRIGATÓRIAS?



Ao serem estimuladas a assinalar livremente no questionário as inovações recentes no campo das aplicações sociais obrigatórias, as empresas focaram nas medidas voltadas para a melhoria da gestão e o acompanhamento das ações, conforme pode ser observado nos exemplos apresentados no Quadro 14:

#### Quadro 14

### O QUE A EMPRESA ESTÁ FAZENDO PARA INOVAR NA CONDUÇÃO DAS APLICAÇÕES SOCIAIS OBRIGATÓRIAS?\*

- Atuando desde a fase de prospecção de novos negócios e propostas para novos projetos de infraestrutura; conhecendo previamente a realidade dos lugares em que serão implantados projetos de infraestrutura (potenciais conflitos e vulnerabilidades); conhecendo previamente as reais demandas das comunidades.
- Conexão entre as aplicações obrigatórias e os investimentos voluntários e o aumento das ações preventivas.
- Inovação na condução das aplicações obrigatórias por meio do uso das melhores técnicas e tecnologias disponíveis no momento e o alinhamento com os objetivos e diretrizes dos negócios.
- Uma melhor interação entre a área responsável pela ação obrigatória e a área de responsabilidade social, e um maior acompanhamento e estruturação das ações.
- O aprimoramento do processo de registro e comunicação de resultados consubstanciou as análises realizadas entre 2013/14, fortalecendo as ações de monitoramento e avaliação. A evolução das práticas de gestão tiveram início concomitante e seguem em amadurecimento.
- Por conta de maior divulgação do Instituto, as áreas têm procurado, espontaneamente, o departamento de Responsabilidade Social para propor soluções conjuntas. Além disso, a empresa costuma vincular as soluções apresentadas para exigências legais, de forma a estarem alinhadas com a sua marca.

\*Respostas fornecidas no questionário *on-line*.

**Fonte:** BISC, 2015. Comunitas.

Durante as entrevistas, também foi indagado sobre as inovações recentes na condução das aplicações sociais e sobre as estratégias adotadas para aproximar as equipes da área social das demais unidades da empresa que cuidam do desenvolvimento das atividades obrigatórias. Os depoimentos abaixo sinalizam que as mudanças são muito recentes e que os desafios ainda são grandes:



*“Tem uma coisa que mudou, que é começar a aproximação (da área social com a área que cuida das aplicações obrigatórias) ainda na fase de planejamento. Temos tentado alinhar a atuação obrigatória com a maneira e os valores que a gente entende que deve ser feito esse tipo de investimento social. Às vezes, o obrigatório é bem travado, tem que ser feito de um determinado jeito, mas, mesmo nessa situação, tentamos fazer uma limonada do limão... A gente estava pensando: será que não podemos, além da obrigação, como estratégia, dar um passo à frente? Se a gente deixar aquilo (uma atividade obrigatória) simplesmente para cumprir a tarefa, do jeito que o governo pede, a atividade não vai ser sustentável. Nós vamos até um ponto, que a obrigação manda... mas, será que isso não está dentro da linha de atuação do instituto, não dá para pensar numa coisa para isso ser mais sustentável, ter um retorno maior para a comunidade e não só cumprir a tabela? Temos mudado mas, ainda assim, tem espaço para avanços nessa área.” Empresa do setor industrial*

*“(A aproximação da área social com a área que cuida das aplicações obrigatórias) é uma coisa que vai acontecer, eu espero, mas ainda não teve muita mudança. Na verdade, os recursos obrigatórios têm duas fontes: do meio ambiente, que a equipe responsável está na mesma diretoria nossa, então, aí tem relação total, tranquila, e tem a parte que fica dentro da diretoria comercial, que aí a gente tem mais dificuldades de entrar”. (Em relação ao meio ambiente, ajudou vocês terem passado agora para a mesma área de sustentabilidade?) “Ajuda sempre, mas a gente, ainda está em uma fase de transição, ainda tem bastante interação para acontecer. A diferença é que a gente pelo menos conhece melhor os programas e participamos do acompanhamento deles. Agora, existe ainda, também, um desafio de como vamos influenciar, também, na definição dos benefícios desses Programas. A gente já discute algumas coisas, mas na prática ainda é pouco. Eu acho que esse movimento está acontecendo e é muito novo, acabamos de vir para cá, tem seis meses, na verdade, então ainda está no processo ali, de namoro.” Empresa do setor de serviços*

*“Nós passamos a ter muito mais interação, por exemplo, nas negociações com o Ministério Público. Nós passamos por um momento onde as coisas eram bem separadas, uma coisa é uma coisa, outra coisa é outra coisa, ou seja, uma coisa é ação de responsabilidade social, a outra coisa é uma negociação que ocorreu com o Ministério Público. Eu diria que o momento que nós estamos vivenciando ultimamente é de muito maior integração, a tal ponto que estamos chegando naquele momento ideal em que ocorrem ações práticas. Quando a empresa vai negociar com o agente público, não vai só o responsável por meio ambiente, ele leva a pessoa de responsabilidade social junto e ela conhece e negocia o tipo de atividade que responde melhor às demandas públicas, às demandas das comunidades e não, com absoluto respeito, às demandas específicas de agentes públicos.” Empresa do setor industrial*

*“A área de operações tem buscado a área social, mas essa aproximação é muito recente. A tendência é qualificar melhor essas relações. Eu acho que as aplicações obrigatórias têm uma caráter educativo e que daqui a 15 anos estarão incorporadas na atuação voluntária das empresas.” Empresa do setor de serviços*

Uma questão que a pesquisa BISC tem procurado explorar, desde a edição de 2012, refere-se aos esforços empreendidos pelas empresas para promover a complementaridade entre os investimentos sociais voluntários e as aplicações obrigatórias. Os resultados apresentados no Gráfico 94 sinalizam que, apesar dos avanços observados no período analisado, os desafios permanecem grandes: menos de um quarto das empresas contribuem para a manutenção do funcionamento dos equipamentos sociais (escolas, hospitais etc.) construídos em razão das obrigações legais, ou adicionam parte dos recursos destinados aos investimentos voluntários para ampliar os projetos realizados em caráter obrigatório.

### Gráfico 94

## O QUE AS EMPRESAS TÊM FEITO PARA PROMOVER A COMPLEMENTARIEDADE ENTRE A ATUAÇÃO SOCIAL E VOLUNTÁRIA?

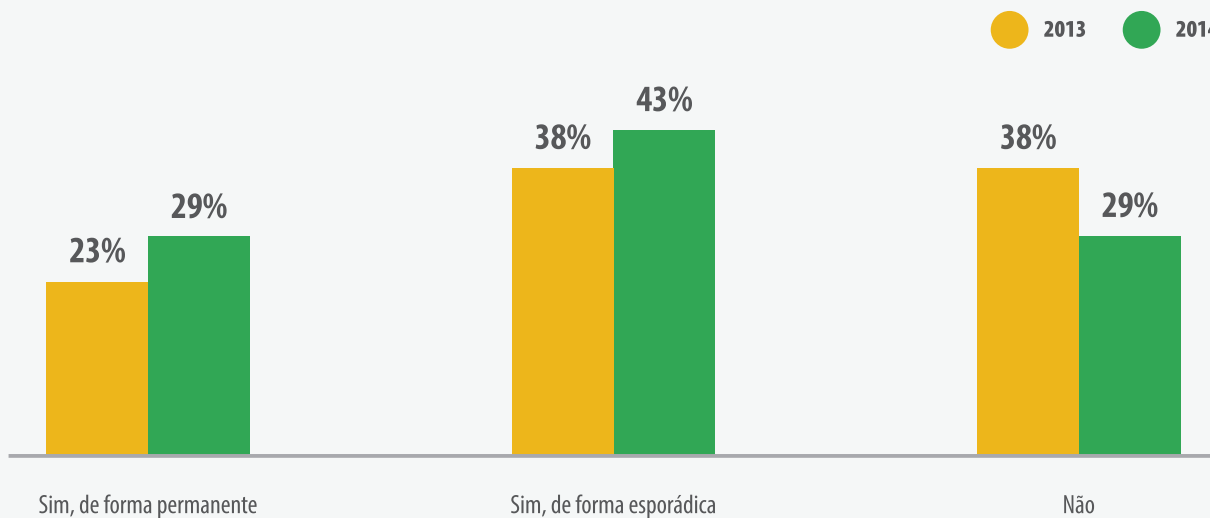




Um fato que possivelmente contribui para dificultar, na ponta, uma maior integração dessas duas frentes de atuação é o receio das empresas de que as comunidades passem a achar que todas as suas atividades sociais decorrem de obrigações legais, conforme captado no BISC de 2014. Não por acaso, os avanços estão focados na articulação interna dos profissionais que cuidam das duas áreas. Por exemplo: em 72% das empresas as equipes da área social se envolvem, de forma permanente ou esporádica, na gestão das aplicações obrigatórias; em 70% das empresas essas equipes participam do planejamento dos projetos sociais obrigatórios e em 80% delas, no diálogo com as comunidades (Gráficos 95 e 96).

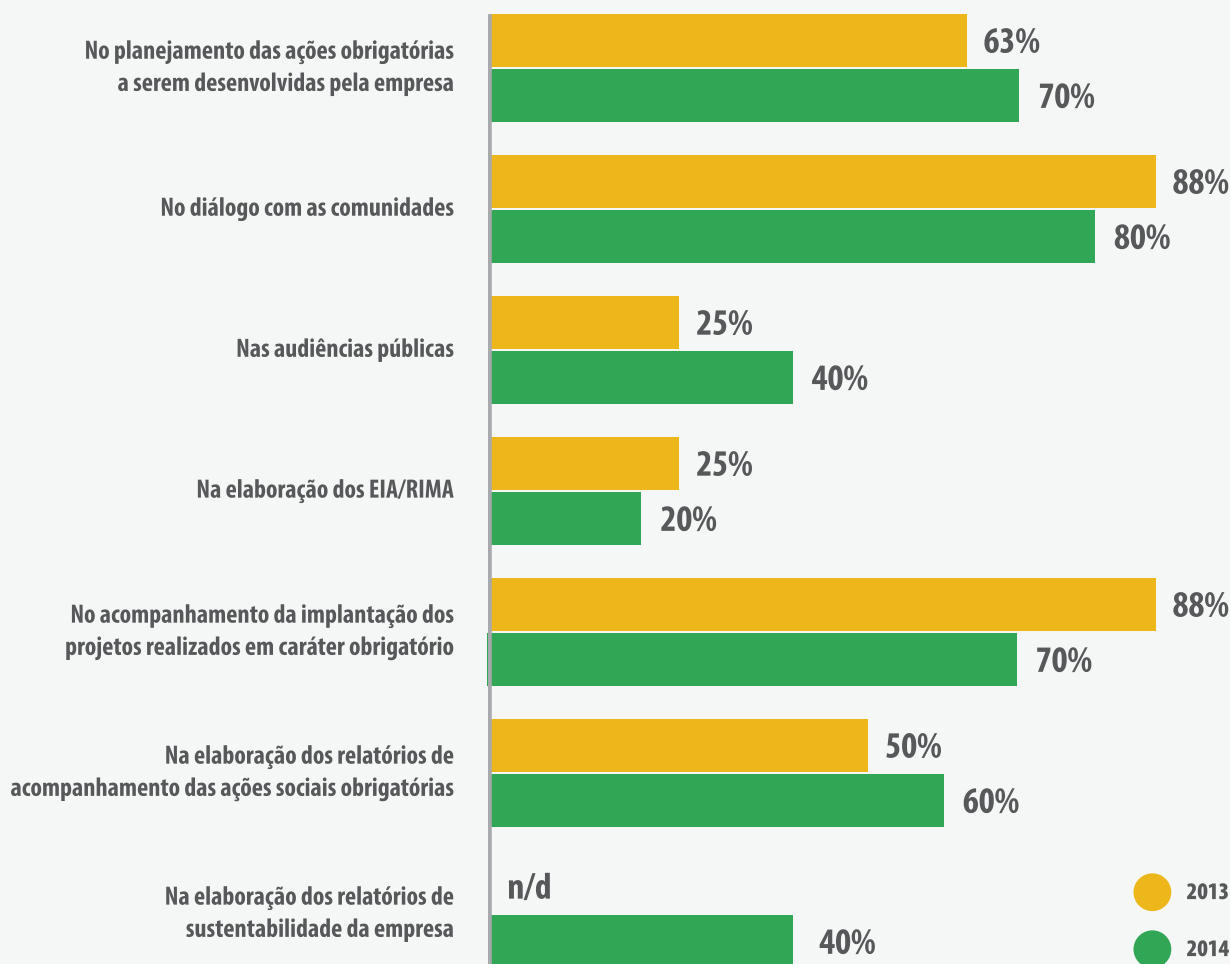
### Gráfico 95

## AS EQUIPES RESPONSÁVEIS PELAS AÇÕES SOCIAIS VOLUNTÁRIAS SE ENVOLVEM NA GESTÃO DAS AÇÕES SOCIAIS OBRIGATÓRIAS?



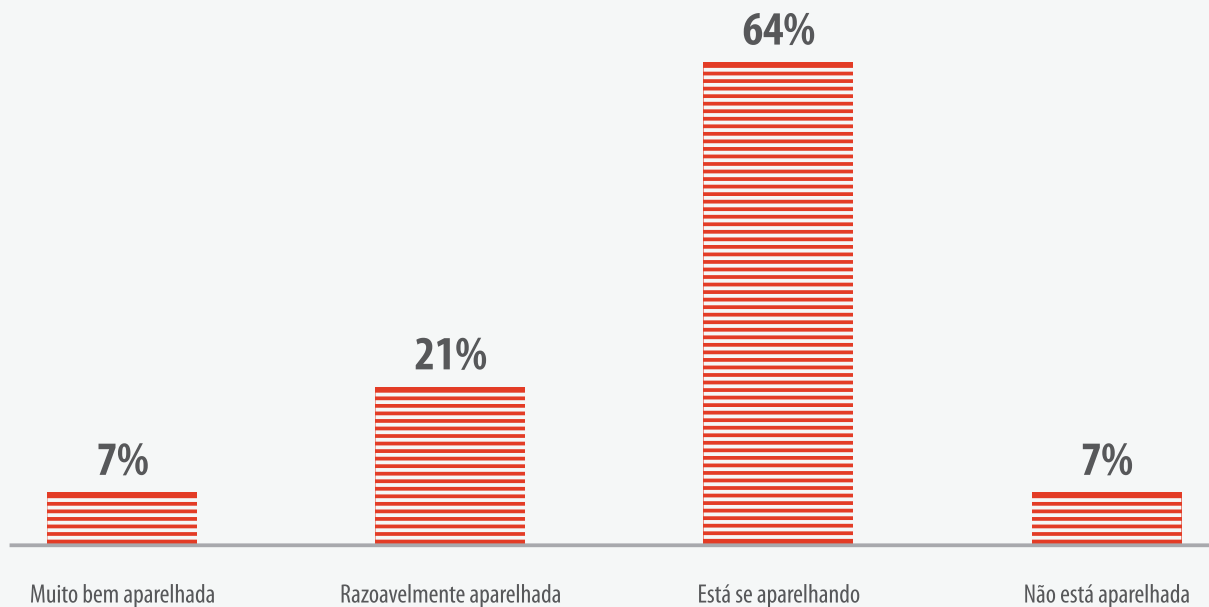
Fonte: BISC, 2015. Comunitas.



**Gráfico 96****EM QUAIS ATIVIDADES AS EQUIPES DA ÁREA SOCIAL SE ENVOLVEM NA GESTÃO DAS AÇÕES OBRIGATÓRIAS?**

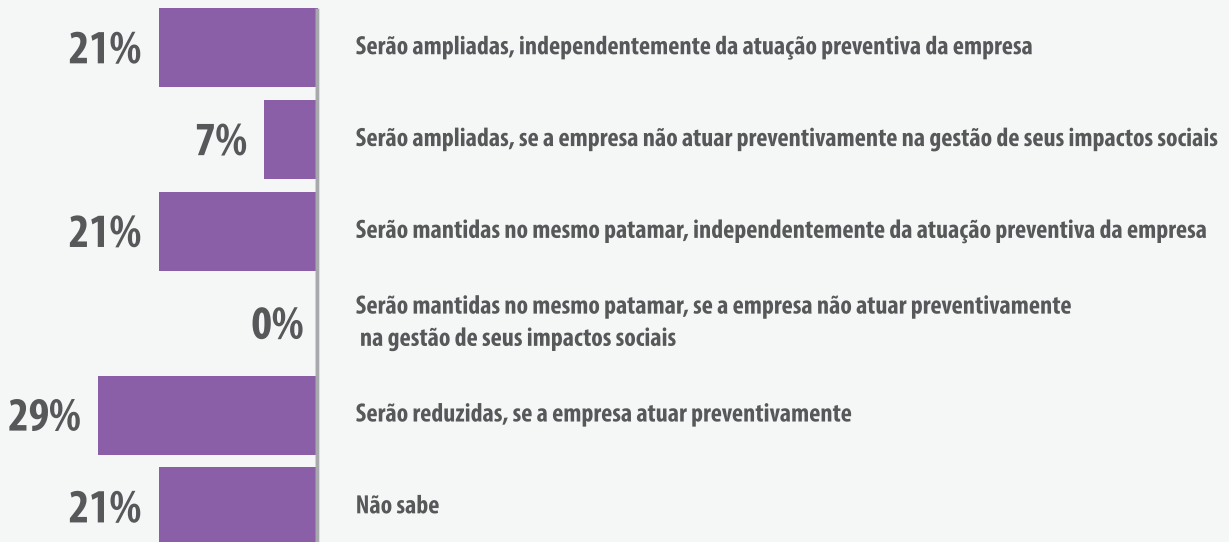
Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

Um dado importante, que reforça as indicações de mudanças anteriormente mencionadas, pode ser observado no Gráfico 97: em 64% das empresas as equipes da área social estão se aparelhando para atender às demandas das diversas áreas responsáveis pela gestão das atividades realizadas em caráter obrigatório. Esse movimento é coerente com a tendência de alinhamento dos investimentos voluntários aos negócios.

**Gráfico 97****A ÁREA SOCIAL DA EMPRESA ESTÁ APARELHADA PARA ATENDER AS DEMANDAS DAS EQUIPES RESPONSÁVEIS PELAS APLICAÇÕES SOCIAIS OBRIGATÓRIAS, NOS PRAZOS REQUERIDOS?**

Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

Em que medida as obrigações legais conduzem as empresas a ampliar seus investimentos sociais? A maioria (64%) sinaliza que esse efeito positivo só é observado ocasionalmente, em situações específicas e localizadas. Vale observar que o grupo não tem clareza sobre o impacto futuro dos investimentos sociais voluntários nas exigências legais. Uma parte (21%) aposta na ampliação das exigências legais e outra mesma parte (21%) na sua manutenção, independentemente da atuação voluntária da empresa (Gráfico 98). Menos de um terço das empresas (29%) acredita que uma atuação voluntária e preventiva pode resultar em uma futura redução das exigências legais.

**Gráfico 98**
**NA VISÃO DA EMPRESA, QUAIS AS PERSPECTIVAS DAS APLICAÇÕES SOCIAIS OBRIGATÓRIAS?**


Fonte: BISC, 2015. Comunitas.

Apesar do desconhecimento ou descrédito da maioria, uma voz mais otimista se destacou durante as entrevistas, ilustrando o potencial de ganhos de uma atuação preventiva no campo social:

*“Quando você começa a olhar esses recursos, esses programas caros, pouco efetivos, então eu tenho certeza que a gente faria mais barato e com mais resultados. Daí a gente (da área social) estar entrando agora com as empresas desde o licenciamento, desde o estudo de viabilidade dos negócios...A empresa vai montar uma planta e eu já entro e falo assim: “lá não tem educação, não tem saneamento, não tem isso, não tem aquilo...” Então a gente tem tentado capturar esses investimentos para nossa gestão. De 2015 para 2016 já vai ser um pouquinho melhor do que foi em 2014 e espero que em 2017 seja ainda melhor. Isso, inclusive, aparece hoje nas classificações que a gente faz e apresenta para o Conselho: já dividimos o que é um projeto contratual, o que é obrigatório e o que é voluntário. Uma outra coisa que está acontecendo na nossa estratégia é que temos tentado antecipar a atuação social e tentado mostrar para a empresa que se a gente antecipa voluntariamente o trabalho obrigatório, nós deixamos de ter uma obrigação e temos uma possibilidade de trabalhar mais livre...Então, eu posso transformar aquele obrigatório, por exemplo, em um projeto contratual, no qual temos um recurso mais barato (proveniente do financiamento)...Hoje eu consigo fazer coisas porque eu me antecipei e talvez elas viessem a ser obrigatórias, e aí eu tinha que arcar com todos os custos. Eu acho que se a gente faz uma boa antecipação, um bom estudo de impacto e temos boas ferramentas para dialogar, a gente já sabe o que vai vir no obrigatório e conseguimos nos antecipar”.* Empresa do setor industrial

CONSIDERAÇÕES  
FINAIS

INVESTIMENTOS  
SOCIAIS:

**TENDÊNCIAS X  
EVIDÊNCIAS**





O que há de novo na condução dos investimentos sociais? Essa foi a questão central do BISC de 2015: explorar as mudanças em curso e confrontá-las com as tendências que foram identificadas na pesquisa do último ano. Os resultados indicam que o grupo avança pelos caminhos anteriormente traçados e há uma forte coerência entre a intenção e o gesto.

No Quadro 15 são destacados dez aspectos relacionados à atuação social das empresas e apresentado um paralelo entre o que havia sido previsto como tendência, em 2014, e o que foi captado como evidência das mudanças recentes, em 2015.

### Quadro 15

INVESTIMENTOS SOCIAIS	
Quais eram as tendências? (BISC de 2014)	Quais são as evidências? (BISC de 2015)
<b>Recursos investidos</b>	
1. O grupo estava otimista no tocante à evolução dos investimentos sociais mas já era previsto que o aumento de recursos não seria suficiente para recuperar a queda observada em 2013.	1. Os investimentos sociais cresceram 11%, totalizando R\$ 2,3 bilhões, o que não foi o bastante para recuperar as perdas de 2013, mas o suficiente para elevar esse montante para o nível alcançado em 2011, quando a economia ainda se beneficiava do ciclo expansionista iniciado em 2009. Esse resultado sinaliza firmeza das empresas em relação aos compromissos assumidos com as práticas sociais e isso deve se manter no exercício de 2015, apesar do agravamento das dificuldades econômicas poder explicar a previsão de uma pequena queda no montante atual dos investimentos sociais.
2. Observava-se que os incentivos fiscais não exerciam efeito anticíclico no comportamento dos investimentos sociais privados. Sua evolução acompanhava o comportamento dos investimentos sociais e mantinha-se em torno de 23% do total dos recursos investidos na área social.	2. O valor dos incentivos fiscais utilizados foi de R\$ 644 milhões, o que corresponde a 27% do total dos investimentos sociais do grupo. Essa participação é a mais elevada desde o primeiro ano da pesquisa BISC e indica que as empresas estão buscando novas formas de financiamento para os seus investimentos, conforme assinalaram no último ano.

(continua)



### Gestão dos investimentos sociais

3. A maior parte das empresas aspirava por mudanças na condução dos investimentos sociais, de forma a adaptá-los à conjuntura econômica, às novas exigências do mundo dos negócios, às oportunidades abertas pelas novas tecnologias e, especialmente, às pressões de uma sociedade mais atenta, mais informada e conectada por meio das novas mídias. As lideranças cobravam, sobretudo, a profissionalização da área social e a inovação das metodologias de atuação.

4. Os objetivos das mudanças eram ampliar o impacto dos investimentos sociais, aproximar as empresas das comunidades e ganhar escala no atendimento.

3. Recentemente, 75% dos participantes do BISC introduziram mudanças nas estratégias de atuação e, nesse primeiro momento, a atenção está concentrada na qualificação dos investimentos sociais por meio de aperfeiçoamentos nos mecanismos de governança e de operação. Assim é que, mais de dois terços das empresas investiram na profissionalização das equipes que cuidam da área social e na introdução de inovações no desenho e na gestão dos projetos.

4. Em relação à *aproximação com as comunidades* o grupo buscou: ampliar o conhecimento da realidade sobre a qual atua; garantir o respeito aos anseios e à cultura das comunidades atendidas; promover a abertura de canais de diálogo com os atores envolvidos; investir na construção de redes; formalizar os mecanismos de articulação; e, intensificar a interlocução com o poder público local. Para *ampliar a escala dos projetos sociais*, a atenção das empresas se voltou: para a adoção de novas tecnologias, sociais e digitais; para o desenvolvimento de projetos que possam ser replicados em outras localidades; para a aproximação com políticas públicas; para o acompanhamento e controle permanente dos resultados; para o fortalecimento de parcerias; para o uso dos recursos provenientes dos incentivos fiscais e dos subcréditos oriundos de financiamentos bancários; para a complementaridade entre investimentos voluntários e obrigatórios; e para o fortalecimento da capacidade de o poder público local acessar recursos federais. Dentre as estratégias adotadas para promover *impactos significativos na qualidade de vida* das comunidades, destacou-se: o aprimoramento e a ampliação dos programas em curso; o fortalecimento do voluntariado; o apoio às políticas públicas; a adequação dos projetos para enfrentar as fragilidades e aproveitar as oportunidades locais; a adoção de novas tecnologias sociais; as parcerias, especialmente com os órgãos públicos; e a focalização dos investimentos.

(continua)



### Processo de alinhamento

5. Alinhar os projetos sociais aos negócios era destacado como fundamental para garantir a sustentabilidade dos investimentos sociais e sinalizava-se que ganhariam força as práticas sociais que buscam associar o atendimento às demandas sociais com o retorno para os negócios.

5. O processo de alinhamento dos investimentos sociais aos negócios está avançando rapidamente. Em 2014, 67% das empresas e 63% dos institutos destinaram mais da metade dos recursos para projetos alinhados. Os profissionais da área social estão mais conectados com as questões internas às empresas e mais próximos das áreas de negócios. Os resultados das mudanças em curso parecem refletir-se na qualidade da gestão dos investimentos sociais, conforme revelam os indicadores BISC: a nota média das práticas avaliadas pelo grupo foi de 8,1, numa escala de 0 a 10. Essa é a maior nota do período avaliado e, entre as diversas dimensões analisadas, o envolvimento institucional da empresa foi o que mais avançou, o que já pode ser uma decorrência da maior proximidade dos investimentos sociais aos negócios.

### Foco dos investimentos sociais:

6. Os resultados sinalizavam que não haveria rupturas radicais em relação ao foco do atendimento e que, pelo menos no curto prazo, os programas tradicionais de promoção de causas sociais específicas, como a educação, seriam mantidos.

6. Permanece a prioridade atribuída aos projetos educacionais e isso se reflete no volume crescente de recursos investidos nessa área em 2014: R\$ 872 milhões, o que representa um aumento de 10% em relação ao valor investido em 2013. Não houve mudanças significativas na distribuição dos investimentos por área de atuação, mas observou-se uma reorientação nos conteúdos das práticas anteriores, de forma a aproximá-las dos negócios. Assim, por exemplo, projetos educacionais voltam-se para as áreas do entorno dos empreendimentos econômicos, para a educação financeira ou para a melhoria das políticas públicas do setor; projetos tradicionais de capacitação profissional são substituídos por projetos destinados a desenvolver habilidades em áreas de interesse da empresa; e compras institucionais da empresa são direcionadas para o apoio aos projetos de geração de renda. A maior parte do grupo considera que os projetos sociais alinhados são aqueles que se relacionam à atividade econômica da empresa ou promovem o desenvolvimento das comunidades localizadas nas localidades abrangidas pelos negócios. Alguns vão além, e entendem como alinhados todos os projetos sociais que trazem retornos para a empresa, mesmo que intangíveis, como melhorias de imagem e de reputação.

(continua)



### Voluntariado

7. Os programas de voluntariado vinham sendo expandidos nos dois últimos anos, não obstante a redução dos recursos investidos na área. O percentual de colaboradores que participavam de atividades voluntárias representava 11% do total de colaboradores das empresas e dois terços delas haviam estabelecido metas de ampliação para 2014.

7. Os programas de voluntariado mantiveram a tendência de crescimento e, entre 2012 e 2014, a proporção de colaboradores que participam das atividades de voluntariado subiu de 11% para 15%, apesar de uma redução de 42% dos valores investidos nessa área. Todas as empresas que haviam estabelecido metas de crescimento declararam ter atingido seus objetivos. Esse resultado pode ser parcialmente atribuído ao crescente reconhecimento de que os programas de voluntariado se inserem no processo de alinhamento dos investimentos sociais aos negócios, na medida em que trazem benefícios simultâneos para o público-alvo e, sobretudo, para os colaboradores e para a empresa, configurando-se como uma clara estratégia de ganha-ganha. Assim é que, nos dois últimos anos, aumentou em 23 pontos percentuais a proporção de empresas que buscou inserir esses programas nas suas ações estratégicas.

### Parcerias

8. As previsões eram de fortalecimento de um trabalho conjunto com outras organizações, públicas e privadas, destacando-se a aproximação com a administração pública municipal, com as empresas da cadeia de fornecedores e com as organizações sem fins lucrativos que atuam “na ponta”, junto às comunidades e que executam projetos alinhados aos investimentos sociais da empresa.

8. Para a condução dos projetos sociais, 80% das empresas se associaram, de alguma forma, a *órgãos governamentais*, sendo que 54% delas informam que nos anos recentes foram especialmente fortalecidas as parcerias com os *órgãos municipais*. 48% das empresas se uniram a outras *empresas privadas* e as evidências sinalizam que essas parcerias foram recentemente fortalecidas. Segundo 50% dos participantes do BISC, o processo de aproximação intensificou-se, sobretudo com as empresas da cadeia de fornecedores e com fundações mantidas por outras empresas. Todas as empresas envolveram as *organizações sem fins lucrativos* na execução dos investimentos sociais, sendo que nos últimos anos, o grupo está revendo as estratégias de atuação conjunta: houve uma redução no número de organizações que foram apoiadas, em paralelo a um aumento tanto no volume de recursos que elas receberam das empresas quanto nos prazos de vigência das parcerias. A maior parte dessas organizações (61%) atua nas imediações das respectivas sedes o que indica o predomínio das entidades inseridas na vida cotidiana das comunidades locais. As razões que conduziram às parcerias correspondem aos objetivos almejados para os investimentos sociais: ampliação do alcance dos próprios projetos e do potencial para gerar transformações sociais; aproximação com as comunidades; construção de redes; melhorias nas políticas públicas; e maior legitimidade para a atuação privada no campo social. Mais de 80% das empresas avaliam como satisfatórias as experiências de parcerias, seja com os *órgãos governamentais*, seja com os não governamentais, e reconhecem que os maiores benefícios correspondem exatamente aos aspectos sobre os quais tinham as maiores expectativas.





### Papel dos institutos empresariais

9. Na esteira das mudanças previa-se o fortalecimento dos institutos na medida em que eles assumissem o papel de “inteligência social” das empresas, que adequassem seus projetos sociais ao *core business* e aos interesses dos negócios e que atuassem como elo entre a organização e as comunidades.

9. As mudanças em curso nos institutos são ilustrativas: cerca de dois terços deles aproximaram-se mais das áreas de negócios e/ou intensificaram o desenvolvimento de inovações em tecnologias sociais; 41% avançaram em termos de adequação dos projetos sociais aos valores da empresa e ao seu posicionamento de marca e/ou ampliaram a disseminação de boas práticas no campo social; e cerca de um terço concentrou ainda mais os investimentos nas comunidades do entorno dos empreendimentos da sua mantenedora. O reconhecimento desse trabalho parece estar refletido no aumento das transferências de recursos das empresas para os institutos, da ordem de 17%, entre 2012 e 2014. Assim, no último ano, o investimento social realizado diretamente pelos institutos foi o mais alto do período analisado pelo BISC: R\$ 1 bilhão.

### Aplicações obrigatórias

10. Até recentemente as atividades desenvolvidas de forma voluntária e compulsória eram conduzidas de forma deliberadamente paralela e sem nenhum tipo de articulação. Apesar de o grupo reconhecer as dificuldades para promover uma maior integração entre tais atividades, as empresas indicavam o reconhecimento de que era necessário aproximá-las e de aprimorar a qualidade dos projetos desenvolvidos em decorrência das exigências legais ou do licenciamento ambiental.

10. A metade das empresas vem promovendo mudanças na condução das aplicações obrigatórias visando aprimorar a qualidade dos projetos sociais e ambientais. Entre as mudanças captadas pelo BISC, destaca-se o crescente alinhamento das atividades desenvolvidas em caráter voluntário e obrigatório. Esse processo ainda não está formalizado, mas cresceu a proporção de empresas nas quais a direção recomenda a complementaridade entre essas duas frentes de atuação (43%) e nas quais as equipes estão se integrando espontaneamente (29%). Outro dado importante, que reforça as indicações de mudanças é o de que em 64% das empresas as equipes da área social estão se aparelhando para atender às demandas das diversas áreas responsáveis pela gestão das atividades realizadas em caráter obrigatório. Esse movimento é coerente com a tendência de alinhamento dos investimentos voluntários aos negócios.

Em que pesem os avanços recentes para aprimorar os projetos em curso, os desafios nesse campo ainda são grandes e merece ser destacado o reconhecimento do grupo da necessidade de ampliar os projetos voltados para perenizar os benefícios trazidos pelos empreendimentos econômicos e a criação de novas alternativas, que promovam a qualidade de vida das comunidades em caso de retirada da empresa ou do encerramento parcial ou total de suas atividades.

(continuação)



No último ano, a equipe do BISC assumiu dois compromissos com o grupo de organizações que participam da pesquisa: explorar conjuntamente os caminhos mais efetivos para aprimorar as práticas sociais e aprofundar a reflexão sobre as fronteiras entre filantropia e investimentos sociais. Para tanto, a Comunitas instituiu o Grupo de Debates, que se concentrou em duas linhas de trabalho: na primeira, os participantes buscaram identificar nas suas experiências de parcerias com outras organizações, públicas e privadas, o que funciona e o que não funciona, para estabelecer os indicadores de qualidade que deverão ser utilizados na próxima edição do BISC para avaliar os projetos desenvolvidos coletivamente; e na segunda, as características que diferenciam as atividades filantrópicas, os investimentos sociais tradicionais e alinhados aos negócios bem como os negócios de impacto social.

Em relação às parcerias foram destacados alguns requisitos essenciais ao bom andamento dos projetos, tais como um cuidado especial na identificação dos instrumentos a serem adotados para a seleção dos parceiros mais adequados; a definição prévia dos mecanismos - que devem ser permanentes e institucionalizados - de interação entre as partes envolvidas; a adoção de um processo que garanta a cocriação dos projetos desde a etapa do diagnóstico e planejamento até o acompanhamento e controle dos resultados; e o estabelecimento de estratégias que garantam a sustentabilidade dos projetos e o cumprimento dos compromissos assumidos pelos diferentes atores envolvidos.

Na segunda linha de trabalho, o grupo buscou identificar as especificidades dos investimentos sociais, alinhados ou não aos negócios, de modo a estabelecer um diferencial com alternativas de atuação das empresas no campo social, como as atividades filantrópicas e os negócios sociais. Foi interessante observar a multiplicidade de referências utilizadas para classificar essas distintas formas de atuação: motivações, fato gerador do processo, estratégias de atuação e de governança, público-alvo, resultados esperados e relações com as políticas públicas. De forma resumida, a filantropia foi caracterizada como aquelas atividades desenvolvidas a partir de motivações de cunho humanitário e destinadas ao apoio de causas ou valores pessoais, ou para o atendimento de demandas pontuais ou emergenciais. Os resultados resumem-se à gratificação pessoal de poder ajudar.

Já os investimentos sociais são institucionalizados e se caracterizam pela aplicação de recursos privados para fins públicos, por meio de projetos estruturados, nos quais se estabelecem compromissos com metas, resultados e transparência. A principal diferença em relação aos investimentos alinhados é que neste caso, a atuação social faz parte da estratégia dos negócios e os projetos são desenhados e executados com vistas a associar os benefícios sociais a retornos, nem sempre tangíveis, para as empresas.

Os negócios sociais ou de impacto são vistos como empreendimentos econômicos que oferecem soluções inovadoras para problemas sociais das populações mais



pobres. Os recursos são investidos com o objetivo de obtenção de lucros, que podem ser revertidos no próprio projeto ou distribuído entre os seus investidores.

É importante destacar que, na prática, as diferenças apontadas podem não ser tão nítidas e as características nem sempre excludentes. Entretanto, o objetivo não foi definir tipologias de projetos, mas, sim, subsidiar o entendimento do grupo sobre a questão e apontar os tópicos que devem ser observados para identificar, entre os investimentos sociais em curso, aqueles que estão mais alinhados aos negócios e diferenciá-los dos demais.

Finalmente, os resultados apresentados nesta edição do BISC de 2015 não se limitam à descrição da atuação social dos participantes. A proposta da pesquisa é a de contribuir para iluminar o debate sobre questões que estão no centro das preocupações dos atores envolvidos ou interessados na atuação do setor privado no campo social, promover o intercâmbio de experiências entre os parceiros, e, sobretudo, trazer novos subsídios para o aprimoramento dos investimentos sociais no país.

ANEXO

# NOTA **TÉCNICA**





Na pesquisa BISC de 2015, foi mantida toda a parte dos indicadores quantitativos de *Benchmarking* em Investimentos Sociais Corporativos que permitem comparações com os resultados dos sete anos anteriores e com a pesquisa realizada anualmente pelo Committee Encouraging Corporate Philanthropy (CECP). Manteve-se, também, dentro dos padrões do CECP, parte das questões referentes ao voluntariado e aos investimentos sociais realizados no exterior.

A análise do perfil da atuação das empresas e das fundações/institutos foi parcialmente mantida, tendo sido aprimorada e ampliada para captar outras dimensões dos investimentos sociais privados. Nesse perfil, destacam-se os seguintes temas: composição do financiamento; modalidade de atuação; previsões de recursos; incentivos fiscais; áreas programáticas das diversas unidades da empresa; público-alvo; distribuição espacial dos recursos; parcerias com organizações sem fins lucrativos; custos de gestão dos investimentos; e estratégias de divulgação e comunicação.

Um novo capítulo foi inserido no questionário de 2015, visando analisar as mudanças recentes na condução dos investimentos sociais e nas relações com atores externos (organizações não governamentais e governamentais). A mesma análise foi realizada para as aplicações sociais obrigatórias, ou seja, aquelas atividades sociais desenvolvidas em decorrência de exigências legais.

Foram replicados os Indicadores Qualitativos de *Benchmarking* em Investimentos Sociais, elaborados a partir dos aprendizados extraídos do mapeamento de boas práticas realizado pela Comunitas. O propósito principal da instituição desses indicadores foi o de oferecer às empresas e fundações associadas uma ferramenta de avaliação de suas práticas de investimentos sociais corporativos. Os indicadores refletem a qualidade das práticas sociais corporativas em cinco dimensões, a saber: (a) a qualidade dos projetos; (b) a realização de alianças estratégicas; (c) a comunicação e mobilização dos atores envolvidos; (d) o envolvimento institucional da empresa; e (e) a avaliação e comprovação dos resultados. Para verificar o grau que cada um desses requisitos é atendido, foram estabelecidos 25 indicadores apresentados nas Figuras 10 a 15, na página XXX. Os gestores responsáveis pelas práticas sociais das empresas foram solicitados a analisar cada um deles e assinalar em que medida eles foram atendidos (integralmente, parcialmente ou não foram atendidos). Foi recomendado que a análise se ativesse aos projetos estruturados, para os quais seria possível reunir as informações solicitadas e que fossem dimensionados os recursos investidos nesses projetos. Solicitou-se também que esses projetos fossem indicados nominalmente e acompanhados da informação sobre o seu foco de atuação. Essa informação complementa a análise dos resultados e enriquece o entendimento sobre o perfil dos investimentos sociais.

Paralelamente, foram retomados os Indicadores de Qualidade de Gestão dos Projetos Educacionais aplicados nas edições pesquisa BISC de 2011 e 2013. Essa opção



deveu-se ao fato de que a maior parte dos investimentos das empresas parceiras concentra-se nas atividades de educação e que a retomada desse exercício permite comparações com o período anterior. Os indicadores refletem o desempenho das empresas em cinco dimensões dos investimentos na área, a saber: (a) desenho dos projetos; (b) estabelecimento de metas; (c) financiamento e custos; (d) administração dos projetos; e (e) controle e avaliação. Para verificar o grau que cada um desses requisitos é atendido, foram estabelecidos 25 indicadores apresentados nas Figuras 4 a 9, na página XXX. Foram feitas as mesmas recomendações anteriormente mencionadas (seleção dos projetos estruturados, análise de cada indicador e informação sobre o grau de atendimento aos requisitos apresentados).

As questões sobre as parcerias que as empresas realizam com organizações sem fins lucrativos para desenvolver os seus projetos sociais foram mantidas e reformuladas, e nesse item foram explorados os seguintes temas: número de organizações apoiadas, volume de recursos transferidos diretamente para as organizações e, indiretamente, por meio dos fundos sociais, destino dos recursos transferidos e atividades desenvolvidas conjuntamente. Foram solicitadas outras informações específicas para as organizações, que receberam, em 2014, aporte de recursos superiores a R\$ 10 mil: razão social, natureza jurídica, localização no território nacional (cidade e Estado), finalidade principal, abrangência da sua atuação e a duração do apoio financeiro que a organização recebe diretamente da empresa. É importante mencionar que os critérios de classificação das organizações, segundo sua finalidade, foram definidos com base na classificação proposta pelo IBGE para o mapeamento nacional das Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos – Fasfil. Quanto à natureza jurídica, manteve-se os mesmos critérios adotados nos anos anteriores e que seguem o determinado na Lei 10.406/2002.

Para facilitar o trabalho de preenchimento das informações individualizadas das organizações, foi inserida, no questionário do BISC, a lista daquelas entidades que a empresa apoiou no ano anterior, acompanhada das demais informações fornecidas (localização, finalidade etc.). Coube à empresa conferir essa lista, excluir as organizações que foram apoiadas pontualmente e/ou receberam recursos inferiores a R\$ 10 mil, em 2014. De posse da nova lista, solicitou-se à empresa confirmar ou corrigir eventuais alterações inseridas pela equipe da pesquisa, bem como acrescentar as novas entidades, cujo apoio se iniciou apenas em 2014.

Da mesma forma das edições anteriores, os parceiros responderam a um questionário *on-line*, a partir do sistema eletrônico instituído pela Comunitas e que foi aperfeiçoado para esta edição da pesquisa. Para facilitar o preenchimento e garantir a qualidade das informações, foi elaborado um Manual de Orientações, realizadas reuniões de esclarecimento com os gestores que respondem ao questionário e prestado um assessoramento individual durante todo o período da pesquisa.



No BISC de 2015, foram realizadas 10 entrevistas com gestores sociais e dirigentes de empresas e fundações/institutos empresariais. O objetivo foi extrair a visão dos parceiros sobre as mudanças recentes na condução dos investimentos sociais privados e confrontá-las com as expectativas do grupo, captadas na pesquisa do ano anterior. As entrevistas foram gravadas, transcritas e trechos delas estão reproduzidos ao longo do relatório.

Vale ressaltar que a pesquisa é baseada exclusivamente nas informações fornecidas pelas empresas participantes. As informações são confidenciais e a Comunitas só divulga os dados agregados.

Para aprofundar o conhecimento sobre os temas tratados na pesquisa, promover o intercâmbio de experiências entre os parceiros e o aprimoramento das práticas sociais, a Comunitas instituiu, em 2015, o Grupo de Debates BISC. Participaram dos trabalhos os gestores das empresas e institutos e uma representante do Sistema FIRJAN. Cada reunião teve a duração de um dia e aconteceram nos meses de março, maio e agosto. Os temas debatidos foram selecionados junto com o Grupo: (a) as parcerias com as organizações públicas e privadas; e (b) o alinhamento dos investimentos sociais aos negócios. Dois produtos relevantes se destacam como resultado dos trabalhos: a identificação das práticas de parcerias que funcionam e não funcionam, bem como a seleção de indicadores de qualidade para essas práticas; e a identificação das características que diferenciam a filantropia, os investimentos sociais tradicionais e alinhados aos negócios e os negócios de impacto sociais. Os resultados dos trabalhos do Grupo foram utilizados como uma terceira fonte de informações para a pesquisa e incorporados neste relatório.

## DEFINIÇÕES E CONCEITOS

O BISC busca dimensionar todos os recursos financeiros, em bens e em serviços, aplicados pela empresa em projetos e atividades de *interesse social*, incluindo: (a) o apoio a projetos sociais, ambientais e culturais; (b) a construção de infraestrutura social, inclusive aquela realizada em decorrência da instalação e funcionamento da empresa; e (c) os apoios permanentes ou eventuais a organizações formalmente constituídas.

É importante destacar que não são incluídas: (a) as ações que beneficiem exclusivamente os colaboradores da empresa e suas famílias; (b) as doações a comitês políticos e indivíduos; e (c) as ações realizadas com recursos doados por terceiros.

A pesquisa abrange tanto as aplicações obrigatórias quanto as voluntárias: (a) as **obrigatórias** referem-se a aplicações socioambientais impostas por lei, por ato administrativo ou decisão judicial, incluindo obrigações decorrentes de licenciamento ambiental e Termos de Ajustamento de Conduta; (b) as **voluntárias**, denominadas *investimentos sociais*, resultam de iniciativas espontâneas da empresa.



Para efeito da pesquisa, as ações desenvolvidas em função de acordos entre partes (ex.: compromissos com instituições financeiras) são consideradas voluntárias.

## INDICADORES

**Mediana:** A mediana refere-se ao valor que está situado no meio de uma lista de valores ordenados conforme as respectivas magnitudes. Se a lista é formada por um número ímpar, a mediana corresponde ao valor que se situa exatamente no meio da distribuição. Se a lista é formada por um número par, a mediana é a média dos dois valores do meio. Em relação à média, a mediana tem a vantagem de ser menos sensível a valores extremos, o que é especialmente importante numa amostra de empresas que apresentam comportamentos muito distintos.

## UNIVERSO DOS RESPONDENTES

11 conglomerados que respondem por 303 empresas incluídas na pesquisa  
9 empresas que responderam individualmente  
24 fundações vinculadas às instituições empresariais do grupo (empresas e conglomerados)  
1 federação de empresas do setor de indústria

## PERFIL DOS RESPONDENTES

### Respondentes por setor:

Serviços: 13  
Indústria: 7  
Federação de empresas do setor de indústria: 1

### Empresas por receita:

Receita líquida > R\$ 5 bi: 15  
Receita líquida < R\$ 5 bi: 5

### Empresas por lucro bruto:

Lucro bruto > R\$ 3 bi: 12  
Lucro bruto < R\$ 3 bi: 8

### Empresas por número de funcionários:

Funcionários > 30.000: 8  
Funcionários < 30.000: 12

### Empresas por nacionalidade

Brasileira com capital nacional: 15  
Estrangeira: 5









**Diretora-Presidente**

Regina Célia Esteves de Siqueira

**Coordenação Geral da Pesquisa BISC**

Anna Maria T. Medeiros Peliano

**Equipe da Pesquisa**

Patrícia Loyola  
Gabriela Reis de Mello

**Elaboração do Documento**

Anna Maria T. Medeiros Peliano

**Edição/Revisão**

Graciela Papparazo

**Projeto Gráfico e Diagramação**

Daniela Jardim e Rene Bueno - [www.danielajardim.com](http://www.danielajardim.com)

## PARCERIA ESTRATÉGICA



## PARCEIROS



J.P.Morgan



realização



©2014 Comunitas  
Rua Pamplona, 1.005 • cj. 3A  
Edifício Ruth Cardoso • Jd. Paulista  
São Paulo/SP • 01405-200  
(11) 3372-4344  
[www.comunitas.org.br](http://www.comunitas.org.br)