

# “ bisc | 20 30”

# .expediente

**Benchmarking do Investimento  
Social Corporativo**

## **Diretora-Presidente**

Regina Esteves

## **Diretora de Investimento Social e Gestão**

Patrícia Loyola

## **Diretora de Conhecimento e Comunicação**

Dayane Reis

## **Coordenação da Pesquisa e elaboração da publicação**

João Morais

## **Edição**

João Morais

Patrícia Loyola

Dayane Reis

## **Revisão**

João Morais

Patrícia Loyola

## **Colaboração**

Alexandre Abdal

## **Projeto Gráfico e Diagramação**

Silvia Marchetti

## **Imagens**

Deposit Photos e Freepik

“  
bisc  
| 2023  
| 2023

“

.apresentação



Esta edição do BISC apontou que o conjunto de empresas acompanhadas pela pesquisa ampliou a importância que conferem a seus investimentos sociais. O investimento social corporativo (ISC) como relativo do lucro bruto das companhias subiu de 0,69% para 0,80% entre 2021 e 2022, em termos de medianas, indicador que mensura a importância relativa da pauta social na agenda corporativa.

Entre os grandes setores econômicos, os dados reportados indicam forte trajetória de alta do investimento social das empresas industriais, que em 2022 investiram 1,13% de seu lucro bruto em termos medianos, maior taxa registrada na série histórica.

No entanto, tal desempenho significou uma redução do volume total de ISC, embora ainda acima dos patamares pré-pandemia. O volume de investimentos sociais voluntários mapeados pela pesquisa somou R\$ 4,026 bilhões, representando ligeira queda de 6,1% em relação ao ano anterior.

Vale destacar que os recursos próprios ficaram estáveis e a redução dos investimentos se concentrou nas aplicações realizadas com recursos de incentivos fiscais. Após percentual recorde no ano anterior, o investimento social incentivado caiu de 29% do total do ISC, em 2021, para 24% em 2022.

Quanto à diversificação de população alvo e temáticas, foi identificada uma tendência de focalização após a atuação na pandemia. Maior novidade capturada, nesta seção, foi o expressivo aumento de iniciativas voltadas ao apoio emergencial diante de desastres climáticos, enquanto cultura e educação seguem como temáticas que mais recebem recursos. Quanto à regionalização, dados apontam que o ISC segue concentrado no Sudeste e que as organizações estão melhorando seu monitoramento territorial.

Além de trazer alguns dos principais destaques desta edição, quero usar este espaço para compartilhar um pouco da estratégia que tem guiado o BISC como um produto de conhecimento empreendido pela Comunitas nos últimos 16 anos. Nosso objetivo tem sido apoiar a gestão e qualificação do investimento social realizado pelas empresas, produzindo conhecimento para o setor corporativo e sociedade civil, propondo indicadores de monitoramento, referenciando boas práticas e indicando tendências.

Ao longo desta história, presenciamos o nascimento de metodologias, rankings e ferramentas de apoio e reporte da responsabilidade social corporativa e ESG. Por meio do BISC, buscamos entender continuamente os principais aspectos do ISC na construção da agenda mais ampla de sus-

tentabilidade empresarial com a finalidade de incidir positivamente nesta evolução.

O cenário, em constante transformação nos instigou a mudar também e reduzimos em mais de 40% o tamanho do questionário da pesquisa em 2023. Focamos a coleta de dados na quantificação do investimento social tanto no que se refere ao volume de recursos e suas diversas segmentações, assim como no monitoramento da focalização ou pulverização do ISC por beneficiários, temáticas sociais e territórios e nas diferentes estratégias de atuação e envolvimento da sociedade civil. Ainda assim, mantivemos a capacidade de inserir perguntas diferenciadas indutoras de reflexões aos respondentes e geradoras de dados inéditos para o campo.

Como resultado: entregamos, com maior celeridade, a versão completa deste relatório anual, bem como, as análises individuais dos parceiros gerando valor à rede ao apoiar com subsídios objetivos seus planejamentos estratégicos.

Neste ciclo, realizamos, ainda, encontros acerca de temas pertinentes ao ISC, como monitoramento e avaliação do ISC e aplicamos, pela primeira vez, a metodologia de pesquisa por meio de grupo focal com as lideranças sociais da Rede BISC com objetivo de capturar tendências, desafios e oportunidades do ISC. Tais encontros re-

forçam o papel do BISC enquanto comunidade de aprendizado e difusão de conhecimento entre profissionais das áreas sociais, institutos e fundações. A sistematização destes momentos está nesta publicação e confere valor público ao conhecimento produzido nesses espaços junto à sociedade civil e a todos os interessados no campo do investimento social privado.

Ao fechar esta 16ª edição da pesquisa, registramos nosso agradecimento a parceiros de conhecimento como as equipes do Idis e do Gife pelo intercâmbio no decorrer do ano e aos parceiros da academia como os professores doutores Rosa Maria Fischer, Patricia Mendonça, Mário Aquino, além de Janine Mello pela parceria contínua.

Finalmente, expressamos um agradecimento especial aos nossos parceiros corporativos, por tornarem possível esta iniciativa ao acreditarem no valor da qualificação do investimento social no Brasil. Estas lideranças e executivos sociais, junto a suas equipes, demonstram alta prioridade dispensada ao ISC, ao colaborar com a Rede BISC, compondo um grupo de empresas que buscam realizar investimento social baseado em evidências, acessando critérios relevantes para o reporte de sua atuação social e buscando compartilhar suas experiências para o estabelecimento de benchmarkings.

**REGINA ESTEVES**

*Diretora-presidente da Comunitas*

# Sobre a Rede BISC

O BISC (Benchmarking do Investimento Social Corporativo) é uma iniciativa da Comunitas que orienta as empresas, seus institutos e fundações na gestão e qualificação do investimento social.

Realizada pela Comunitas desde 2008, a Pesquisa BISC investiga os investimentos sociais realizados voluntariamente pelo setor corporativo com os objetivos de desenvolver parâmetros sobre o investimento social nas empresas, fornecer respaldo e uniformidade conceitual ao campo e construir indicadores padronizados e benchmarkings que permitam comparabilidade, que direcionem a inteligência de dados de investidores sociais e que dissemine boas práticas de reporte do 'S do ESG', além de disseminar conhecimento a todo o campo de impacto social.

Influenciamos decisivamente a agenda do investimento social corporativo com meto-

dologia alinhada ao CECP (Chief Executives for Corporate Purpose), dos EUA, o que permite traçar comparativos internacionais.

A pesquisa é possível graças a empresas que acreditam na importância da cultura de dados e de evidências para a evolução da atuação social em cada organização e no campo como um todo. O acesso a informações e análises personalizadas ganha importância no contexto de alinhamento da atuação social corporativa ao ambiente de negócios e oferece à empresa insumos relevantes para a elaboração de sua estratégia e planejamento.

Nossos parceiros compõem a Rede BISC, comunidade de aprendizado onde debatemos desafios e tendências da prática do ISC, colocamos em contato equipes sociais que atuam em temáticas comuns e disseminamos conhecimento acerca das melhores práticas e experiências.





# .sumário

Expediente	2
Apresentação	4
Sobre a Rede BISC	7

## Capítulo 01

<b>Evolução do investimento social corporativo em 2022</b>	<b>10</b>
1.1. Comportamento recente dos volumes de investimento social nas empresas	11
1.2. Investimento social em relação ao desempenho financeiro das empresas	14
1.3. Investimento social por fonte de financiamento	17
1.4. Investimento social por natureza jurídica	20
1.5. Investimento social por grandes setores econômicos	22
1.6. Aplicações socioambientais de caráter obrigatório	24
1.7. Perspectivas para os próximos anos	26
Artigo: Compromisso para o futuro (Por Paula Fabiani e Rodrigo Pipponzi)	28

## Capítulo 02

<b>O Perfil de atuação social da Rede BISC</b>	<b>32</b>
2.1. Cobertura por populações e temáticas-alvo dos programas e projetos sociais corporativos	33
2.2. Distribuição dos recursos por temáticas sociais	38
2.3. Distribuição dos recursos no território	41
2.4. Envolvimento da sociedade civil	42
2.5. Voluntariado corporativo	47

<b>Destaques</b>	<b>54</b>
------------------	-----------

## Capítulo 03

<b>O que lideranças sociais da Rede BISC esperam para o ISC nos próximos anos</b>	<b>56</b>
Alinhamento ao negócio aparece como agenda consolidada, mas suas implicações variam bastante	58
Parcerias aparecem como caminho claro para a potencialização do impacto do ISC	63
Tendências contemporâneas no ISC	68

## Capítulo 04

<b>Grupos de Debate Rede BISC· Monitoramento e Avaliação</b>	
Boas práticas da Rede BISC	70
B3 Social	72
Instituto Votorantim	72
Referências externas	75
	77

# 01

## Evolução do Investimento Social Corporativo em 2022

O investimento social corporativo como relativo do lucro bruto das companhias mostrou crescimento em 2022 ante 2021, em termos de medianas, indicando que a agenda social está sendo priorizada pelas empresas. No entanto, tal desempenho significou uma redução do volume total de ISC, embora ainda acima dos patamares pré-pandemia. Para o mesmo grupo de empresas acompanhadas desde 2009, o ISC manteve um dos maiores volumes da série histórica, embora comece a flertar com volumes de investimento que eram observados em 2015, ajustado pela inflação. A redução do volume foi puxada pelos recursos incentivados e pelos recursos diretos das companhias, enquanto o ISC com recursos próprios e advindos de institutos e fundações ficaram estáveis.

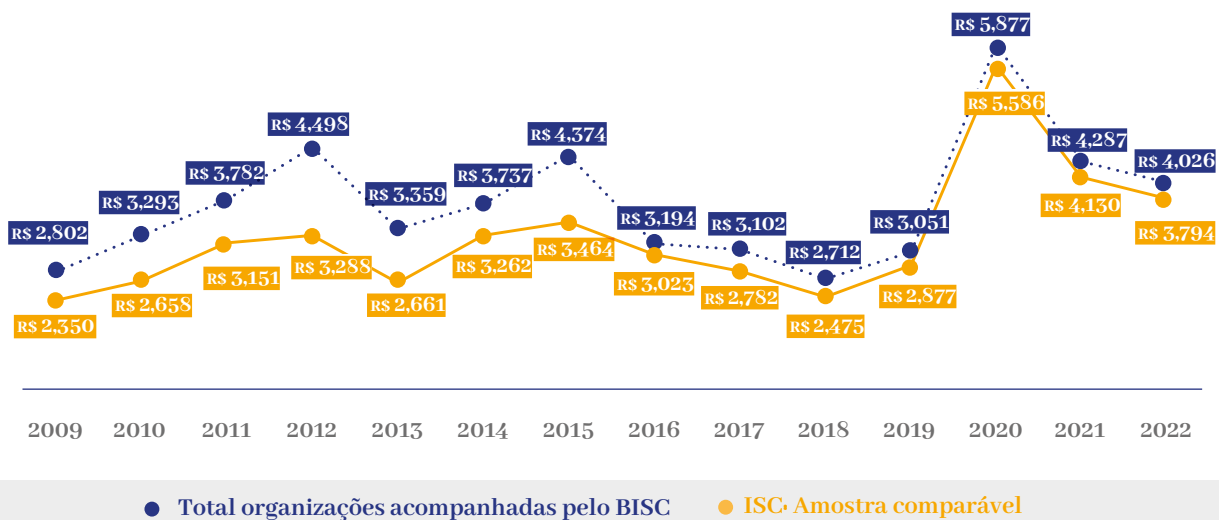
## 1.1. Comportamento recente dos volumes de investimento social nas empresas

O volume de investimento social corporativo das organizações acompanhadas pelo BISC mostrou redução em 2022, mas segue acima dos patamares pré-pandemia. Registramos redução de 6,1% em relação a 2021, ajustada pela inflação, somando R\$ 4,026 bilhões. Para o mesmo

grupo de empresas acompanhadas desde 2009, o volume caiu em 8,1%, mantendo também nível próximo dos máximos históricos, embora em termos reais comece a flertar com patamares que eram observados em 2015.

### Gráfico 1

Evolução do Investimento Social Corporativo (ISC) – valores em R\$ bilhões



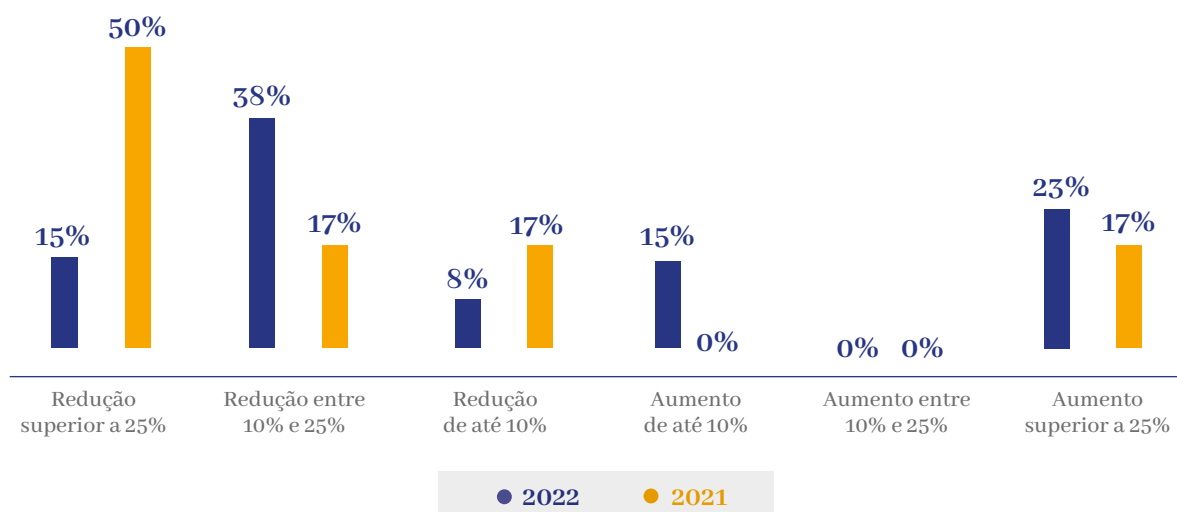
Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC. Valores deflacionados pelo IPCA a preços de Dez/22.

A redução no ISC geral foi influenciada pela queda em alguns grandes investidores, mas o movimento não foi disseminado. Em 2022, a maior parte das empresas tiveram diminuição em seu ISC, mas 38%

das empresas monitoradas tiveram elevação em seus volumes de investimento social. Nota-se que o quadro é bastante diferente daquele observado em 2021, quando apenas 17% tinham crescido seu ISC.

## Gráfico 2

Evolução do ISC das empresas acompanhadas pelo BISC por faixas de desempenho



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC.

Os volumes de investimento social também podem ser analisados em termos de sua mediana. O investimento mediano da Rede BISC em 2022 foi de R\$ 58 milhões, crescimento de 29,8% em relação a 2021 e um dos maiores valores da série histórica ajustada pela inflação. Tais dados ajudam a corroborar o momento positivo do ISC no país. No entanto, tal indicador sofre a influência de entradas e saídas de empresas do BISC e deve ser utilizado com parcimônia em análises.

Quando se estabelece uma amostra comparável para os últimos cinco anos, observa-se que a mediana caiu pela segunda vez consecutiva em 2022, após pico em 2020. Mais do que isso, o indicador passou para patamares abaixo de 2018 e 2019, sugerindo um retorno para as condições pré-pandemia. Nota-se que a mediana desta amostra é superior à mediana geral, portanto, representa um recorte de empresas de maior porte de investimento.



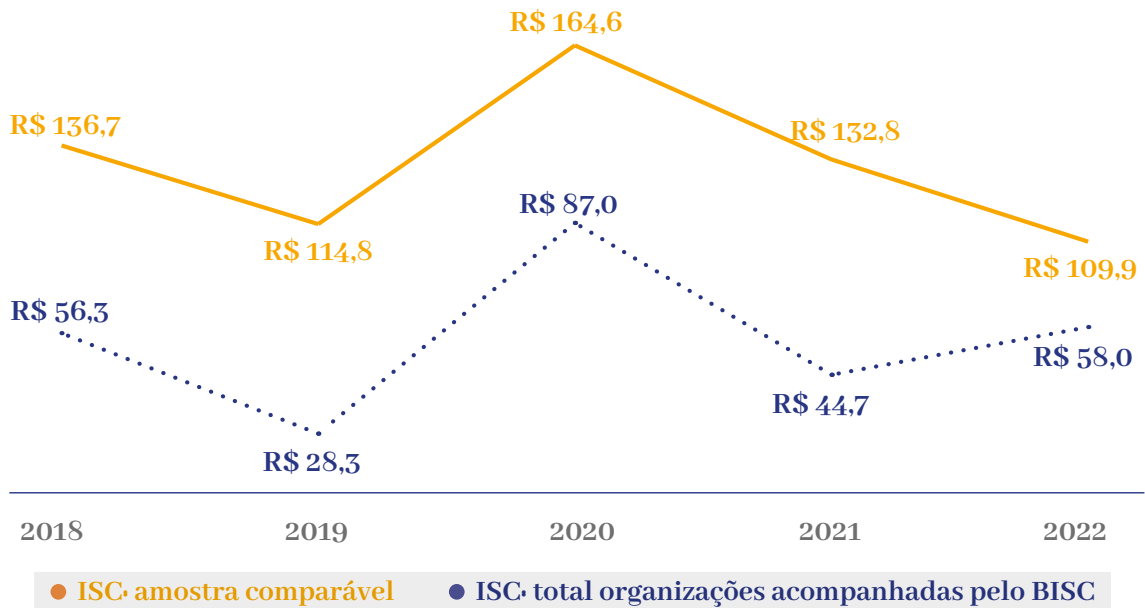
● **58 milhões**

foi o investimento mediano da Rede BISC em 2022

**crescimento de 29,8%**  
em relação a 2021.

### Gráfico 3

Mediana do ISC das empresas acompanhadas pelo BISC – valores em R\$ milhões



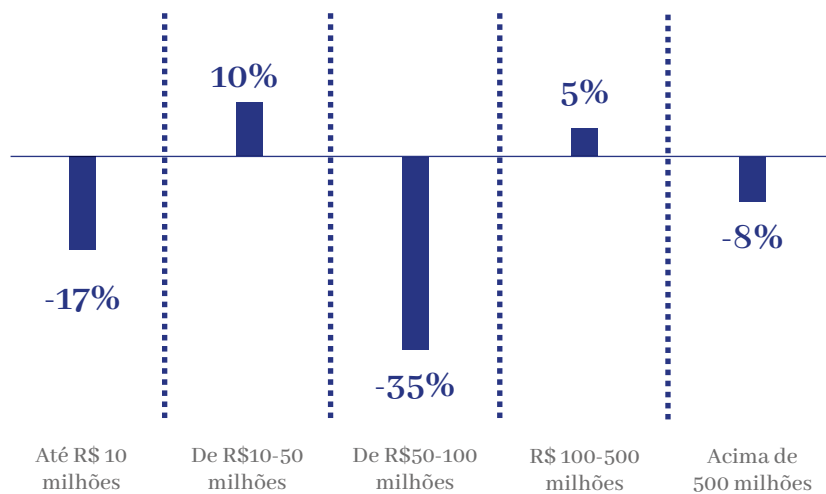
Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC. Valores deflacionados pelo IPCA a preços de Dez/22.

Quando se analisa a evolução do ISC por porte de investimento, não fica estabelecido um padrão claro. O grupo que mostrou a maior queda dos investimentos foi

o de empresas que investem entre R\$ 50 milhões e R\$ 100 milhões, mas também houve redução de ISC nos portes mais baixos e mais altos.

### Gráfico 4

Evolução do ISC em 2022 por porte de investimento das empresas



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC.

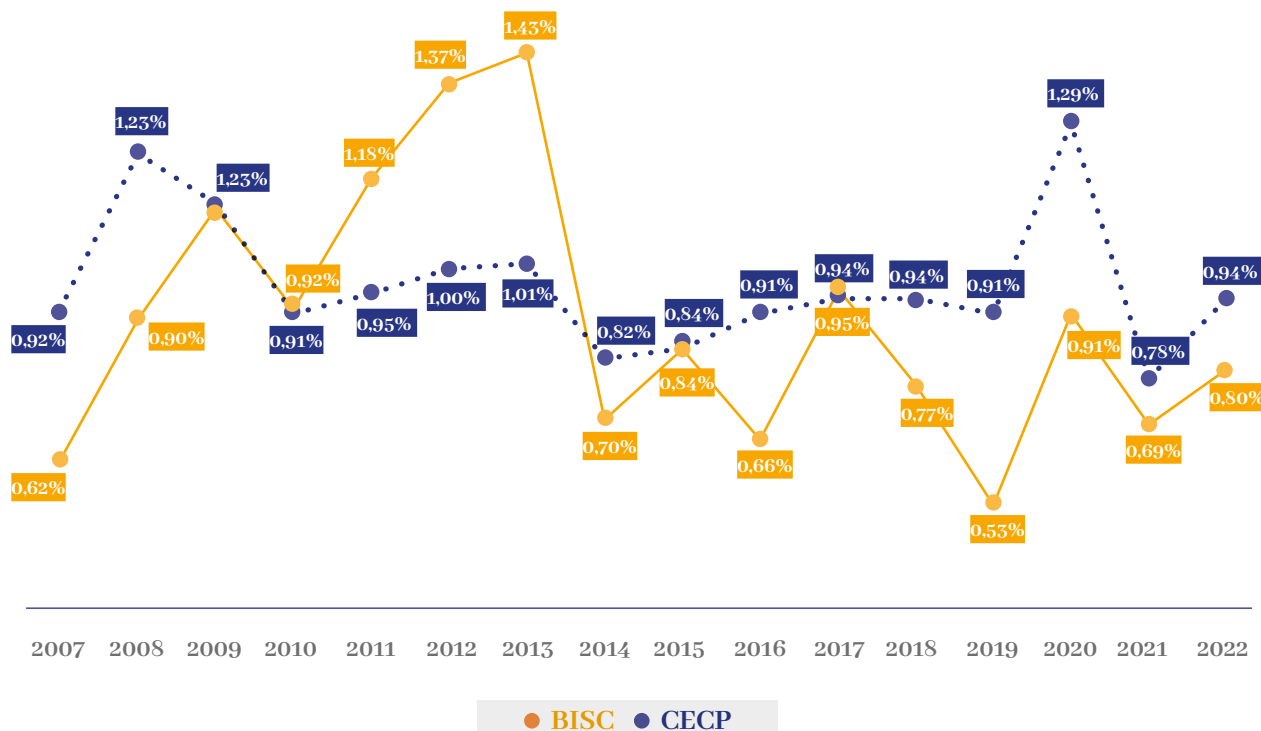
## 1.2. Investimento social em relação ao desempenho financeiro das empresas

Ano a ano, calculamos o ISC como proporção do lucro bruto, indicador que mensura a importância relativa da pauta social na agenda corporativa e cuja utilização como *benchmarking* nacional e internacional é bastante efetiva. Em 2022, a despeito da redução do volume de ISC, a mediana do percentual do ISC em relação ao lucro bruto subiu de 0,69% para 0,80%, o que nos informa que a atuação social está sendo priorizada pelas empresas, pois a taxa de variação do ISC foi mais positiva que a taxa de variação do lucro bruto das companhias.

O indicador de ISC relativo ao lucro bruto tem a vantagem de possibilitar comparativos internacionais. O Chief Executives for Corporate Purpose (CECP) produz *benchmarks* para os EUA utilizando a mesma ótica. Em 2022, o indicador mediano nos EUA também subiu, de 0,78% para 0,94%, de modo que ampliou ligeiramente sua distância para o indicador brasileiro do BISC. Por outro lado, nota-se que este distanciamento se manteve bem menor que o observado em anos anteriores, como entre 2018 e 2020.

### Gráfico 5

Mediana do % ISC no lucro bruto – BISC e CECP



Fonte: CECP e Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC.

O indicador brasileiro ainda se encontra em níveis inferiores aos de outrora, o que indica a existência de um grande potencial para elevações extras do ISC. Adicionalmente, a amostra do BISC é mais restrita que a amostra dos EUA, de modo que é razoável imaginar que o cenário brasileiro está na verdade mais distante do que fica indicado nos dados.

A comparação com o *benchmarking* dos EUA revela que o ISC no Brasil tende a ter comportamento mais volátil e a manter percentuais relativamente mais baixos, em linha com as maiores instabilidades da economia brasileira e com o processo de desenvolvimento e consolidação do ISC no país em relação a contextos de economias desenvolvidas. A existência de um ciclo econômico positivo, portanto, é absolutamente essencial para a concretização de nosso potencial.

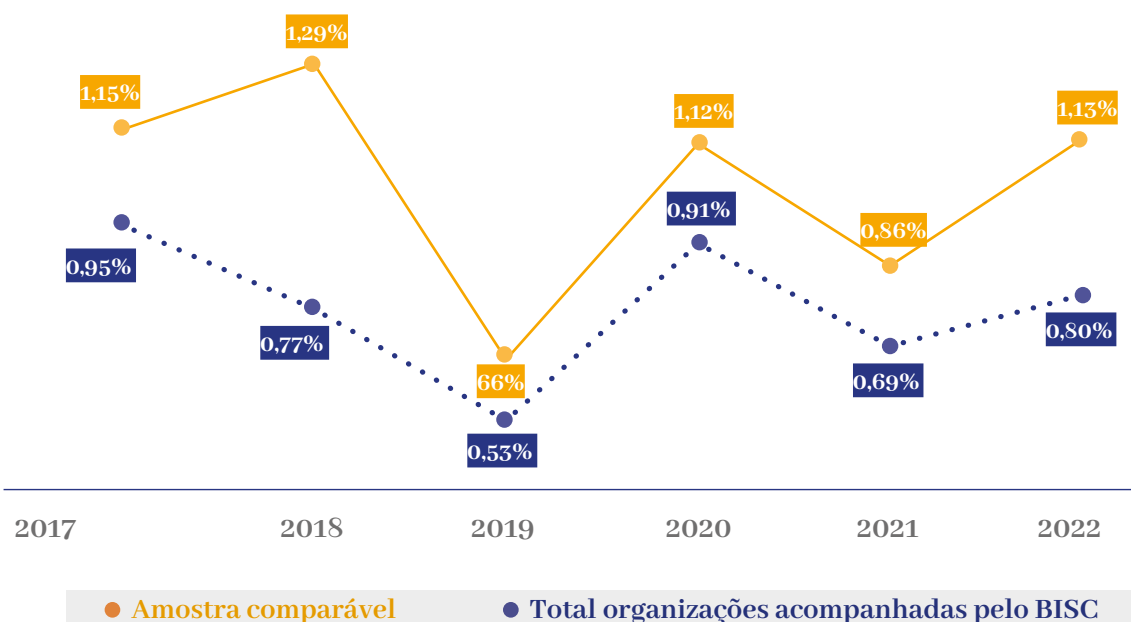
Um dos passos para a consolidação do ISC é o estabelecimento de parâmetros e pa-

drões para direcionarem a atuação do setor corporativo, agenda na qual a Comunitas se insere por meio do BISC e na qual operam algumas iniciativas no mercado brasileiro como o **Movimento 1%**, que escreve artigo nesta edição do Relatório BISC. Seguindo com o compromisso de ajudar no desenvolvimento deste campo, o BISC traz neste relatório alguns dados inéditos abaixo.

Quando os dados de percentual do ISC sobre o lucro bruto são analisados dentro de um subgrupo de empresas que reportaram os dados nos últimos cinco anos, percebe-se que o nível do indicador e sua evolução recente é ainda mais positiva, corroborando o cenário de priorização da agenda social pelas empresas. Apesar de ser uma amostra ainda mais restrita (53% das empresas acompanhadas pelo BISC) e menos representativa do setor corporativo, este indicador revela o forte avanço da agenda entre as principais empresas investidoras sociais do país e indica o caminho a ser seguido.

## Gráfico 6

### Mediana do % ISC no lucro bruto – BISC



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC.

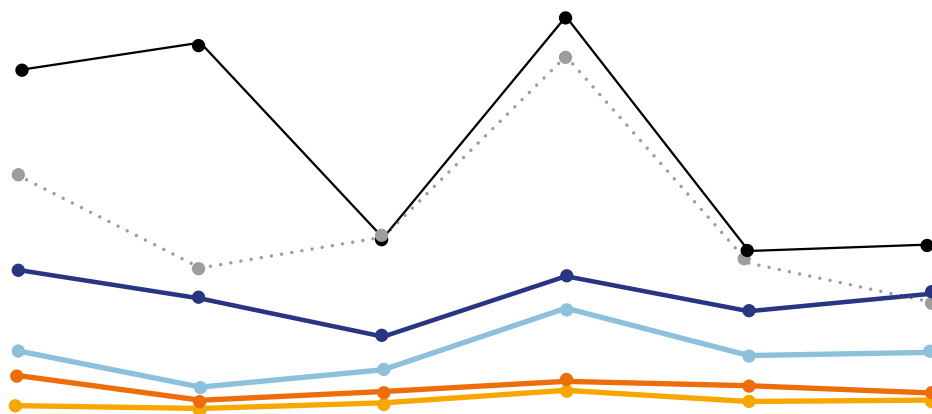
A convergência no uso de indicadores permite comparabilidade e o estabelecimento de boas práticas para o ISC, além de contribuir para a maior estabilidade do ISC no país. A Comunitas advoga para que as empresas e seus institutos e fundações empresariais tenham como referencial para o estabelecimento do orçamento social e para fins analíticos a proporcionalidade do ISC em relação ao lucro bruto, por ser uma métrica que esclarece às partes interessadas (investidores, fornecedores, comunidade etc.) qual é a importância relativa das contribuições sociais na agenda corporativa, além de ser um indicador passível de comparações internacionais. Entre diferentes variáveis financeiras coletadas pelo BISC, avaliamos que o indicador baseado no lucro bruto é também o que melhor funciona

para fins de monitoramento e indicação de tendência para o campo.

Abaixo, divulgamos os indicadores baseados na receita líquida (RL), lucro bruto (LB) e lucro líquido (LL), tanto para o ISC total como para o ISC apenas com recursos próprios (ISC-RP). Nota-se que o indicador baseado na receita líquida tem variabilidade muito baixa, o que pode ser útil para determinados fins (ex, regra de definição orçamentária), mas não ajuda muito como indicador de monitoramento para o setor social. Observamos exatamente o inverso nos indicadores baseados no lucro líquido, que são muito voláteis ao longo do tempo, o que reduz seu valor analítico. Encontra-se no lucro bruto, portanto, o equilíbrio que o dá características de um bom indicador.

## Gráfico 7

### Mediana do % ISC sobre diferentes variáveis financeiras – BISC



	2017	2018	2019	2020	2021	2022
% ISC/LL	2,18%	2,35%	1,15%	2,51%	1,07%	1,11%
% ISC-RP/LL	1,52%	0,95%	1,14%	2,25%	0,98%	0,74%
% ISC/LB	0,95%	0,77%	0,53%	0,91%	0,69%	0,80%
% ISC-RP/LB	0,45%	0,22%	0,33%	0,72%	0,42%	0,44%
% ISC / RL	0,31%	0,14%	0,20%	0,27%	0,24%	0,19%
% ISC-RP/RL	0,11%	0,09%	0,13%	0,22%	0,14%	0,15%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC.



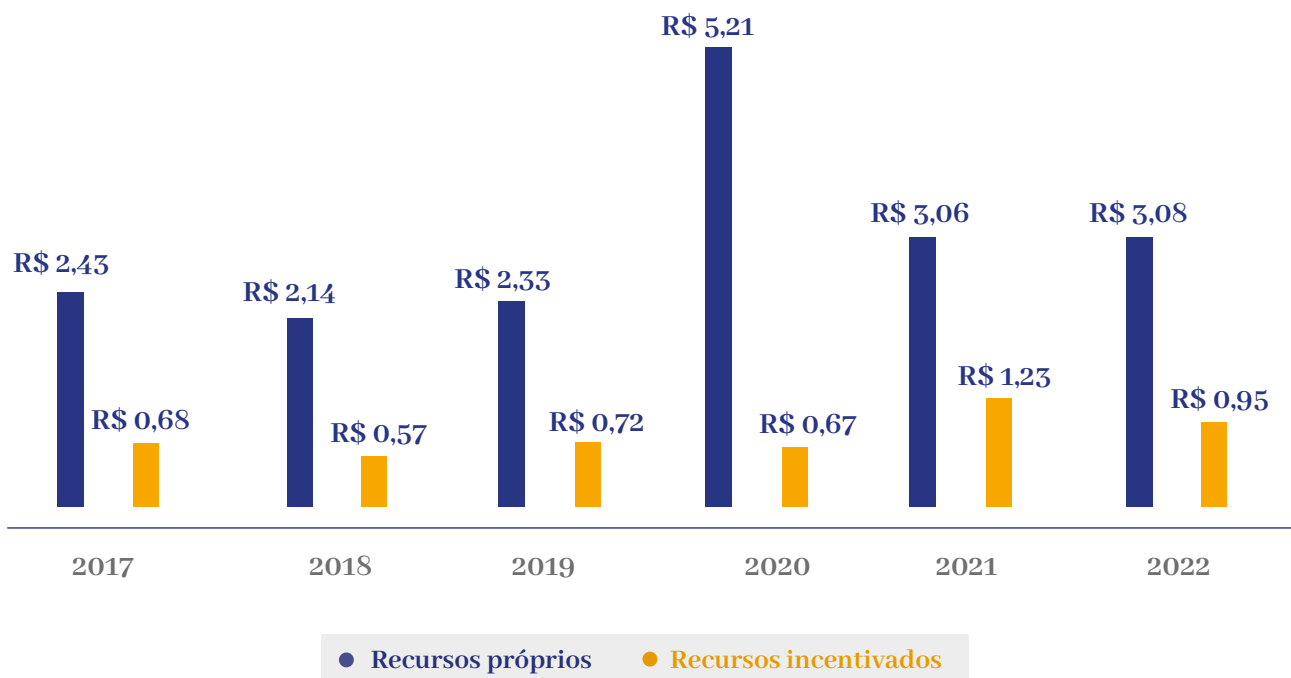
### 1.3. Investimento social por fonte de financiamento

A redução do volume de investimento social em 2022 foi influenciada pela redução dos aportes realizados com recursos de incentivos fiscais. Após volume recorde em 2021, o ISC incentivado caiu 23% em 2022, ainda assim somando R\$ 950 milhões, valor bastante acima em relação à série histórica ajustada pela inflação.

Os recursos próprios, por sua vez, ficaram praticamente estáveis em termos reais no patamar de R\$ 3,08 bilhões, leve acréscimo de 0,5% ante o ano anterior, permanecendo acima dos níveis pré-pandemia e correspondendo a um dos maiores valores da série histórica deflacionada.

#### Gráfico 8

Volume de ISC por fonte de financiamento – valores em R\$ bilhões



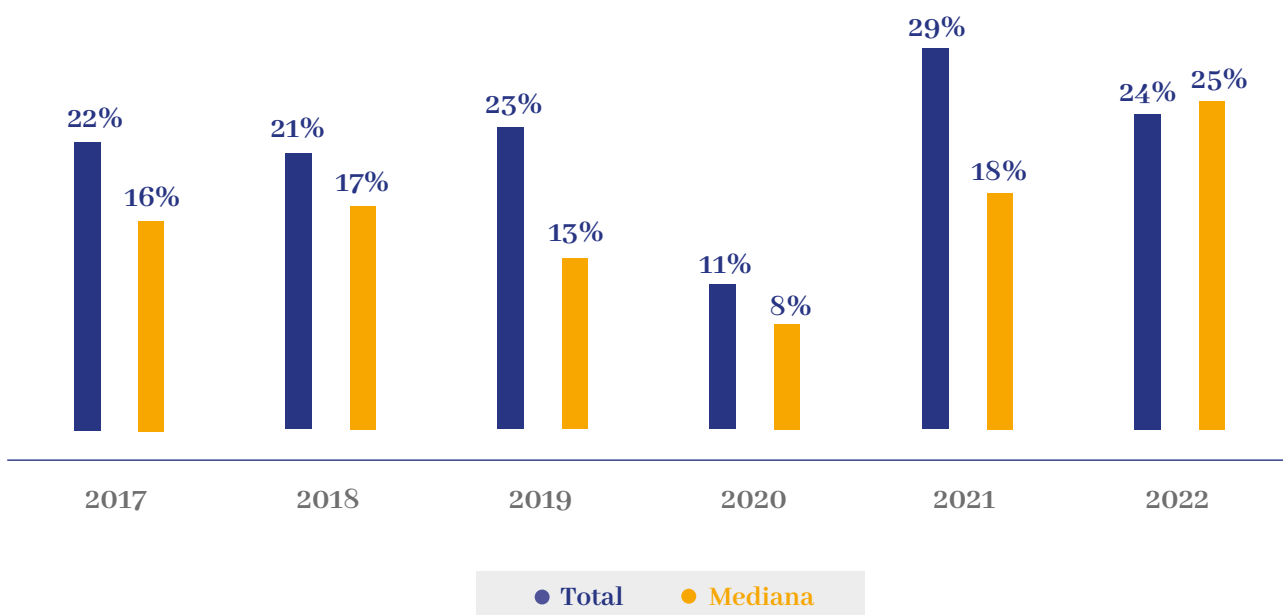
Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC. Valores deflacionados pelo IPCA a preços de Dez/22

Tais movimentos devolveram o percentual de incentivos fiscais no ISC total para a casa dos 24%, próximo dos níveis normalmente registrados, indicando que o recorde de 29% pode ter sido pontual. Já em termos de mediana deste percentual

entre as empresas da Rede BISC, o indicador subiu de 18% para 25%, indicando que as empresas vêm ampliando a utilização de recursos incentivados em suas estratégias de investimento social.

## Gráfico 9

% ISC financiado por incentivos fiscais



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC.

Entre as áreas apoiadas pelos recursos incentivados, segue a importância histórica destes recursos para o setor cultural. Seguindo o padrão, a área concentrou grande parcela destes recursos em 2022, recebendo aporte de R\$ 343,1 milhões. Um volume de R\$ 334 milhões (35% do total

de ISC incentivado mapeado pelo BISC) não tem especificação por mecanismo de incentivo por se tratar, principalmente, de coleta de dados feita de forma secundária de algumas das principais empresas investidoras sociais do país, cujos relatórios anuais não informaram tal segmentação.

## Gráfico 10

% ISC incentivado por mecanismos de incentivo



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC.

O questionário do BISC fez levantamentos acerca da gestão dos recursos incentivados. Destacam-se os principais dados abaixo:

- **64% dos respondentes** afirmaram que a empresa aportou investimentos sociais com recursos próprios e com recursos provenientes de incentivos fiscais para as mesmas comunidades.

A Rede BISC se divide quanto ao grau de integração das ações de planejamento e execução dos investimentos incentivados e com recursos próprios.

- **33% dos respondentes** indicaram que as ações são altamente integradas, mas o mesmo percentual afirma que são razoavelmente e pouco integradas.

- **60% da Rede BISC** apontaram que as finalidades de comunicação e/ou marketing utilizam até 10% dos recursos incentivados.

## 1.4. Investimento social por natureza jurídica

Por natureza jurídica da origem dos recursos, a redução do ISC é influenciada pelo enxugamento dos recursos aplicados diretamente pelas empresas. Após expressivo aumento em 2020, o segmento vem em tendência de queda e, em 2022, caiu 12,8% ante 2021 em termos reais. De todo modo, o volume de R\$ 2,24 bilhões ainda está bastante acima dos patamares pré-pandemia e superior aos aportes realizados através dos institutos e fundações corporativas, padrão que se estabeleceu a partir de 2020.

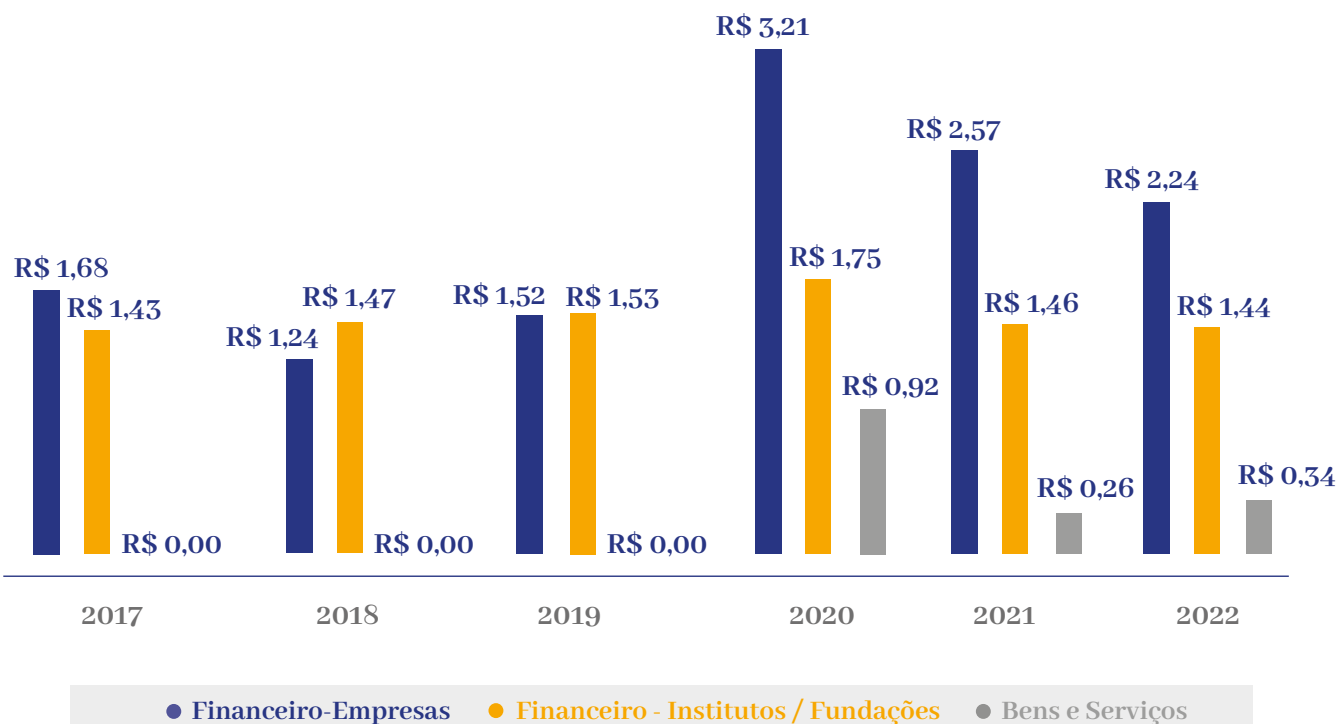
Por sua vez, os aportes financeiros dos institutos e fundações corporativas tiveram leve redução de 1,3% em termos reais em 2022, somando R\$ 1,44 bilhão, preservan-

do o padrão de certa estabilidade ao longo dos anos, em linha com sua natureza de maior perenidade orçamentária e menor sensibilidade à conjuntura econômica.

Ao desagregar o investimento social a partir desta ótica, fica evidente que as elevações e contrações do ISC nos últimos anos decorre quase exclusivamente da atuação corporativa direta das unidades de negócio das empresas. A rubrica de bens e serviços, que não é desagregada por natureza jurídica no questionário, contribui de forma pequena. Em 2022, houve ampliação de 34% nesta forma de investimento, convertidos em valores monetários, somando R\$ 342,7 milhões.

### Gráfico 11

Volume de ISC por natureza jurídica – valores em R\$ bilhões



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC. Valores deflacionados pelo IPCA a preços de Dez/22.



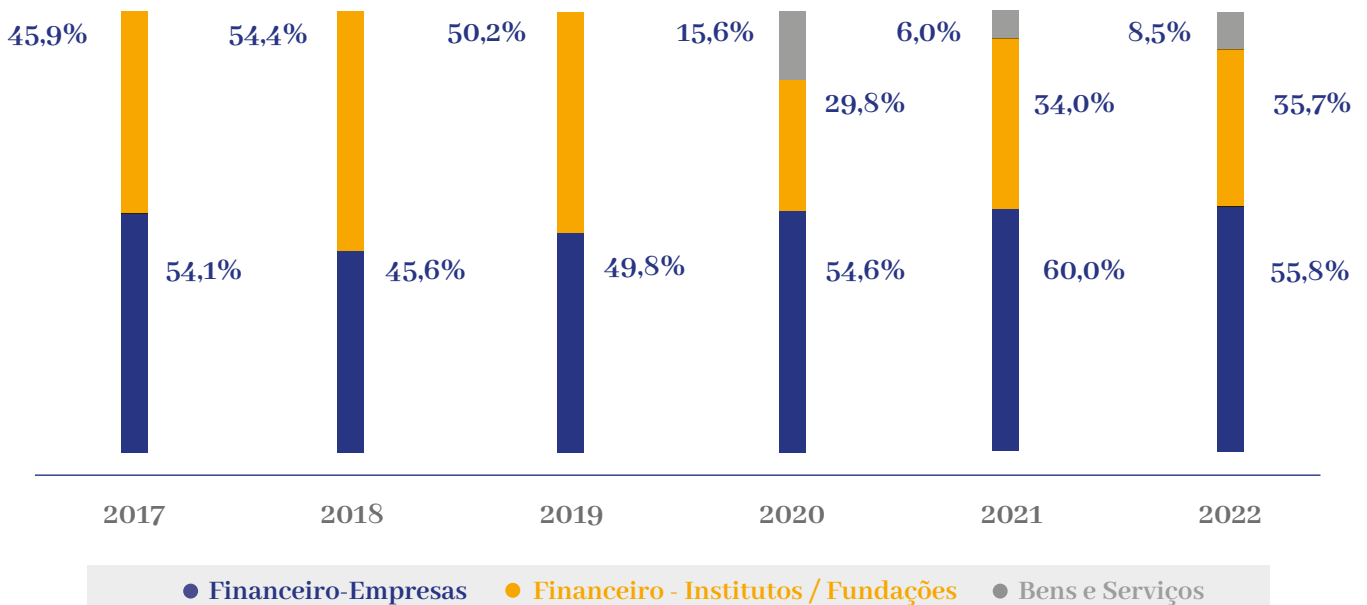
● **R\$ 2,24 bilhões**  
 foi o volume de ISC aplicado  
 diretamente pelas empresas,  
 ainda muito acima do  
 pré-pandemia.

Em termos percentuais, as aplicações financeiras diretas das empresas representaram 55,8% do ISC total, enquanto os aportes através de institutos ou fundações tiveram participação de 35,7%. Tais percentuais são naturalmente diferentes para cada organização. Em 2022, pouco mais da metade das companhias monitoradas pelo BISC reportaram investimento

social através de uma única natureza jurídica – ou seja, apenas via empresa ou via instituto ou fundação. Considerando a amostra total, a mediana da participação dos recursos oriundos de institutos e fundações no ISC ficou em 20% em 2022, ao passo que, se forem consideradas apenas as empresas que reportaram atuação híbrida, a mediana ficou em 45%.

**Gráfico 12**

% ISC por natureza jurídica



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC.

## 1.5 Investimento social por grandes setores econômicos

O desempenho do ISC entre os grandes setores econômicos mostra uma inversão da tendência observada nos últimos anos, com redução do ISC industrial e pequeno crescimento do ISC de serviços.

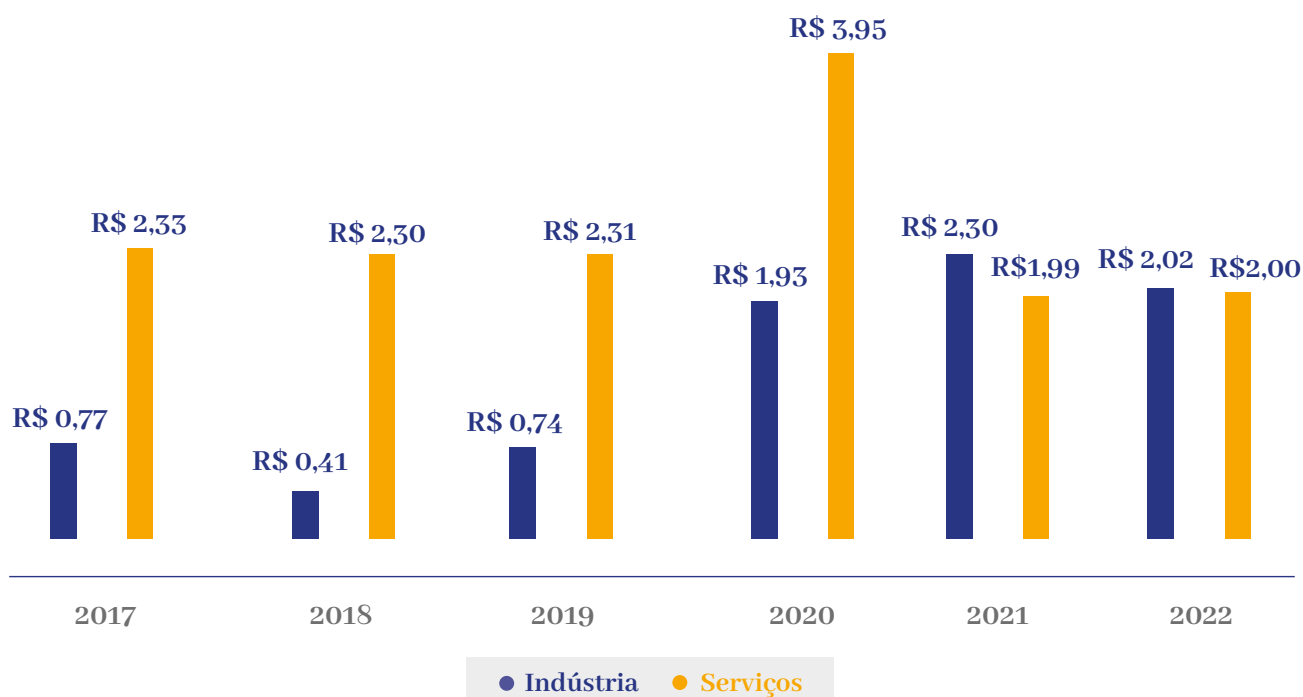
Em 2022, o ISC das empresas do setor industrial caiu 12,1%, interrompendo uma forte sequência de elevações que se apresentava desde 2019. Mesmo assim, o volume permaneceu superior a R\$ 2 bilhões, muito acima do que se praticava

até 2020. Vale notar que este movimento é disseminado entre as empresas do setor acompanhadas pelo BISC. O investimento mediano do setor ficou em R\$ 46,1 milhões no ano, 66% superior a 2017.

O setor de serviços, por sua vez, mostrou ligeira alta de 0,9% no ISC, somando R\$ 2 bilhões, mas segue abaixo da indústria e de seus patamares pré-pandemia. A mediana do setor, entretanto, segue maior, tendo ficado em R\$ 58 milhões em 2022.

### Gráfico 13

Volume de ISC por grandes setores econômicos – valores em R\$ bilhões

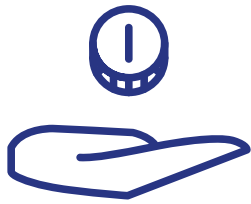


Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC. Valores deflacionados pelo IPCA a preços de Dez/22.

O setor de serviços, **mostrou ligeira alta de 0,9% no ISC, somando R\$ 2 bilhões.**

No indicador de ISC relativo ao lucro bruto, as empresas da indústria monitoradas pelo BISC se mantêm com forte destaque positivo. O setor ampliou a distância do percentual mediano acima do indicador de serviços, alcançando 1,13% em 2022, em franca ascensão desde 2019.

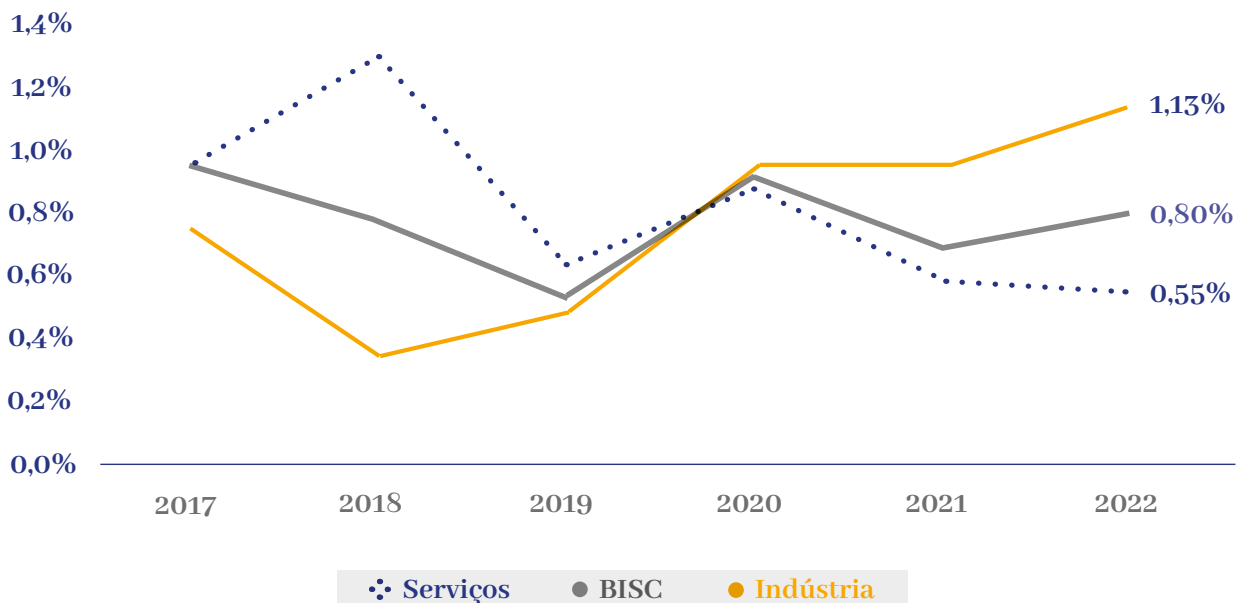
Ao contrário, o indicador de serviços mostrou nova redução em 2022 e chegou ao menor patamar em seis anos. Como o componente econômico é determinante, é possível que tal desempenho derive de questões específicas de cada setor.



● **1,13%**  
do lucro bruto foi o indicador mediano da indústria em 2022, mantendo-se como destaque positivo.

**Gráfico 14**

Mediana do % ISC no lucro bruto



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC.

A desagregação sob as óticas de fontes de financiamento e de natureza jurídica revelam contrastes setoriais. Na indústria, houve forte redução do ISC com recursos incentivados e de aplicações diretas das empresas, justamen-

te os recortes que haviam registrado fortes elevações nos anos anteriores. No setor de serviços, ocorreu exatamente o inverso, notando as taxas de variação em menor magnitude.

**Tabela 1**

Distribuição do ISC setorial = valores em R\$ milhões

	Fonte de financiamento		Natureza jurídica	
	Recursos incentivados	Recursos próprios	Empresa	Instituto/Fundação
<b>Indústria</b>	R\$ 557	R\$ 1.465	R\$ 1.532	R\$ 148
% variação	-37%	3%	-19,8%	8,6%
<b>Serviços</b>	R\$ 392	R\$ 1.611	R\$ 713	R\$ 1.290
% variação	14%	-2%	7,4%	-2,3%

**R\$**

● **10,8 bilhões**  
foi o volume de aplicações  
sociais obrigatórias, em 2022.

## 1.6. Aplicações socioambientais de caráter obrigatório

A atuação do setor privado no campo social também contempla ações socioambientais decorrentes de exigências legais, atos administrativos ou decisões judiciais, incluindo os Termos de Ajustamento de Conduta (TACs) e as imposições para a obtenção de licenciamento ambiental. Para demarcar as diferenças com os investimentos sociais de natureza voluntária e que sinaliza efetivamente a preocupação, comprometimento e intencionalidade da empresa em contribuir com a transformação social, convencionou-se no BISC denominar as ações realizadas em caráter compulsório como “aplicações sociais obrigatórias”.

Em 2022, o volume de aplicações sociais obrigatórias atingiu R\$ 10,8 bilhões, volume sem precedentes e um acréscimo muito grande em relação ao volume re-

portado em 2021, na casa de R\$ 2 bilhões. Tal comportamento decorre de movimentações de companhias específicas, não sendo disseminado.

Quando se observa a mediana da Rede BISC, o volume foi de R\$ 336,8 milhões em 2022, forte redução ante a mediana do ano anterior. As medianas evidenciam o elevado volume de recursos de destinação social envolvidos nessas operações. Entre as organizações que precisam cumprir esta exigência, boa parte aporta volumes ainda maiores de investimento social voluntário. Vale observar que este volume de aplicações obrigatórias está subestimado, segundo os próprios respondentes, pois estas atividades, assim como seus dados, estão dispersas em diferentes unidades da empresa.



## Gráfico 15

### Mediana das aplicações socioambientais das empresas monitoradas pelo BISC



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC. Valores deflacionados pelo IPCA a preços de Dez/22.

O BISC segue investigando as possibilidades de complementação e articulação entre as atividades obrigatórias e voluntárias, visto que ambas se relacionam à qualidade de vida das comunidades. A obrigatoriedade pode induzir à adoção de estratégias distintas daquelas seguidas nas ações voluntárias, devido às distintas naturezas, mas a integração representa oportunidade para que as aplicações obrigatórias deixem de ser mera formalidade burocrática e se elevem para um lugar de oferecer consistência à atuação socioambiental da empresa.

Os dados coletados apontam na direção dessa convergência. Todas as empresas que realizam aplicações socioambientais obrigatórias aportam estes recursos em comunidades que já recebem investimento social voluntário. Para 75% das empresas, as ações obrigatórias foram planeja-

das e executadas de forma razoavelmente integrada com as ações voluntárias, mas há dificuldades no que se refere à instituição de uma governança comum, ao distanciamento e ausência de diálogo entre os departamentos responsáveis por cada tipo de investimento e à falta de interesse estratégico em integrar as ações.

A distribuição destes recursos por temáticas sociais segue apontando alguma concentração nas áreas de meio ambiente e infraestrutura, relacionando-se diretamente à natureza das obrigatoriedades, ainda sendo relevante os valores apresentados como “outros”, não enquadrados nas opções oferecidas no questionário. Aqui, os fatores reportados são diversos, relacionando-se com questões como mobilização comunitária e o cumprimento de exigências para a universalização de serviços públicos como energia e saneamento.

**Tabela 2****Aplicações socioambientais obrigatórias por temáticas sociais**

<b>Temáticas</b>	<b>Valor (R\$ milhões)</b>	<b>% total</b>
Outros		
<i>Comunidades tradicionais, estudos e monitoramentos, remoções, mobilização e organização comunitária, apoio a entidades, investimentos no exterior, arqueologia, exigências diversas para universalização de serviços públicos.</i>	R\$ 4.259,5	39,4%
Meio ambiente	R\$ 3.570,9	33,0%
Infraestrutura	R\$ 2.702,0	25,0%
Formação técnica e profissional	R\$ 104,8	1,0%
Saúde	R\$ 103,9	1,0%
Educação	R\$ 13,6	0,1%
Moradia / Habitação	R\$ 11,9	0,1%
Desenvolvimento territorial (comunitário e/ou econômico)	R\$ 11,0	0,1%
Geração de trabalho e renda	R\$ 7,9	0,1%
Assistência social	R\$ 7,6	0,1%
Apoio a atividades agrícolas	R\$ 6,0	0,1%
Proteção da flora e da fauna	R\$ 5,9	0,1%
Esporte e lazer	R\$ 3,4	0,03%
Alimentação e nutrição	R\$ 0,9	0,01%
Arte e cultura nas comunidades	R\$ 0,9	0,01%
Segurança pública	R\$ 0,9	0,01%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC.

## 1.7. Perspectivas para os próximos anos

As perspectivas para 2023 apontam para estabilidade do ISC em relação ao reportado em 2022. A taxa de variação mediana coletada no questionário é de queda de 0,4% e as projeções estão bastante divididas entre diferentes faixas de desempenho. Destaca-se o percentual de 17% de organizações que esperam aumentar o ISC em taxa superior a 25% em 2023.

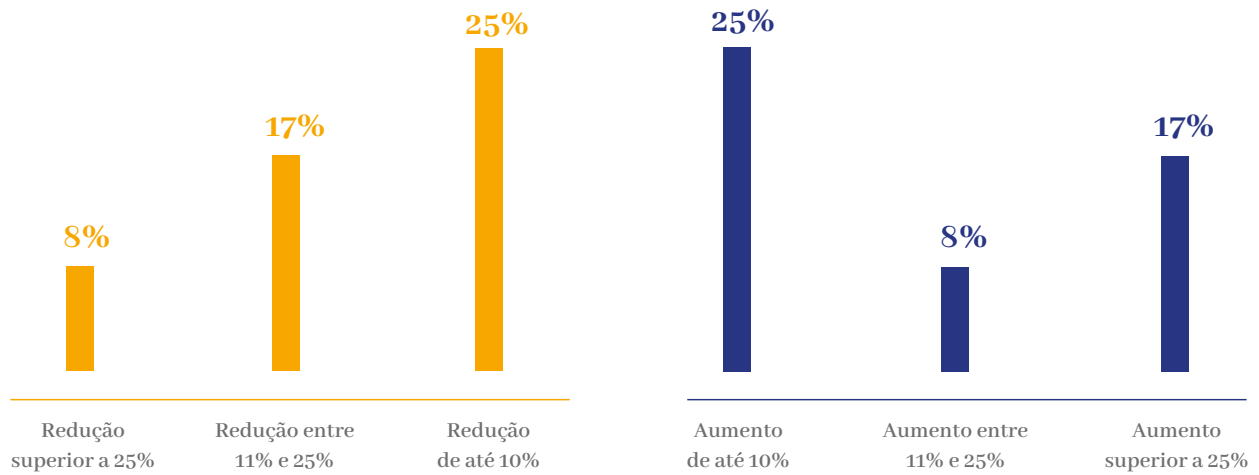
Para o biênio 2024/25, a porção majoritária de 67% da Rede BISC espera manutenção do ISC nos patamares estimados para

2023. Se confirmado, este cenário significaria que o ISC preservaria patamares acima daqueles observados até o início da pandemia de COVID-19.

Vale notar que as projeções para a evolução do ISC nas organizações não consideram a variação do ISC incentivado. Além disso, efeitos como a evolução do contexto macroeconômico, dinâmicas setoriais de mercado e variações na carteira de empresas de cada organização respondente podem interferir diretamente no desempenho do ISC.

## Gráfico 16

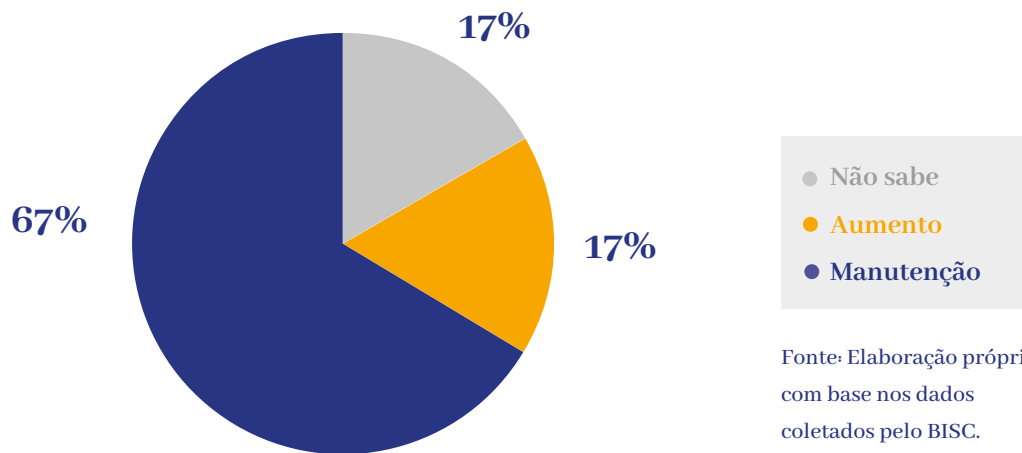
Expectativa para o ISC em 2023, por faixas de desempenho



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC.

## Gráfico 17

Expectativa para o ISC no biênio 2024/25, em relação a 2023



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC.



● **17%**  
das organizações  
esperam aumentar o ISC  
em taxa superior a 25%  
em 2023.

.artigo

# Compromisso para o futuro

*Por Paula Fabiani e Rodrigo Pipponzi*

Imagine uma instituição com sólido trabalho no combate à pobreza e desigualdade social que, mesmo após vários anos de funcionamento e desenvolvendo projetos de relevante alcance para a comunidade, se vê constantemente em sufoco financeiro, com contas apertadas e sempre à beira de cancelar ações ou mesmo fechar as portas. Até que, em meio à pandemia da Covid-19, ela viu as doações, ainda que emergenciais, alavancarem iniciativas importantes e, enfim, teve um respiro para seguir lutando por causas importantes que beneficiam diversas pessoas, direta ou indiretamente. Eis que, no entanto, esse patamar volta a cair, flertando com os índices pré-pandemia.

Essa não foi – nem é – uma realidade distante para muitas das mais de 800 mil organizações da sociedade civil presentes

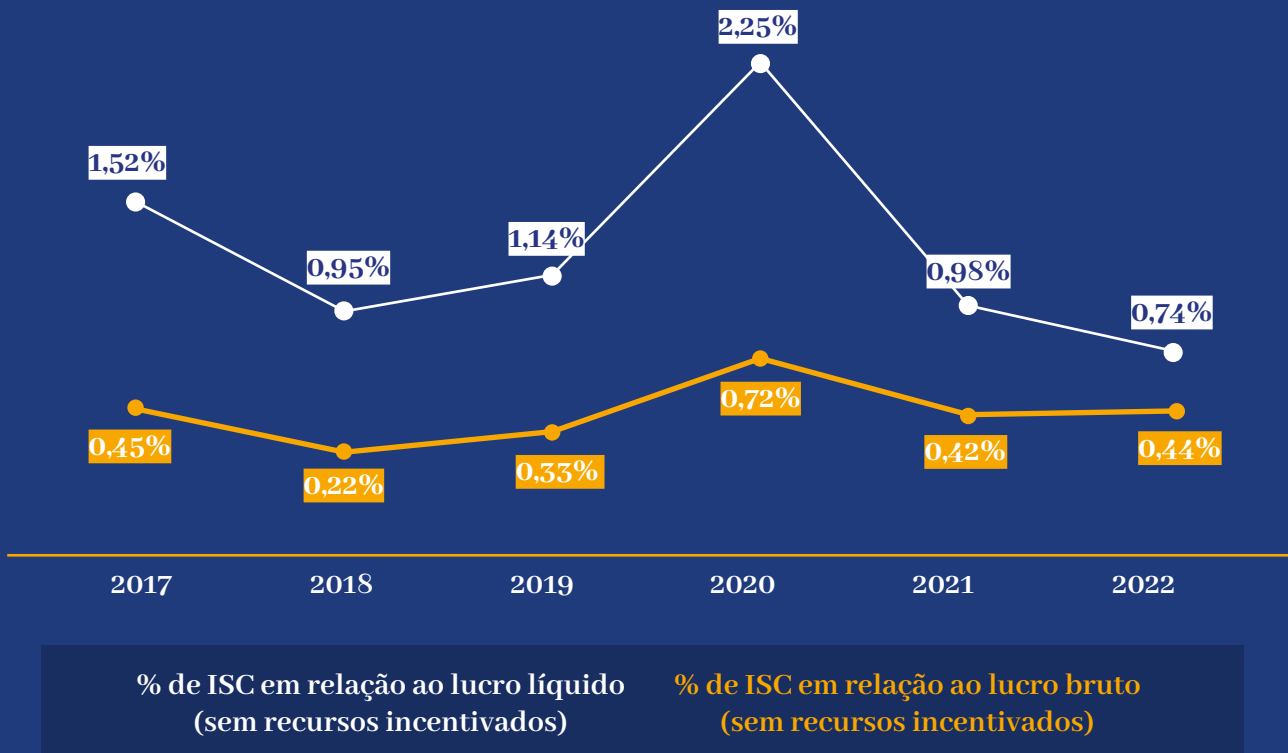
hoje no Brasil. Agora, pensemos no enfrentamento à pobreza e se é possível realmente transformar realidades com tantas oscilações em investimentos.

O Benchmarking do Investimento Social Corporativo (BISC), estudo conduzido pela Comunitas desde 2007, traz justamente o retrato do pico de investimento social corporativo (ISC) em 2020, seguido por consecutivas quedas nos anos seguintes.

Se no ano inicial da pandemia a mediana do percentual de ISC em relação ao lucro líquido das empresas pesquisadas ultrapassava os 2%, em 2022 esse índice é menor que 1% - queda que também se observa na mediana do percentual do investimento social corporativo em relação ao lucro bruto, mesmo com ligeiro aumento em 2022.

## Gráfico

Medianas Rede BISC 2017-2022



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC.

Mas então como manter o patamar observado em tempos emergenciais? De que forma esse ponto fora da curva, como foram as doações durante a pandemia, pode se transformar em curva e fomentar ainda mais um setor que, segundo recente estudo da Fipe encomendado pelo Movimento por uma Cultura de Doação, representa 4,27% do PIB do Brasil? Como trazer para o centro do debate a importância da cultura de doação, mobilizar pessoas e, especialmente, organizações no propósito de enraizar a doação como parte de nossa cultura?

Para construir a resposta a essa pergunta é preciso de fato um olhar não só para a atuação dos governos, mas sim das empresas. A Pesquisa Doação Brasil 2022, coordenada pelo IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social, mostra que as companhias são vistas como uma das principais responsáveis pela solução de problemas socioambientais.

O estudo ainda vai além e indica que a Geração Z distribui tal responsabilidade de modo igual entre governo e empresas. Segundo o levantamento, esses jovens nascidos entre 1996 e 2004 esperam maior engajamento da iniciativa privada do que o restante da população.

Cabe aqui lembrar que, hoje, as mesmas empresas que carregam esse grande peso também estão cada vez mais comprometidas com a temática e a agenda ESG (do inglês, Ambiental, Social e Governança), mas o S da sigla é ainda um desafio. A “The ESG Global Survey”, pesquisa divulgada pelo BNP Paribas em 2021, mostra que o pilar social é o mais difícil de analisar. Para 51% dos entrevistados, esse é o componente mais desafiador, já que os dados são mais difíceis de se obter e há uma grande falta de normalização em torno das métricas sociais. A própria Rede BISC reportou no relatório de 2022 que o S é o fator de mensuração mais comple-

xo em relação a fatores ambientais e de governança. Então o que fazer para tornar as iniciativas relacionadas ao pilar S mais palpáveis?

É comum que, ao analisar e divulgar as iniciativas relacionadas à esfera social, as empresas olhem mais para dentro de casa e implementem ações que equacionem questões como diversidade e equidade de gênero ou raça. Não obstante sejam ações relevantes e urgentes, é necessário também olhar para fora das organizações e entender o S como um bom balizador de responsabilidade e investimento social corporativo, inclusive com a possibilidade de fornecer dados consistentes de impacto social.

E nesse contexto o terceiro setor desempenha papel fundamental, já que temos no Brasil hoje instituições sérias que trabalham há muito tempo e de forma impactante com o componente social. Assim, financiar a atuação e o fortalecimento dessas iniciativas é o que vai garantir a transformação social no médio e longo prazo – e de forma mais eficaz que ações internas isoladas.

Todo esse pano de fundo leva Grupo MOL e IDIS à apresentação de um novo projeto: o Compromisso 1%, uma iniciativa que incentiva empresas a se comprometerem com a doação anual de pelo menos 1% de seu lucro líquido para organizações da sociedade civil. Empresas de qualquer porte e com balanço auditado poderão participar e a ideia é criar um movimento de inspiração para líderes corporativos que possa mudar o patamar de doações empresariais no Brasil.

As organizações que assinarem esse compromisso público de força e engajamento social estarão juntas em um esforço para garantir um patamar de doações acima do 1% de forma perene, não só atrelado a emergências, como foi na pandemia. E

essa será uma jornada viável e uma construção ativa para que o investimento social seja sistemático, sustentável e estratégico ao longo do tempo.

Essa visão está inclusive em linha com o Davos Manifesto 2020, divulgado pelo Fórum Econômico Mundial, que, ao clamar por um novo tipo de capitalismo, dizia que “o propósito de uma empresa é se empenhar com todos os stakeholders para criar um valor sustentável e compartilhável”. Na mesma direção já caminhou em 2019 a Business Roundtable, associação que reúne as maiores corporações dos EUA, quando lançou um manifesto, assinado por 181 CEOs, reafirmando o compromisso dessas empresas com o bem-estar social e colocando que a responsabilidade corporativa deve ser mais importante que o próprio lucro.

E aqui os benefícios são claros, não só reputacionais ou ao trazer melhorias efetivas para a comunidade, mas também em termos de engajamento de funcionários e alinhamento com os propósitos de cada empresa. Em 2022, a Global Human Capital Trends, pesquisa global realizada

pela consultoria Deloitte, trouxe um dado importante: 64% dos trabalhadores afirmaram que se sentiriam mais atraídos e permaneceriam numa organização que criasse valor não só para os acionistas, mas também para os trabalhadores enquanto seres humanos e para a sociedade em geral.

O Compromisso 1% é um projeto ambicioso e de impacto, capaz de impulsionar e acelerar a forma com que empresas se comprometem com o presente e futuro da sociedade, investindo para fortalecer projetos relevantes que precisam de recursos para seguirem sua caminhada.

Nossa meta é que os próximos levantamentos do BISC mostrem justamente uma nova realidade, a se firmar ao longo dos anos, de que o percentual de investimento social corporativo em relação ao lucro líquido esteja no patamar próximo de 2%, como ocorreu na pandemia. E isso não só em momentos de emergência, mas sim como a expressão de uma escolha consciente e estratégica de país e sociedade.

### ● **Paula Fabiani**

É CEO do IDIS (Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social).

### ● **Rodrigo Pipponzi**

É cofundador e presidente do Conselho do Grupo MOL e do Instituto ACP.



## 02

# Perfil de atuação dos investidores sociais corporativos

O ISC das empresas, institutos e fundações corporativas é diversificado, mas os últimos anos mostram tendência de focalização após a atuação bastante abrangente na pandemia. Cultura e educação seguem como temáticas que recebem a maior parte dos recursos, mas observou-se forte aumento na incidência de programas e projetos voltados a oferecer apoio emergencial. Por territórios, os dados apontam que as organizações estão melhorando seu monitoramento territorial e que o ISC ainda é muito concentrado no Sudeste. Ainda, verificou-se um fortalecimento da estratégia de financiamento ou execução de projetos próprios das empresas, mas a sociedade civil permanece sendo um parceiro bastante relevante para a condução dos investimentos corporativos.



## 2.1. Cobertura por populações e temáticas-alvo dos programas e projetos sociais corporativos

A atuação social das empresas, institutos e fundações corporativas é de modo geral diversificada. Porém, os últimos anos mostram tendência de focalização.

Entre 2021 e 2022, a cobertura mediana de cada organização caiu de **dez** para **sete** grupos beneficiários distintos atendidos por programas e projetos sociais corporativos específicos.

A cobertura está menos diversa no geral, mas há diferenças marcantes entre cada grupo pesquisado. Abaixo, compara-se a atuação de 2022 com aquela de 2020, quando o ISC expandiu bastante sua atuação nos esforços de combater os efeitos da COVID-19. Ficam evidentes, primeiro, o enxugamento que as empresas promoveram em seu escopo de atuação sob a ótica de beneficiários e, segundo, a desigualdade desta dinâmica entre diferentes grupos sociais.

Os grupos populacionais que recebem a maior cobertura pelos projetos e programas sociais corporativos são jovens, crianças, adolescentes e pequenos empreendedores, que tiveram pouca variação neste intervalo de tempo. Entre os grupos que mais perderam cobertura pelo ISC, estão as comunidades do entorno, mulheres ou meninas e trabalhadores cooperativados. Além disso, grupos populacionais cuja cobertura já era baixa mesmo na pandemia tiveram perdas adicionais, caso de vítimas de violência e população LGBTQIA+, entre outros.

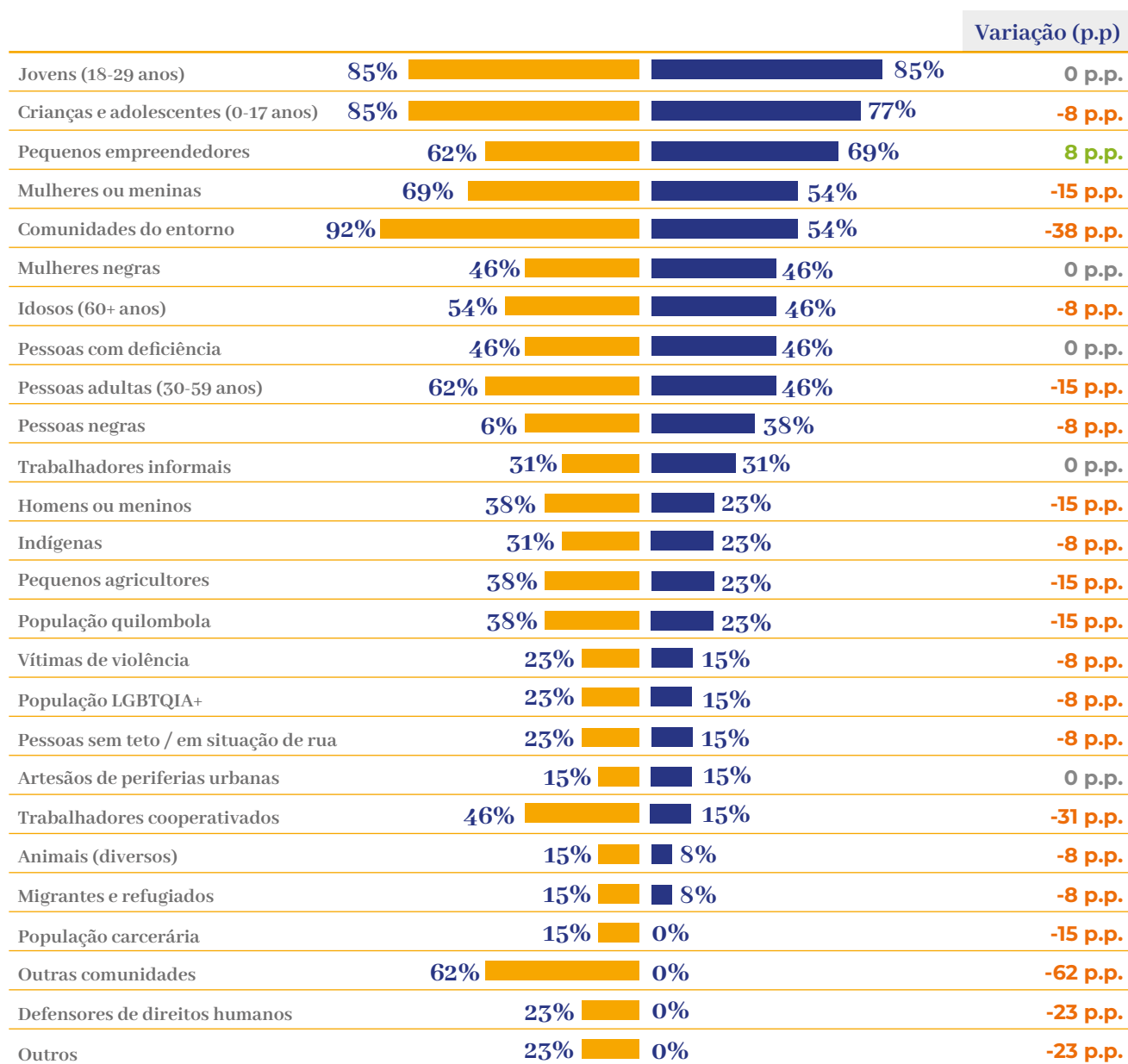
Este indicador busca identificar a cobertura por programas e projetos específicos para diferentes recortes populacionais, buscando aferir a intencionalidade em atingir cada população. Não reflete, portanto, todo o escopo do ISC, uma vez que cada projeto tende a abranger diferentes públicos de forma indireta.



- **Queda de dez para sete grupos beneficiários distintos considerando a cobertura mediana de cada organização entre 2021 e 2022.**

## Gráfico 18

## Taxa de cobertura do ISC por populações-alvo dos projetos e programas sociais



● 2020 ● 2022

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC.

Observa-se tendência semelhante quando a cobertura dos programas e projetos do ISC é analisada sob a ótica das áreas sociais atendidas.

Entre 2021 e 2022, a cobertura mediana dos programas e projetos de cada organização

caiu de **onze** para **sete** áreas ou temáticas sociais atendidas.

Existe algum grau de diversificação do ISC, com maior prevalência em temáticas voltadas à geração de trabalho e renda, formação técnica e profissional e educação. No entan-

to, em 2022, observou-se aumento muito expressivo da cobertura do ISC para programas e projetos voltados para apoio emergencial, o que está relacionado com a construção desta capacidade na pandemia e a ocorrência cada vez mais frequente de desastres climáticos.

Por outro lado, observa-se uma queda de diversificação quando se compara à atuação durante a pandemia da COVID-19. Entre as temáticas-alvo que mais perderam cobertura pelo ISC estão saúde, defesa de direitos humanos e alimentação e nutrição.

É nítida a redução da cobertura do ISC na área da saúde. Tal movimento era em parte esperado, após o fim do estado de emergência e a desmobilização dos esforços de uma parcela importante de empresas que passou a atuar na temática pela primeira vez durante o enfrentamento da pandemia. Entretanto, tal desmobilização parece ter sido abrupta demais, pois o indicador de 38% em 2022 é inferior ao de 2019, quando metade da Rede BISC reportou atuação na temática.

## Gráfico 19

### Taxa de cobertura do ISC por temáticas-alvo dos projetos e programas sociais

				Varição (p.p)
Geração de trabalho e renda	55%		77%	19 p.p.
Apoio emergencial	25%		77%	52 p.p.
Formação técnica e profissional	67%		69%	3 p.p.
Educação	50%		62%	12 p.p.
Desenv. comunitário e/ou econômico	83%		54%	-29 p.p.
Patrocínio de eventos culturais	67%		54%	-13 p.p.
Esporte e lazer	58%		54%	-4 p.p.
Negócios de impacto / sociais / inclusivos	50%		46%	-4 p.p.
Arte e cultura nas comunidades	33%		46%	13 p.p.
Assistência social	58%		46%	-12 p.p.
Saúde	100%		38%	-62 p.p.
Meio ambiente nas comunidades	50%		31%	-19 p.p.
Pesquisa, ciência e tecnologia	75%		31%	-44 p.p.
Alimentação e nutrição	75%		31%	-44 p.p.
Infraestrutura	33%		23%	-10 p.p.
Apoio a cooperativas	17%		23%	6 p.p.
Segurança pública	42%		23%	-19 p.p.
Moradia/Habitação	58%		15%	-43 p.p.
Proteção da flora e da fauna	33%		15%	-18 p.p.
Apoio a atividades agrícolas	17%		15%	-1 p.p.
Complementação direta de renda	42%		15%	-27 p.p.
Defesa de direitos humanos	75%		8%	-67 p.p.

● 2020 ● 2022

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC.

Parte deste movimento de redução da abrangência do ISC por populações e temáticas-alvo era esperado, pois a situação de emergência causada pela pandemia levou a filantropia corporativa a atuar em áreas até então pouco comuns ao ISC. No entanto, o momento atual do setor corporativo é também de um intenso processo de reposicionamento estratégico das empresas, diante da importância crescente de aspectos ESG no campo empresarial e da aproximação do prazo de 2030 para o cumprimento dos objetivos do desenvolvimento sustentável.

No particular ao investimento social corporativo, uma maneira de observar essa

dinâmica, através dos dados coletados pelo BISC, é analisar o posicionamento das empresas entre ter um portfólio diversificado e possuir causas específicas e ligadas à materialidade do negócio.

Os dados mostram natural correlação positiva entre o volume de ISC e a abrangência de públicos e temáticas atendidas. Porém, mais importante é observar a alta diversidade de estratégias existentes no campo, revelada pela existência de grande variabilidade no número de populações-alvo e áreas sociais atendidas para níveis semelhantes de ISC e vice-versa.

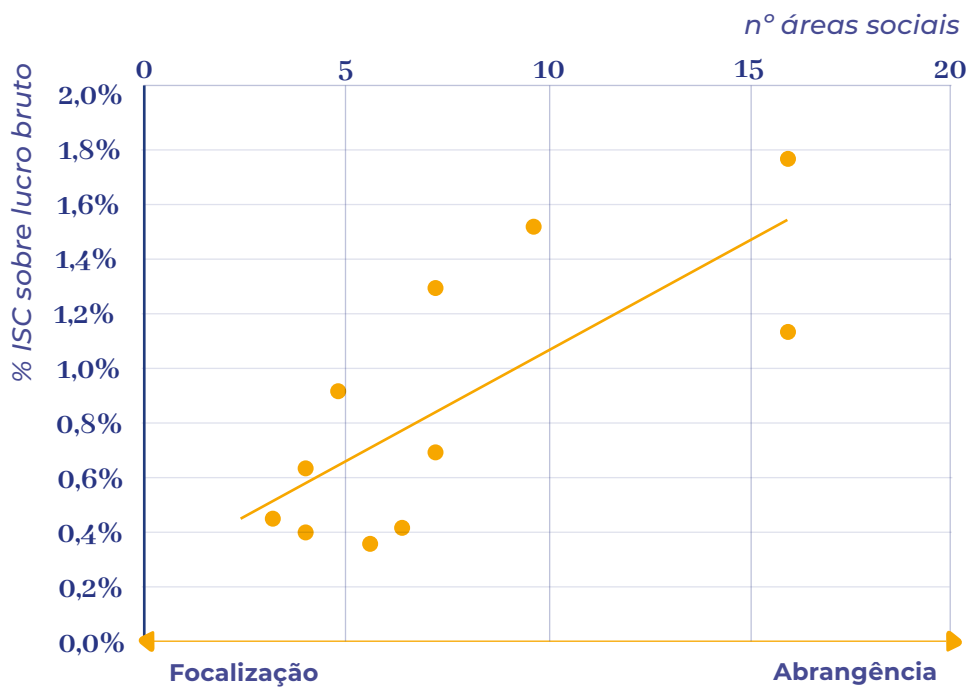
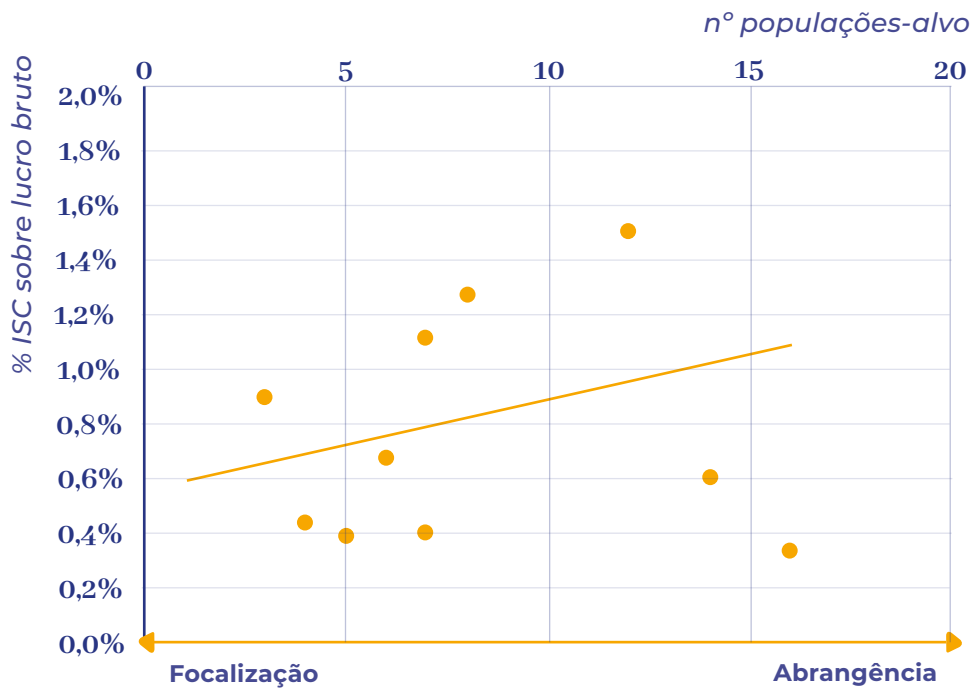


## ● Reposicionamento estratégico

**está sendo observado em muitas empresas, diante da importância crescente de aspectos ESG no campo empresarial e da aproximação do prazo de 2030 para o cumprimento dos objetivos do desenvolvimento sustentável.**

## Gráfico 20

### Diversidade de posicionamentos estratégicos da Rede BISC em 2022



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC.

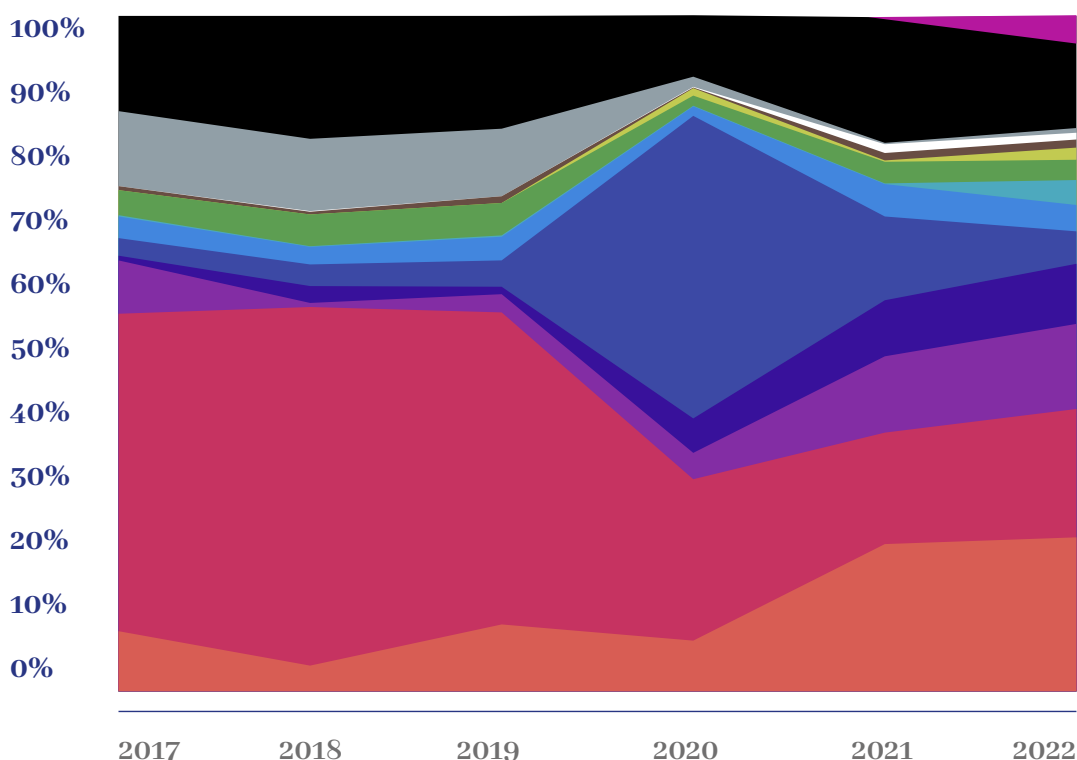
## 2.2. Distribuição dos recursos por temáticas sociais

Quando a atuação do ISC por temáticas sociais é analisada pela ótica da distribuição dos recursos financeiros, a tendência de diversificação dos últimos anos se mantém. Em 2022, as três áreas que receberam mais recursos representaram 54% do ISC, indicador que superava os 65% anos atrás. Patrocínio à cultura (23%), Educação (19%) e Infraestrutura (13%) foram as temáticas consultadas que mais receberam recursos de ISC em 2022.

Ao comparar o ISC durante a pandemia com a atuação de 2022, a maior perda de representatividade é claramente na área da Saúde, embora sua relevância na carteira de investimentos sociais da Rede BISC siga acima dos níveis até 2019. Outra temática que vem em trajetória de redução de sua importância relativa para o ISC é a Educação, o que está relacionado com o aumento do protagonismo do ISC industrial, que tem uma carteira de investimento bem menos concentrada em educação do que o ISC do setor de serviços.

### Gráfico 21

#### Distribuição do volume de ISC por temáticas sociais



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC.

- |                                  |                                  |                        |
|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|
| ● Não especificado               | ● Pesquisa, ciência e tecnologia | ● Saúde                |
| ● Outros                         | ● Segurança pública              | ● Assistência Social   |
| ● Arte e cultura nas comunidades | ● Geração de trabalho e renda    | ● Infraestrutura       |
| ● Moradia / Habitação            | ● Meio ambiente                  | ● Educação             |
|                                  | ● Esporte e lazer                | ● Patrocínio à cultura |

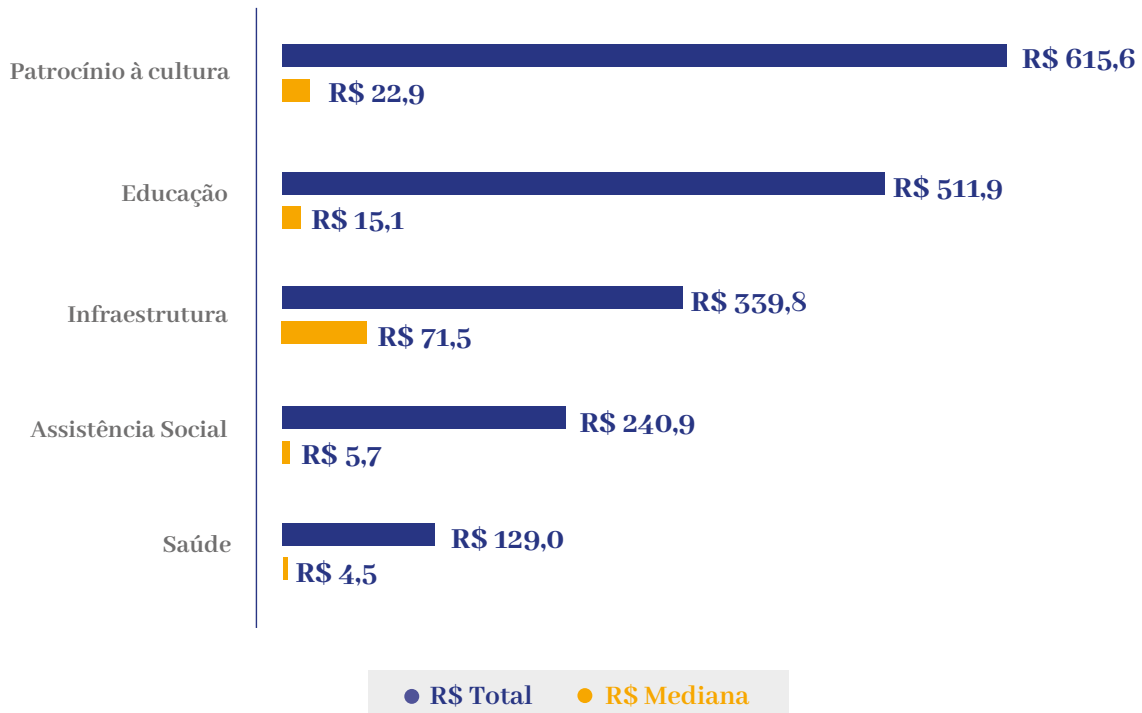


## ● Patrocínio à cultura, Educação e Infraestrutura

Foram as áreas que mais receberam recursos em 2022.

### Gráfico 22

Volume de ISC aplicado nas principais temáticas investidas em 2022 – valores em R\$ milhões



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC.

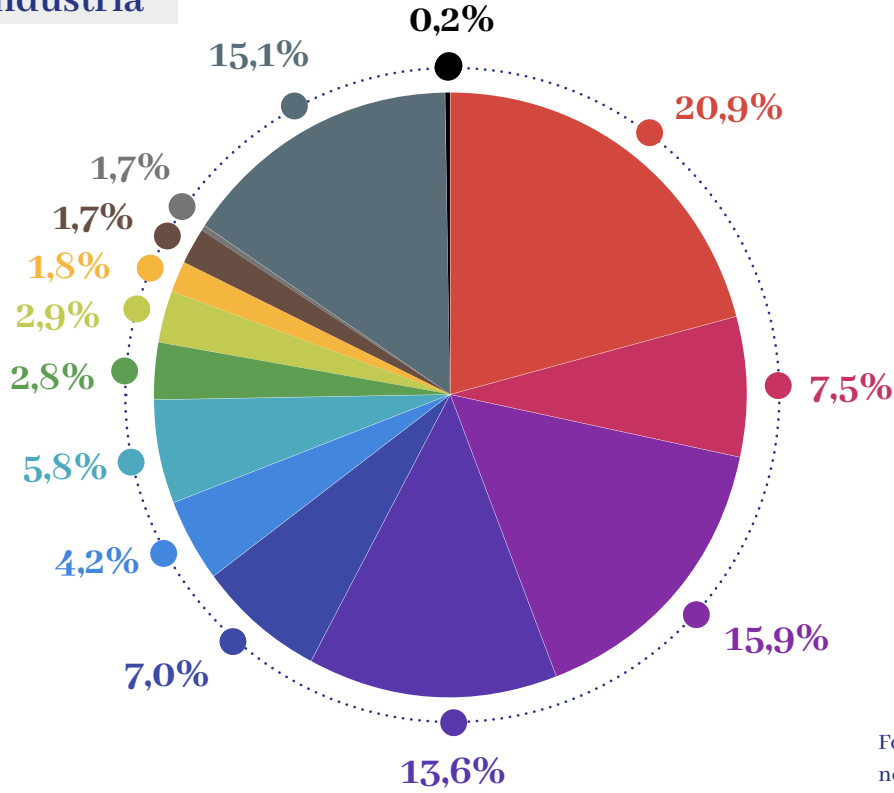
A segmentação da importância relativa de cada temática social entre os grandes setores econômicos deixa evidente que a diversificação do ISC segue sendo influenciada pelo setor industrial, no qual as três principais áreas investidas representaram 50% do ISC deste grupo. O ISC do setor tem uma base muito territorial-

lizada, o que influencia na formação de um portfólio mais diversificado. No setor de serviços, as Top-3 áreas corresponderam a 71% de seu ISC em 2022, muito em função da relativa concentração em educação, escolha que é feita por representar um grande desafio de ordem nacional e de grande impacto social.

**Gráfico 23**

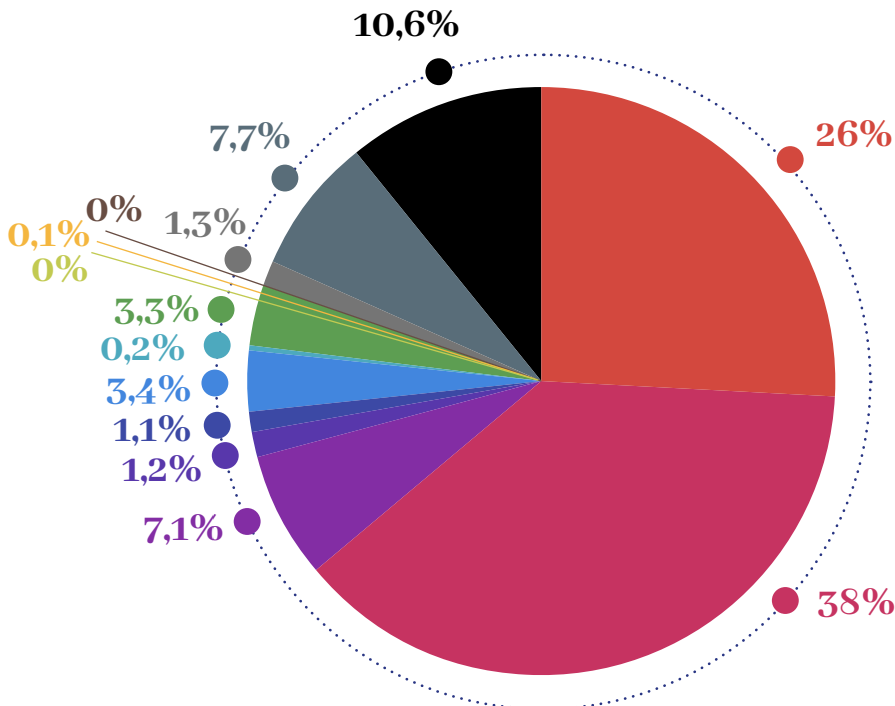
Distribuição do ISC por temáticas sociais nos grandes setores econômicos em 2022

**Indústria**



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC.

**Serviços**



- Patrocínio à cultura
- Educação
- Infraestrutura
- Assistência Social
- Saúde
- Esporte e lazer
- Meio ambiente
- Geração de trabalho e renda
- Segurança pública
- Pesquisa, ciência e tecnologia
- Moradia / Habitação
- Desenv. econômico e comunitário
- Outros
- Não especificado



## 2.3. Distribuição dos recursos no território

A distribuição do volume financeiro do Investimento social corporativo por regiões do Brasil segue indicando forte concentração no Sudeste, mantendo o padrão histórico. Os investimentos na região Norte se destacam positivamente pelo seu aumento, consolidando-se como a segunda região que mais recebe aportes pelas empresas da Rede BISC. É importante notar que tal divisão reflete diretamente a abrangência territorial da Rede BISC, portanto, pode estar sub-representando algumas regiões e sobre-representando outras.

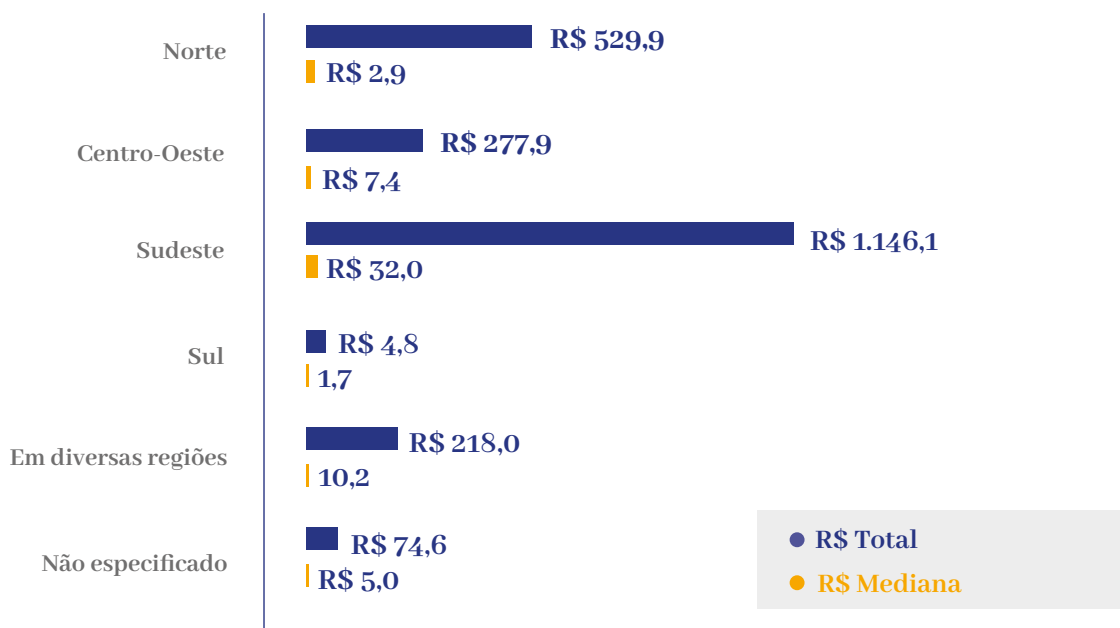
Por outro lado, observa-se que as empresas e seus institutos e fundações seguem aumentando sua capacidade de monitorar seus investimentos sob a ótica territorial. O ISC reportado sem a especificação da região beneficiária dos recursos ficou em 13% em 2022, bem distante do patamar de 50% de anos anteriores.

A gestão do ISC a nível local é importante pois os desafios e necessidades, assim como as oportunidades de superação de cada território, envolvem particularidades que precisam ser levadas em consideração e podem ser bastante distintas mesmo entre projetos de uma mesma empresa ou área social. Cabe ao investimento social privado, detentor de tecnologia social e recursos, atentar-se para estas nuances e buscar dialogar com cada uma delas.

O monitoramento do ISC em sua lógica espacial envolve desafios de diversas ordens, seja no investimento das empresas na organização destas informações, na ampliação do monitoramento do ISC para empresas de diversos portes ou no desenvolvimento de plataformas que consolidem, organizem e disseminem tais informações como se pretende o BISC, entre outros desafios.

### Gráfico 24

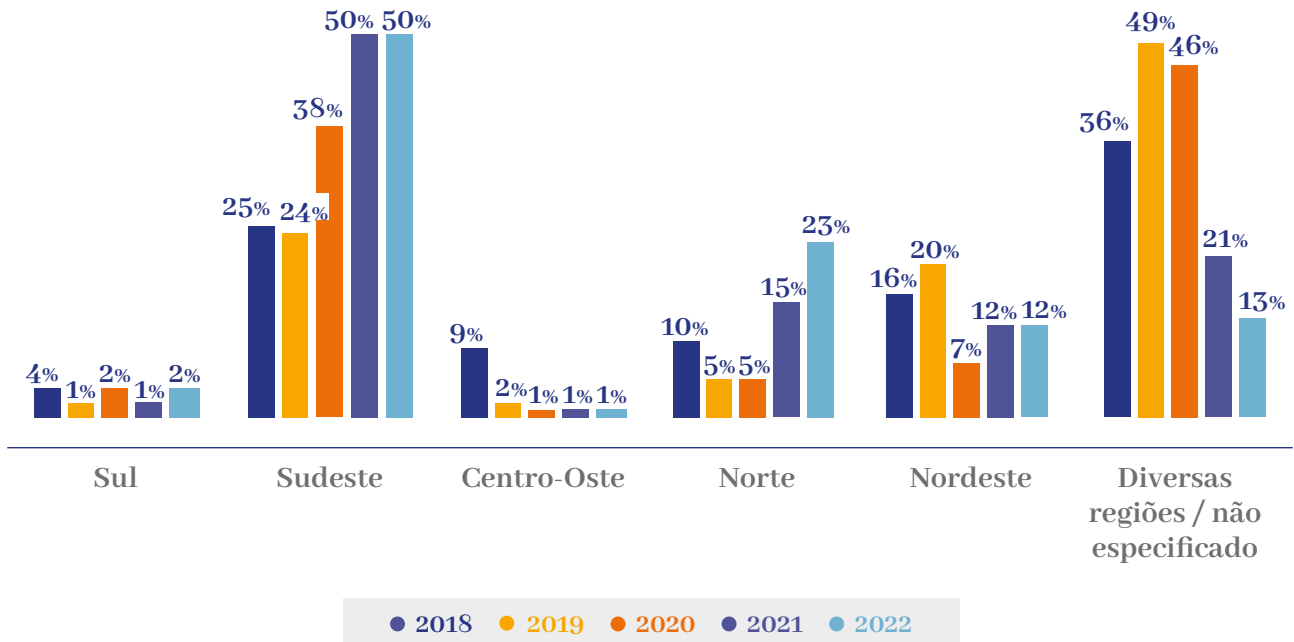
Volume de ISC por região geográfica em 2022 (R\$ milhões)



Fonte: Elaboração própria com base nos dados enviados pelas empresas ao BISC.

## Gráfico 25

Distribuição do volume financeiro de ISC por região geográfica



Fonte: Elaboração própria com base nos dados enviados pelas empresas ao BISC.

## 2.4. Envolvimento da sociedade civil

A Rede BISC realiza a condução de seus investimentos sociais de forma muito diversa, havendo parcela relevante que atua no financiamento de projetos de organizações da sociedade civil e outro grupo importante que atua com projetos próprios. Tal diversidade se mantém quando se analisa separadamente a atuação social realizada diretamente pelas empresas e aquela praticada através de institutos e fundações corporativas, mas é possível observar padrões distintos para cada natureza jurídica. De todo modo, em 2022, o que se viu foi um fortalecimento da estratégia de execução própria.

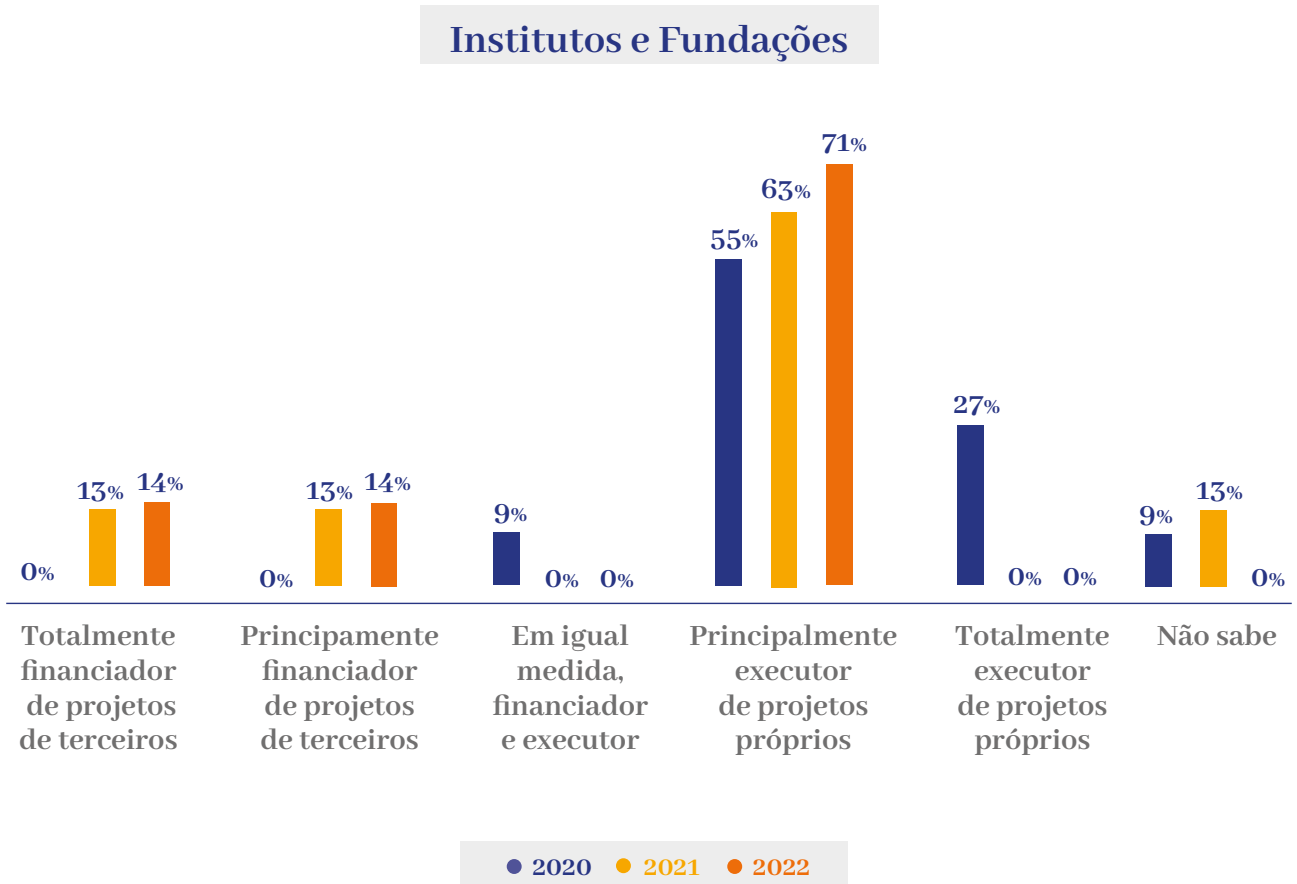
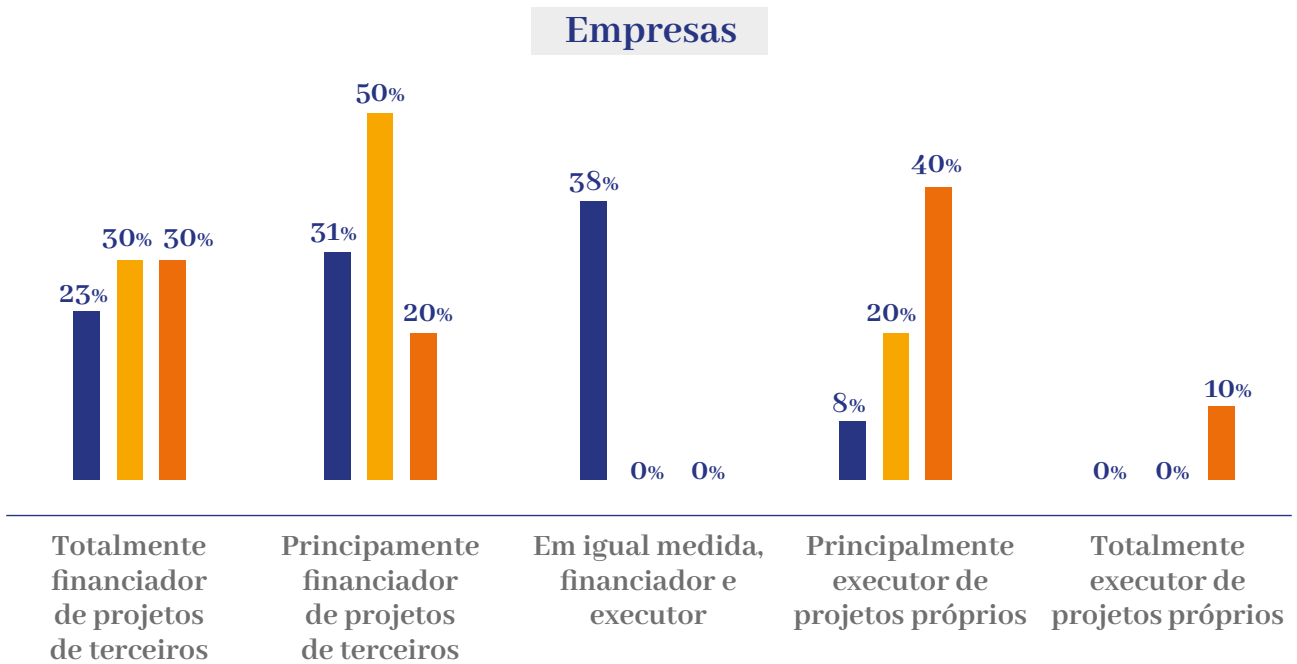
A atuação direta das empresas se dividiu igualmente entre financiadores e executores. Em 2022, 50% das empresas se po-

sicionaram como total ou principalmente financiadores de projetos da sociedade civil, forte redução em relação a 2021 e um retorno ao perfil reportado em 2020. Por outro lado, aumentou, em mesma magnitude, o grupo de empresas que declaram financiar ou executar projetos próprios. O comparativo dos últimos três anos indica um movimento de empresas decidirem seu foco de atuação para uma ou outra direção, com maior fortalecimento da estratégia de focalização em projetos próprios.

Os institutos e fundações da Rede BISC mantiveram sua inclinação de atuar em projetos próprios, resposta de 71% destas organizações, em linha com a maior expertise acumulada nessas organizações para a formulação e implementação de projetos sociais.

## Gráfico 26

Distribuição das organizações da Rede BISC por perfil estratégico



Fonte: Elaboração própria com base nos dados enviados pelas empresas ao BISC.

## Dados indicam certo fortalecimento da estratégia de execução própria do ISC, mas a sociedade civil segue sendo parceiro bastante relevante.

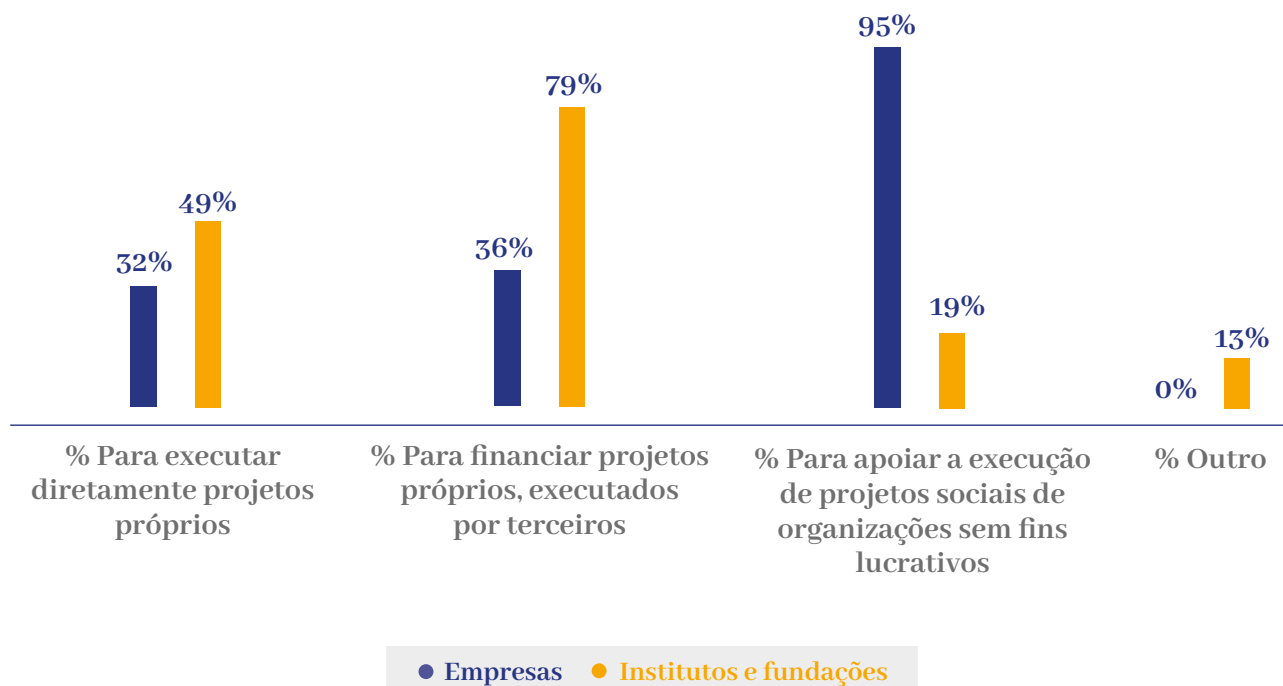
Debruçando-se mais sobre os dados, nota-se que as empresas que reportaram financiar projetos da sociedade civil tendem a focalizar bastante nesta estratégia. Neste grupo, a mediana do percentual do ISC aplicado nesta estratégia foi de 95%. Além dis-

so, também é possível observar que parcela importante da estratégia de focalização em projetos próprios é implementada em parceria com a sociedade civil. Para o cálculo das medianas, não foram consideradas as organizações que responderam valor zero.

### Gráfico 27

#### Mediana do percentual do ISC aplicado em cada perfil estratégico em 2022

Obs: Para o cálculo das medianas, não foram consideradas as organizações que responderam valor zero.



Fonte: Elaboração própria com base nos dados enviados pelas empresas ao BISC.

Em 2022, as parcerias com a sociedade civil organizada seguiram cumprindo papel relevante na agenda social corporativa. Praticamente todas as organizações da Rede BISC declararam envolver organizações sem fins lucrativos na realização dos investimentos sociais. A Rede BISC declarou ter apoiado um total de 949 organizações via repasses diretos, aumento de 18% em relação ao dado reportado em 2021 (807 organizações).

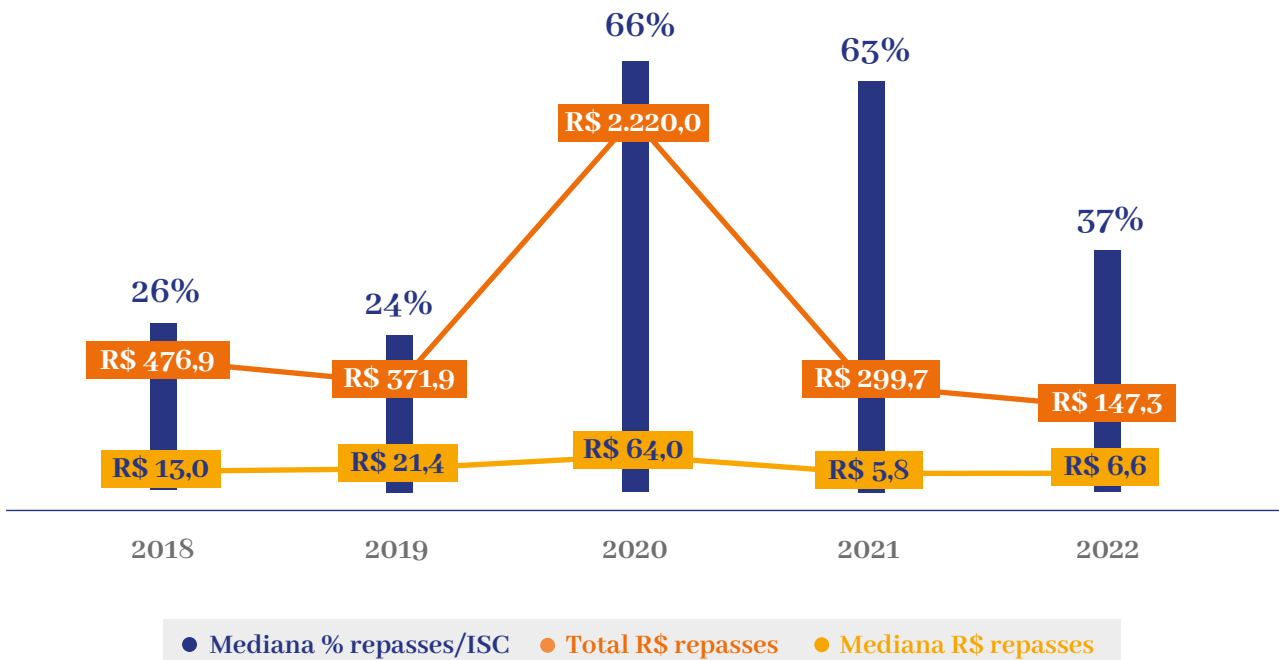
Em valores, foi declarado repasse total de R\$ 147,3 milhões, o que significou forte queda de 51% em termos reais em relação a 2021. Em um subgrupo comparável de organizações, a queda foi de R\$ 77%. Tal dinâmica foi influenciada por movimentos particulares de algumas empresas que repassam grandes volumes às OSCs, não sendo disseminada no campo. Além disso,

o reporte destas informações é incompleto no questionário, seja por companhias que não possuem esta informação (8% da Rede BISC) ou que as informam apenas para parte de sua atuação social (outros 8% de respondentes), de modo que o valor total de doações está subestimado.

Outras maneiras de monitorar esta frente de atuação é através de indicadores medianos. O repasse mediano das organizações da Rede BISC a organizações sem fins lucrativos foi de R\$ 6,6 milhões, representando aumento real de 14% ante 2021. Por outro lado, entre as organizações que aportam recursos a OSCs, o volume de recursos representou 37% do ISC em termos medianos, forte redução em relação aos indicadores dos anos anteriores.

## Gráfico 28

### Repasses do ISC às organizações privadas sem fins lucrativos



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC. Valores deflacionados pelo IPCA a preços de Dez/22.

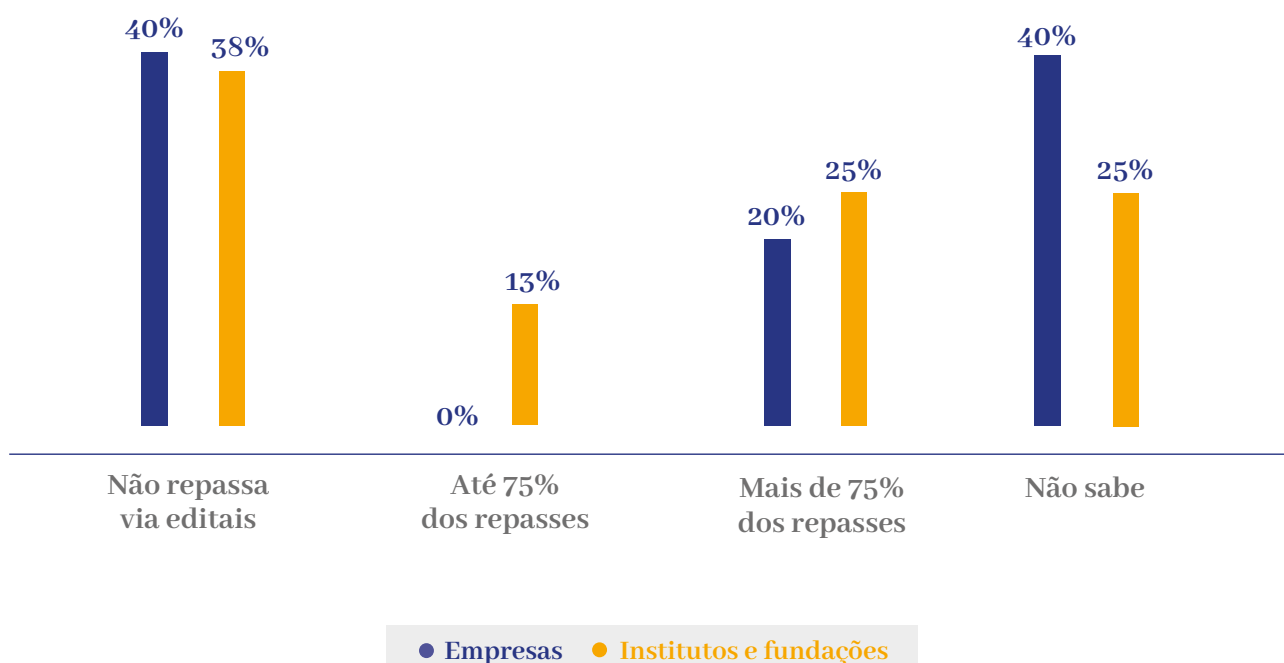
## O repasse mediano das organizações da Rede BISC a organizações sem fins lucrativos foi de R\$ 6,6 milhões, **representando aumento real de 14% ante 2021.**

Ainda sobre a relação do investimento social corporativo com as organizações sem fins lucrativos, no último questionário inserimos uma questão nova relativa à utilização de editais para a definição destes aportes. Foi reportado que R\$ 41,2 milhões foram repassados às OSCs através de editais, portanto 28% do total dos repasses.

Foi verificado também que a maior parte das companhias da Rede BISC não realiza repasses via editais ou não monitoram tal informação. Entre aquelas que o fazem, há uma tendência de que os editais sejam um mecanismo importante, sendo utilizado para determinar o destino de mais de 75% dos repasses.

### Gráfico 29

Distribuição da Rede BISC quanto ao percentual dos repasses a OSCs através de editais



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC. Valores deflacionados pelo IPCA a preços de Dez/22.

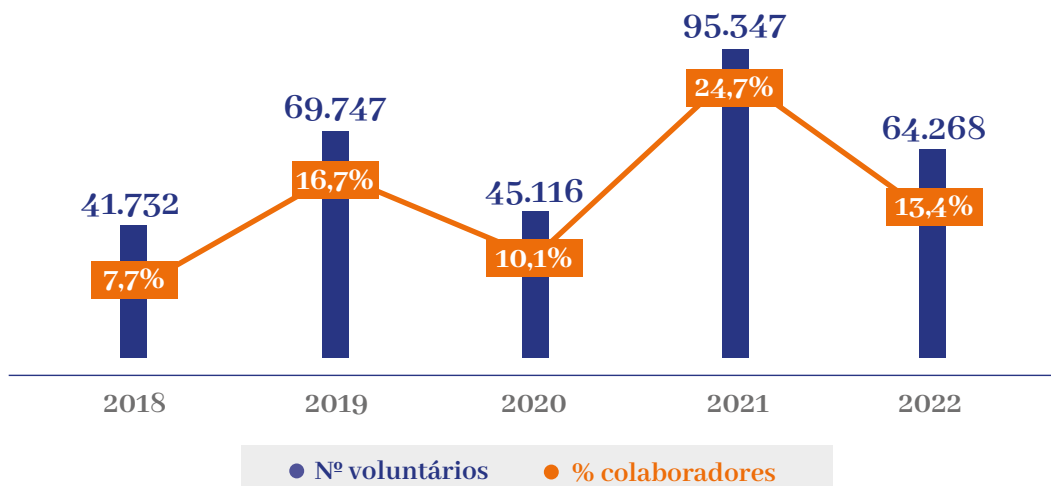
## 2.5. Voluntariado corporativo

O número de colaboradores envolvidos nos programas de voluntariado das empresas monitoradas pelo BISC somou 64.268 em 2022, mantendo a tendência de oscilação dos últimos anos. Evolução semelhante foi observada no indicador de voluntários como proporção do total de colaboradores, que ficou em 13,4% no ano.

A despeito da forte oscilação ano a ano dos indicadores, fica clara uma certa tendência de elevação do voluntariado corporativo nos últimos anos. Tal tendência é corroborada quando se analisa os indicadores da amostra comparável em termos de medianas, ou seja, filtrando para o mesmo subgrupo de empresas e excluindo o efeito de *outliers*.

### Gráfico 30

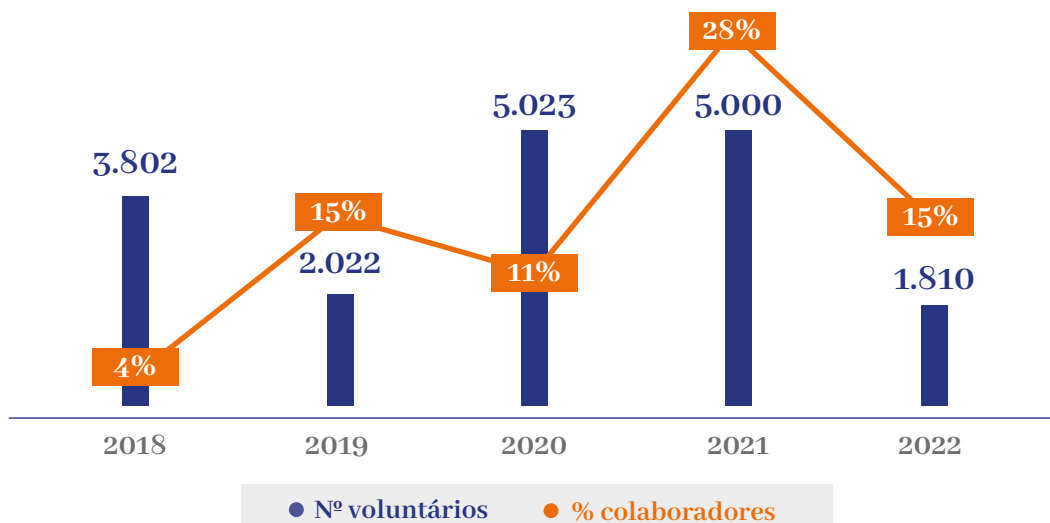
Voluntariado corporativo nas empresas monitoradas pelo BISC



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC

### Gráfico 31

Voluntariado corporativo: medianas da amostra comparável



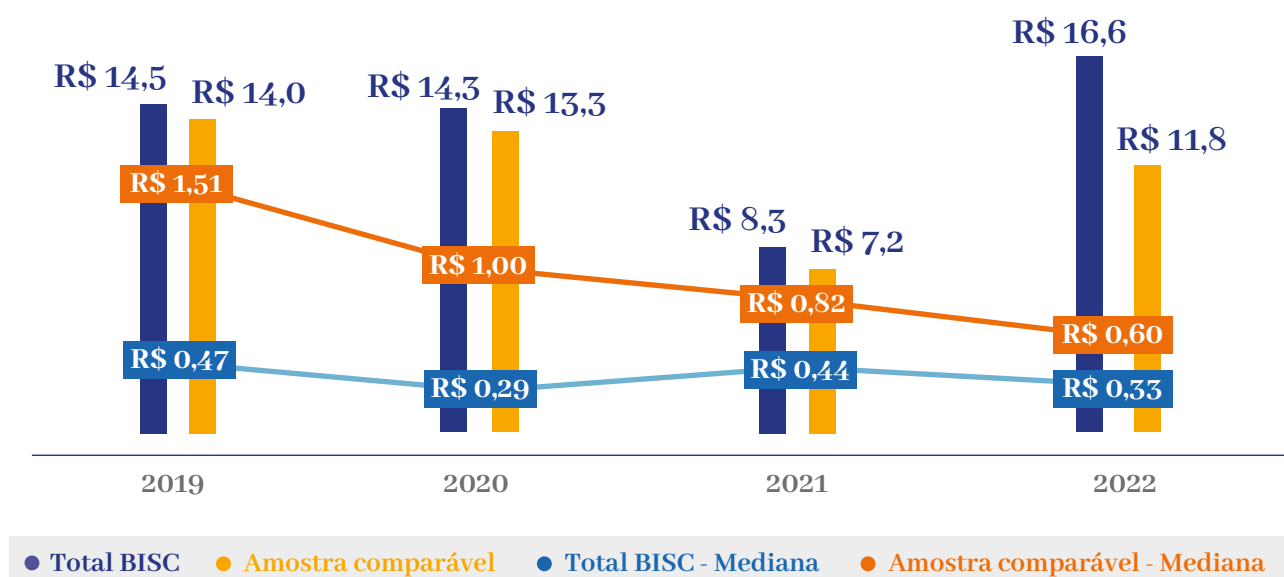
Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC

O volume de recursos investidos em programas de voluntariado em 2022 pelo agregado das empresas monitoradas pelo BISC foi de R\$ 16,6 milhões, indicando também leve tendência de elevação ante os últimos anos na série já ajustada pela inflação. No entan-

to, na amostra comparável do subgrupo de empresas que reportaram os dados ao BISC de 2019 para cá, a tendência é de ligeira queda, que fica mais clara quando se observa o indicador da mediana.

### Gráfico 32

Valores investidos nos programas de voluntariado corporativo – valores em R\$ milhões



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC. Valores deflacionados pelo IPCA a preços de Dez/22.

Entre as diferentes iniciativas de voluntariado, os dados apontam que houve aumento da diversificação de ações, revelado pelo crescimento disseminado na adoção da maioria das opções pesquisadas. Destacam-se o aumento de doações da empresa

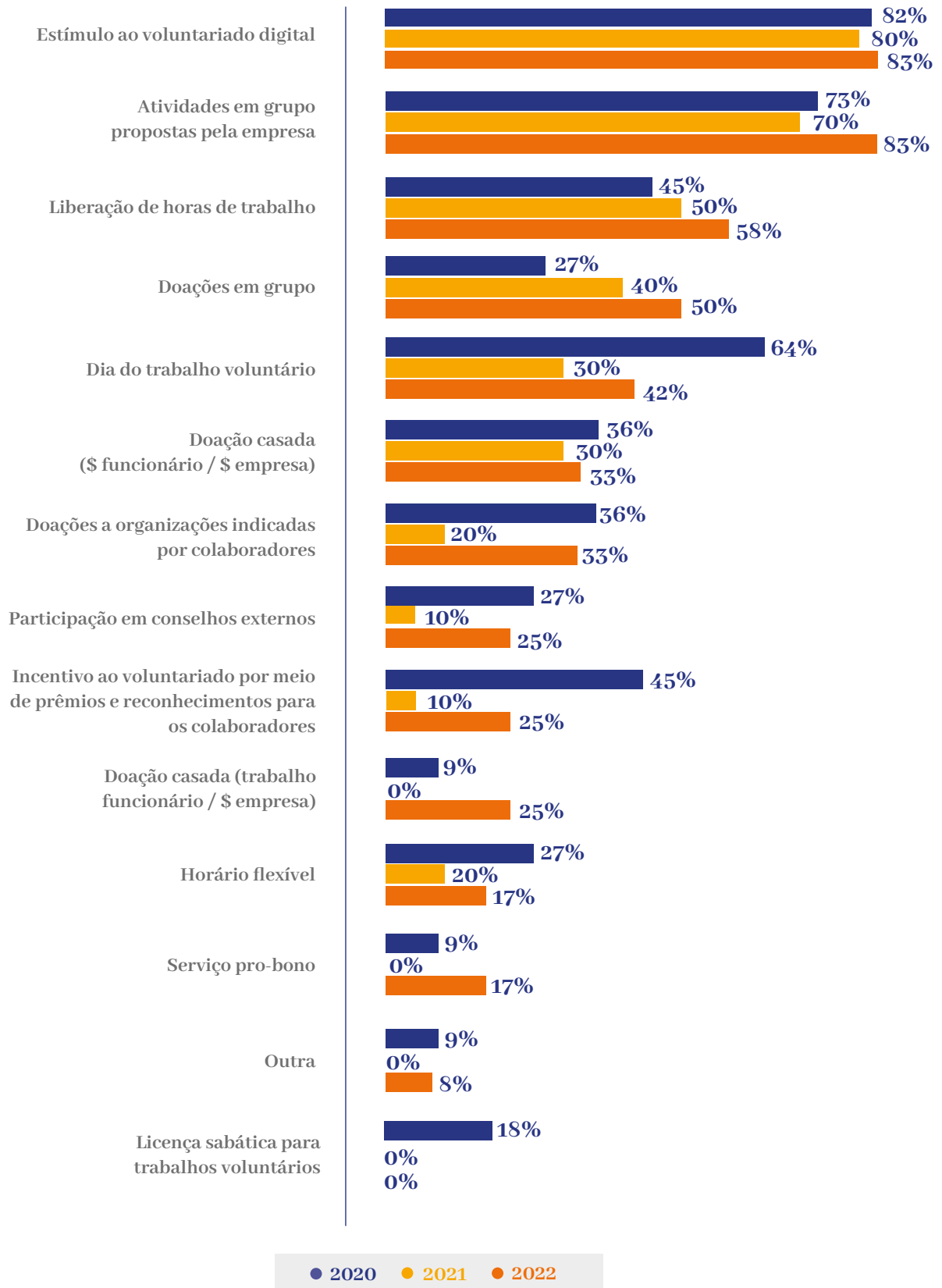
atrelada a horas de trabalho de funcionários e serviços pro-bono, mas outras ações também se destacaram positivamente. O voluntariado digital preservou a força e segue como a prática pesquisada mais amplamente adotadas pelas empresas.

**Dados apontam para aumento da diversificação de ações de voluntariado.**



## Gráfico 33

### Evolução das iniciativas de voluntariado



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC.

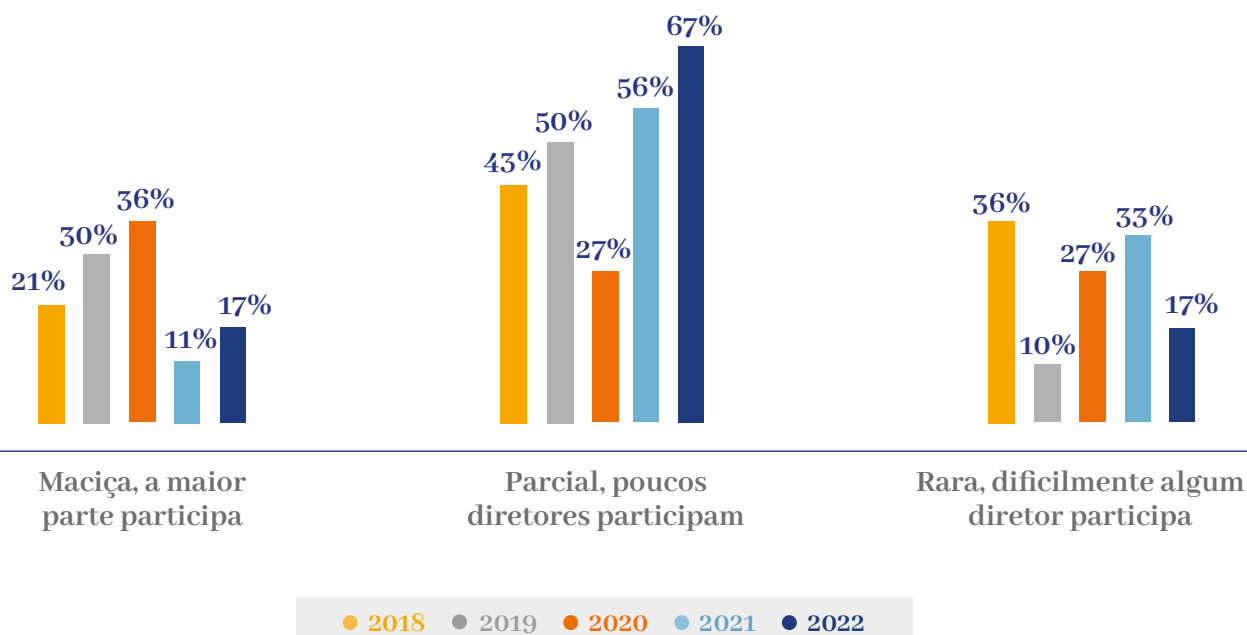
## Os dados apontam consolidação de uma estratégia de poucos líderes participando do voluntariado, percentual que vem em forte tendência de alta e chegou a 67% da Rede BISC em 2022.

Ano a ano, o BISC monitora a participação das lideranças nos trabalhos de voluntariado. Até 2020, os dados apontavam para uma tendência de aumento desta participação, interrompida em 2021 e que em 2022 seguiu com percentual bastante abaixo do período pré-pandemia. Por outro lado, os dados apontam para a consoli-

dação de uma estratégia de poucos líderes participando do voluntariado, percentual que vem em forte tendência de alta e chegou a 67% da Rede BISC em 2022. Dentre aqueles que participam das ações de voluntariado, o destaque foi o aumento da inclusão de fornecedores nos programas.

### Gráfico 34

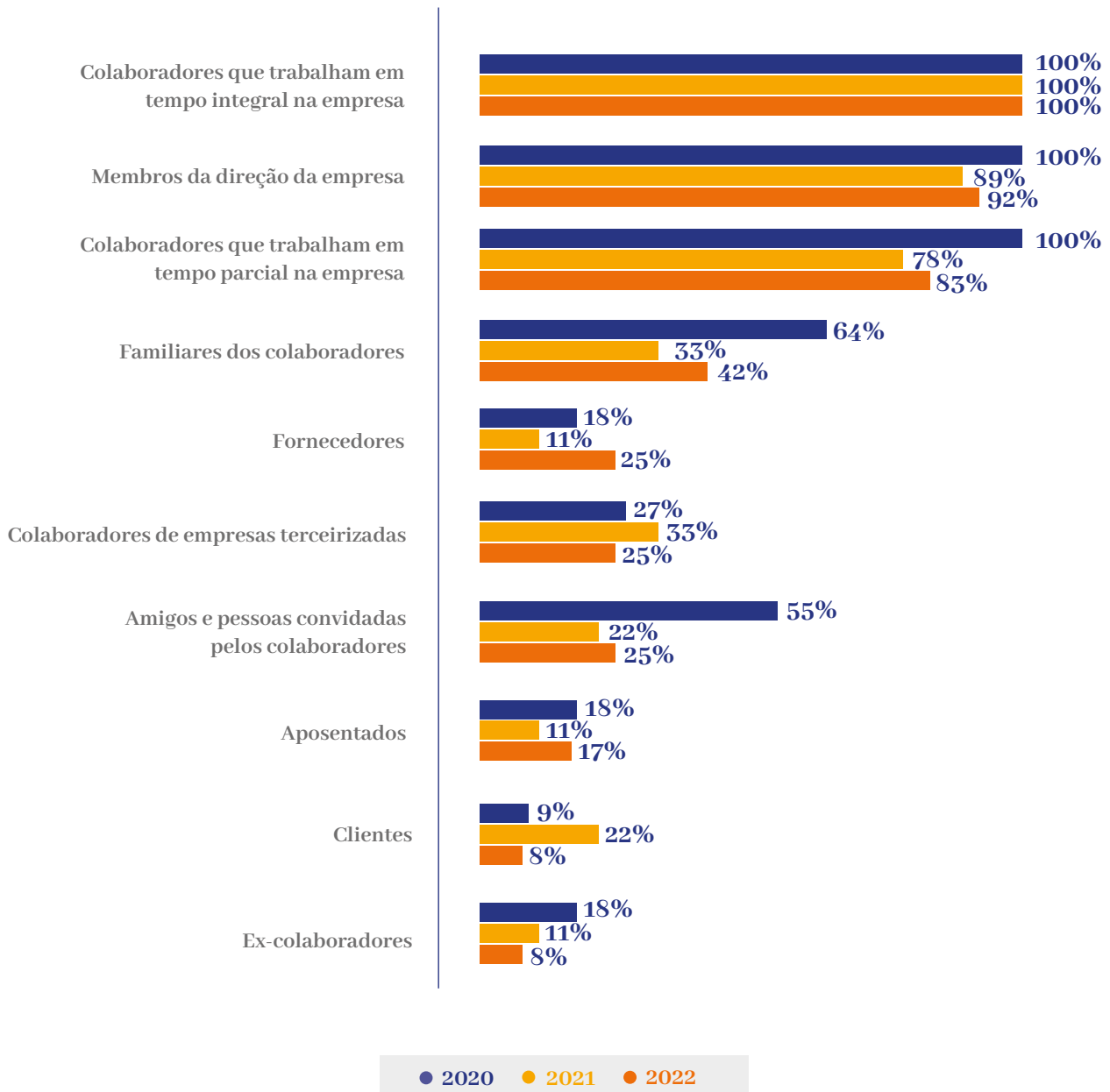
Distribuição da Rede BISC por níveis de participação da direção/liderança nos trabalhos voluntários



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC.

## Gráfico 35

### Participantes dos programas de voluntariado na Rede BISC



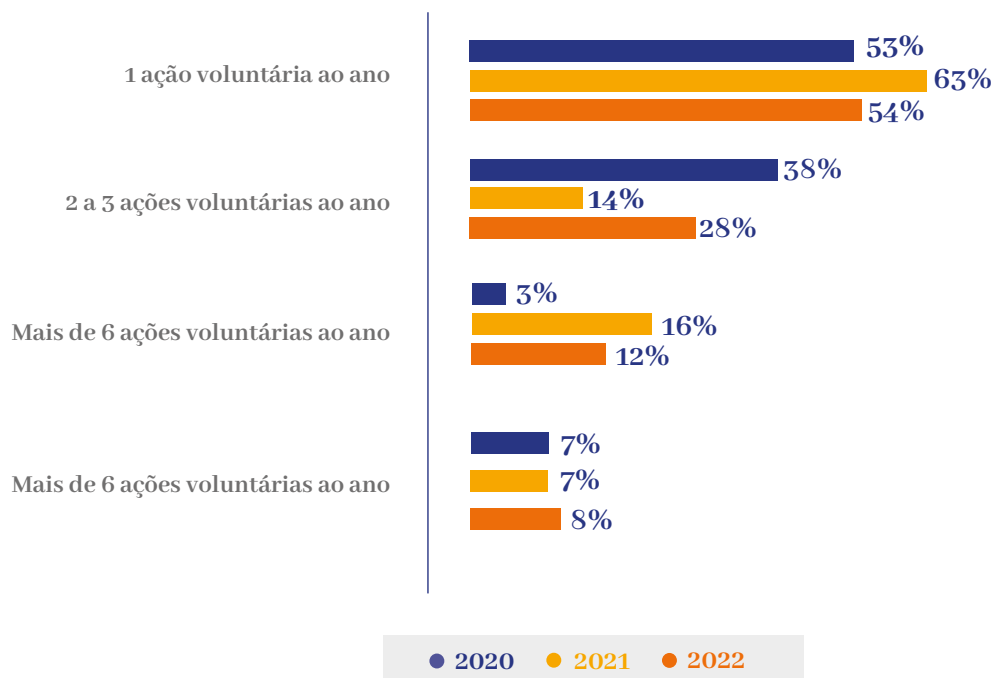
Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC.

Do total de colaboradores que realizam ações de voluntariado, consultamos as empresas da Rede BISC para estimar a distribuição percentual dos colaboradores de acordo com o número de ações de voluntariado realizadas dentro do ano. A maior parte dos

voluntários atuam em uma ação por ano, sendo que a resposta média das empresas para esta opção foi de 54%. Também considerando a média, aumentou o percentual de voluntários que realizam de duas a três ações no ano.

### Gráfico 36

Média da distribuição percentual dos colaboradores de acordo com o número de ações de voluntariado realizadas por ano



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC.

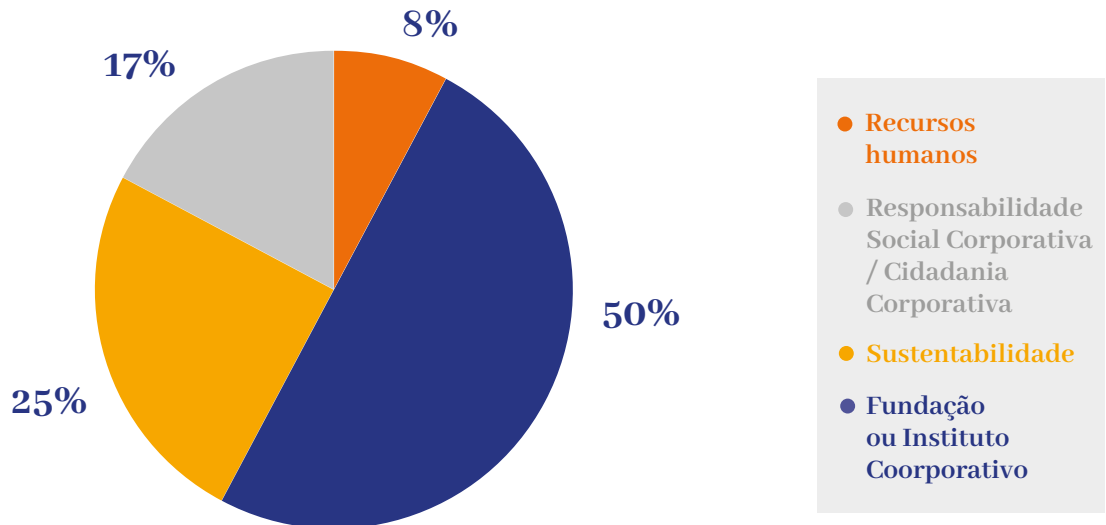
O BISC também monitora aspectos de gestão dos programas de voluntariado. Em 2022, 50% das organizações reportaram que os programas de voluntariado estão alocados na fundação ou instituto dentro da estrutura corporativa, enquanto 25% posicionam o voluntariado na área de sustentabilidade e 17% alocam nas áreas de responsabilidade social

corporativa / cidadania corporativa. Os dados de 2022 diferem bastante daqueles de 2021 apresentados no Relatório BISC anterior, sendo importante notar que tal diferença deriva principalmente do aumento do índice de respostas em 2022, quando 100% das empresas responderam esta pergunta.

**Em 2022, 50% das organizações reportaram que os programas de voluntariado estão alocados na fundação ou instituto dentro da estrutura corporativa.**

### Gráfico 37

#### Alocação do programa de voluntariado por diferentes estruturas corporativas



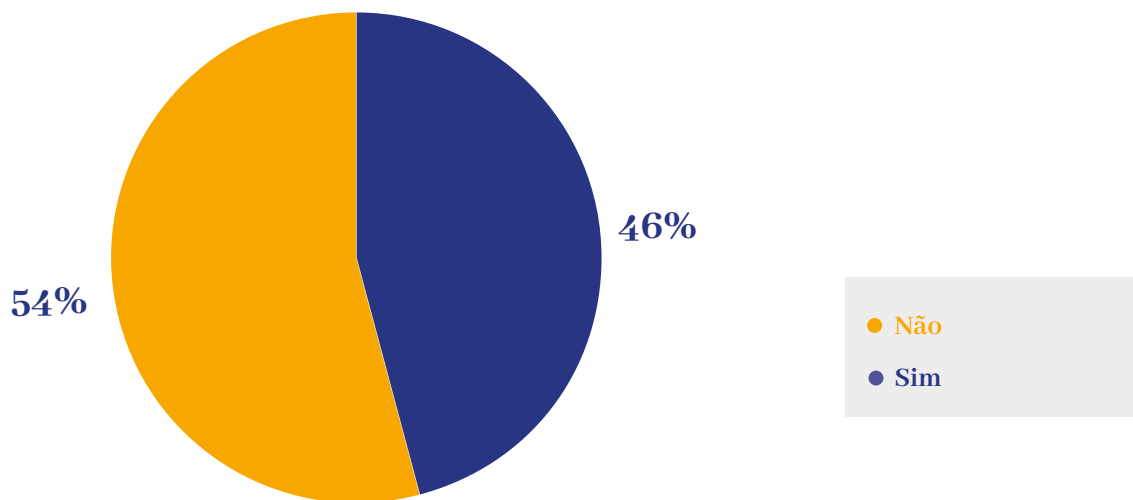
Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC.

Quanto à existência de instâncias coletivas (ex.: Comitê de Colaboradores) para contribuir na gestão das atividades de volunta-

riado, 46% da Rede BISC declarou ter alguma instância instituída.

### Gráfico 38

#### Presença de instâncias coletivas para contribuir na gestão das atividades de voluntariado



Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados pelo BISC.

1

01.

ISC como relativo do lucro  
bruto das companhias subiu  
para 0,80%.



02.

Volume de ISC foi de  
R\$ 4,026 bilhões, queda  
de 6,1% ante 2021.



03.

Parcela do ISC financiada  
com incentivos fiscais foi  
de 24% em 2022.



04.

Foi identificada  
tendência de focalização  
do ISC por população e  
temáticas-alvo.



05.

Dados apontam  
grande diversidade  
de posicionamentos  
estratégicos no ISC





**06.**

Observou-se certa redução do grantmaking, mas sociedade civil segue sendo parceiro muito relevante para o ISC.



**07.**

Houve expressivo aumento em iniciativas voltadas ao apoio emergencial diante de desastres climáticos.



**08.**

Alinhamento à política pública é caminho para ganhos de escala, mas intervenção direta é necessária para retornos de curto prazo.



**09.**

Metodologias de baixo custo podem promover grandes avanços na agenda de Monitoramento e Avaliação no ISC.



**10.**

Questão climática e racial devem nortear o ISC nos próximos anos.

# 03

O que lideranças  
sociais da Rede BISC  
esperam para o ISC  
nos próximos anos



Em 2023, incorporamos no BISC uma nova estratégia para a captura de percepções qualitativas dos gestores sociais vinculados à nossa Rede. De forma inédita, aplicamos a metodologia de grupo focal e reunimos líderes sociais das empresas parceiras do BISC com o objetivo de identificar as principais tendências e desafios para a prática do investimento social corporativo nos próximos anos.

Foram reunidos seis representantes da Rede BISC, sendo três homens e três mulheres, um de cada organização parceira, todos em cargos de direção ou gestão com poder decisório a respeito do ISC em suas organizações.

**O grupo focal foi conduzido por Alexandre Abdal, professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP) e pesquisador da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e do Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (Cebrap).**

As lideranças participantes possuem trajetórias diversas com formações acadêmicas também diversas. Algumas trajetórias possuem origem mais corporativa e tem em comum a migração destes profissionais de departamentos das empresas para a área de sustentabilidade ou instituto, através de mudanças intencionais ou a convite. Outro caso recorrente é o de lideranças que construíram suas carreiras na gestão do investimento social em fundações empresariais ou em organizações da sociedade civil, com experiências que passam por articulação, captação de recursos e gestão de projetos e patrocínios.

A dinâmica aconteceu presencialmente no mês de setembro, teve duração de duas horas e percorreu diversas temáticas, que organizamos em formato de tópicos e apresentamos a seguir.

# Alinhamento ao negócio aparece como agenda consolidada, mas suas implicações variam bastante

O alinhamento do investimento social corporativo aos negócios apareceu de forma espontânea e estimulada ao longo da dinâmica. Esta tendência, que ganhou bastante força nos últimos anos, foi interpretada pelos participantes como consolidada, tendo vencido uma espécie de tabu anterior que preconizava pelo distanciamento entre as agendas sociais e o negócio. De todo modo, a trajetória desta consolidação, assim como seus efeitos e desafios, variam bastante.

## 1. definição

Apesar do consenso acerca do alinhamento, há muito menos clareza e concordância plena sobre o que significa exatamente este alinhamento ou em quais práticas isto se converte. De forma mais clara, foi exposto que alinhar aos negócios passa por articular o investimento social corporativo ao propósito e materialidade da empresa. O que, por sua vez, é particular a cada organização, portanto dificultando um significado mais geral.

**“E o que é alinhamento ao negócio? Acho que às vezes se fala muito, mas não tem exatamente uma discussão do que é. É estar no mesmo lugar? É fazer coisas alinhadas à temática? É aproveitar a estrutura do negócio para aumentar o impacto? Acho que é preciso definir o que é o alinhamento aos negócios”.**

Foram citados múltiplos exemplos que emergiram das experiências e pontos de vista dos participantes do grupo focal, desde (i) práticas de ação social que, aos poucos, foram sendo convertidas em iniciativas e produtos do negócio, (ii) ação social orientada pelo expertise core da empresa ou (iii) base territorial do negócio e suas respectivas demandas como ponto de partida para a execução ou financiamento de projetos.

Vale apontar que, por mais que haja a busca em conectar o ISC à materialidade da empresa, nem sempre isso é visível facilmente. Por exemplo, a temática da educação é vista como estratégica pelo ISC pois, apesar de nenhuma empresa da Rede BISC atuar como empresa educacional, os negócios dependem da qualidade da educação para prosperar. O alinhamento ao negócio via educação pode assumir linhas mais explícitas quando se trabalha na educação profissionalizante em determinada especialidade ou determinado território de interesse, mas também não deixa de estar conectado com os negócios quando são operados com a finalidade de fortalecer a educação pública de qualidade no Brasil.

## 2. trajetória da agenda

Os participantes convergiram na percepção de que tal agenda mudou muito nas últimas décadas, sendo hoje uma agenda presente e consolidada. Foi apontada a existência de um tabu no passado, segundo o qual o impacto social e o negócio não poderiam se misturar, pois haveria o risco de cooptação do social pelo negócio. Conforme um dos participantes, ***“hoje esse tabu caiu, com a emergência de uma nova percepção segundo a qual a aproximação ao negócio pode potencializar impactos de ambos”***.

Uma outra liderança atribuiu parte deste processo à maior inserção de profissionais de experiência corporativa para atuar nas equipes sociais, o que teria colaborado para o surgimento de uma percepção mais equilibrada. ***“Uma maior diversificação da origem das pessoas que trabalham na área social contribuiu para essa mudança de percepção, uma vez que, no passado, o pessoal da área social vinha muito da sociedade civil e da academia, trazendo consigo vieses próprios de quem está fora da operação do negócio e do universo corporativo”***.

**“Eu acho que nos últimos anos o que vem acontecendo cada vez mais é este alinhamento enquanto filosofia, de estar pertencente a um grupo empresarial”.**

Para o grupo, atualmente o alinhamento ao negócio é uma tendência consolidada no ISC, ancorada em um conjunto variável de práticas e modos de alinhar e em percepção de que tanto impacto social quanto negócio podem se beneficiar mutuamente desse alinhamento. No entanto, este processo não é livre de tensões, o que será explorado alguns tópicos à frente.

**“Foi-se percebendo que, na verdade, a aproximação com o negócio pode potencializar impactos. Pode trazer uma desvirtuação? Pode, mas pode potencializar o impacto”.**

Foi defendido que existem caminhos e vocações dos mais distintos que interferem no processo de alinhamento. O alinhamento ao negócio pode ocorrer via território ou via procedimentos e articulações internas a uma grande temática de interesse. Do ponto de vista organizacional, o advento da agenda ESG e da sustentabilidade aparece como elemento norteador para definir os traços do alinhamento do ISC ao negócio. Inclusive, este foi o caso de algumas empresas participantes do grupo focal, que citaram um movimento recente de mudança de um ISC ainda bastante familiar e assistencialista para uma estratégia voltada a impactos sistêmicos e conectada com a materialidade do negócio.

**“Houve aumento da estratégia, do alinhamento ao negócio, do espaço de colocar isso numa pauta de discussão junto ao board da empresa”.**

### 3. condicionantes do alinhamento

Foram identificados alguns elementos condicionantes que moldam as formas de alinhamento do investimento social das empresas às suas estruturas de negócios, portanto, que moldam o próprio ISC. Podemos separar estes elementos em condicionantes endógenos e exógenos às empresas.

Como elementos endógenos, entende-se por aqueles que dizem respeito a atributos e estruturas internas das organizações. Um elemento bastante enfatizado foi a estrutura de governança e a origem do recurso por trás do ISC. Defendeu-se a ideia de que o ISC assume características tais que atendem as expectativas de quem toma a decisão e de quem efetivamente aporta os recursos,

o que evoca a importância de fatores diversos, desde o setor de atuação da empresa até a cultura organizacional e as preferências pessoais dos controladores.

**“Se o dinheiro vem do marketing ou da holding, você vai trabalhar uma percepção de marca e reputação. Se vem de desenvolvimento e inovação, vai gerar produto. Se o dinheiro vem do custo de produção, ele vai querer um retorno na licença social para operar, na estabilidade daquela operação. E se o dinheiro vem do lucro, aí podem trabalhar em uma causa e aí tem muito a ver com valores”.**

Destaca-se brevemente aqui um caso que emergiu da dinâmica de o ISC ter funcionado como um laboratório de inovação para o negócio. Nesse caso, a discussão é iniciada e provocada pelo financiador a partir do desejo pessoal somado à visão de negócio, que reverbera na definição de foco que está intimamente ligada à atividade da empresa.

As crenças e valores subjetivos dos tomadores de decisão apareceram no grupo focal como elementos definidores ainda relevantes, embora sua importância relativa tenha se enfraquecido diante do maior protagonismo de condicionantes como estruturas de governança e abertura do capital.

**“Geralmente tem um patrono ali que começou uma ideia, que pode ser que hoje já tenha mudado, mas começou daí, de uma crença, de uma família ou de um filantropo que acreditou naquela causa”.**

A origem do recurso aparece como fator determinante especialmente no contexto de empresas ou institutos/fundações vinculados a uma matriz estrangeira. Apareceu como um padrão bastante marcado que as subsidiárias brasileiras precisam seguir diretrizes globais para sua atuação social, o que limita o espaço de escolha para definir por uma atuação direta ou via instituto ou para definir os eixos temáticos mais relevantes. O principal problema nestes casos é a possibilidade de baixa aderência das diretrizes globais aos desafios enfrentados localmente, embora tenha sido citada a existência de alguma flexibilidade que dá certo poder de agenda às organizações locais.

Outros elementos internos que surgiram como definidores das características do ISC foram a restrição orçamentária e o contexto no qual a empresa já opera em uma temática de forte apelo social, nos quais o caminho de alinhamento ao negócio aparece como bastante natural.

Quanto aos elementos exógenos, aqueles localizados fora da empresa e que são fonte de pressão e influência sobre a prática corporativa, foram identificados como os mais importantes os bancos, fundos e outros investidores, assim como consumidores e a sociedade civil. No grupo focal, não foi estabelecido nem proposto diretamente algum mecanismo pelo qual estes fatores influenciam diretamente o ISC, ficando a conclusão de que estes elementos exógenos atuam sobre a empresa como um todo. O ISC, portanto, é impactado indiretamente pela via do alinhamento ao negócio.

O grupo focal destacou brevemente a importância dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), agenda exógena colocada pela ONU que se mostrou bastante importante para colocar o setor corporativo em um papel de corresponsável pelos impactos no planeta e na sociedade e de protagonista no atingimento das metas pretendidas. Foi destacada a importante mudança de paradigma que representou a evolução para os ODSs em relação aos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODMs), que aumentou a preocupação das empresas em geral com os impactos gerados e contribuiu para que a atuação social corporativa fosse incorporada aos negócios.

**“Além de onde vem o dinheiro, é da onde está vindo a pressão para você fazer alguma coisa”.**

## 4. cenário para o curto e médio prazo

A questão do alinhamento foi reconhecida pelo grupo como tendência consolidada e que não volta atrás, sendo que para os próximos cinco ou dez anos, os participantes esperam um aprofundamento desse movimento. Mais que isso, a agenda deve caminhar para uma **“maturidade de que o seu negócio é social”**, ou seja, a reflexão, discussão e incorporação de objetivos sociais tenderia a ser cada vez mais institucionalizada e fazer parte do planejamento do negócio e não apenas da área social.

Neste sentido, houve uma declaração que **“o instituto visa hackear o negócio”**. Depreende-se que alinhar o ISC ao negócio pode levar a uma trajetória onde o negócio se alinha ao ISC ou absorve objetivos de impacto social do ISC, o que potencializa fortemente o impacto da empresa na sociedade. Tal visão está bastante ligada à agenda de sustentabilidade e se relaciona com as funções sociais que os participantes do grupo focal exercem.

Contudo, os participantes apontaram que tal agenda não está livre de tensões. A polarização da sociedade e a dinâmica política no mundo pode representar um fator que limite este movimento no futuro. Ademais, há os pontos de tensão historicamente estabelecidos, como a confusão ou indistinção entre ação social e negócio e o risco de cooptação da ação social pelo negócio. Nesse sentido, um ponto de atenção apontado foi a necessidade de estabelecer separações claras entre ISC e negócio para não correr risco de gerar conflitos de interesse, especialmente em arranjos de colaboração com a sociedade civil e o poder público.

## Parcerias aparecem como caminho claro para a potencialização do impacto do ISC

A importância desta temática ficou explícita no decorrer do grupo focal ao aparecer em diferentes momentos, tanto na descrição de práticas no momento atual como na dinâmica mais focada no estabelecimento de tendências para o futuro.

## 1. Alinhamento à política pública para o ganho de escala e efeitos de longo prazo

Foi compartilhada a visão do grande potencial de ampliar o alcance e impacto da atuação social das empresas ao organizá-la a partir de parcerias e coalizões com governos e outras fundações e institutos, inclusive empresariais que compartilham os mesmos propósitos e objetivos.

**“Minha empresa tem atuação nacional e precisa ter um investimento social grande e relevante, condizente com a escala de atuação do negócio, sendo as parcerias um caminho relevante para alcançar isso”.**

O principal elemento que levou a esta conclusão foi o tamanho reduzido do volume de recursos movimentado pelo ISC - R\$ 4,026 bilhões em 2022, segundo esta edição do BISC - comparado ao orçamento público. Foi reconhecido, então, que a forma de o ISC ter escala e impacto positivo relevante para o Brasil é através do estabelecimento de coalizões e parcerias que se alinham às políticas públicas.

**“Se a gente não usar esse dinheiro de maneira integrada, alinhada a políticas públicas para que o dinheiro público produza resultado, o ISC vai ficar enxugando gelo. Então eu acho que a perspectiva é de um olhar sistêmico, não só entre investidores, mas no setor social de forma ampla e relacionada à política pública, no modelo de estado brasileiro onde quem provê educação e saúde é o governo”.**



No que se refere a parcerias com governos, dois pontos fundamentais para o ISC surgiram na dinâmica. Um é a necessidade de uma predisposição do governo em desenhar parcerias e regimes de colaboração, o que nem sempre se encontra. Outro ponto é que o objetivo do ISC deve ser de articulação com o objetivo de complementaridade de ações, o que se materializa em atividades como produção de conhecimento, fortalecimento de capacidades estatais, entre outras.

Foi defendida a existência de um avanço nos últimos anos na área da educação em torno da reflexão quanto ao sentido do investimento social e como se complementa ao recurso público. Foram citados exemplos de coalizões que se organizaram em torno de diferentes frentes de atuação na educação, desde *advocacy*, tecnologias ou carreira docente.

A questão do ganho de escala do ISC aparece como um dilema para o campo acerca de atuar mais firmemente ou não de forma mais sistêmica. O papel do ISC nesse sentido não é consensual, tampouco são as práticas para que as organizações implementem esta trajetória.

## 2. Dificuldades e contrapontos à implementação de coalizões

Entretanto, foram identificados desafios importantes no estabelecimento e condução das coalizões, dificultando o avanço da agenda. As justificativas que apareceram como limitantes foram:

- i) aversão do ISC após experiências passadas ruins;
- ii) dificuldade de estabelecer plena colaboração com outras organizações, por razões diversas a exemplo de choques originados de diferenças ideológicas e de visões de mundo;
- iii) predominância de conceitos e lógicas do *marketing* e competição por exposição da marca; e
- iv) receio que o setor corporativo possui em dialogar com o governo, seja por *compliance*, risco de associação com corrupção, risco de associação a determinada linha ou partido político ou risco de retaliação política após eventual troca de governo.

“Existe na filantropia uma competição por exposição de marca e isso é muito ruim. Eu acho que a gente só vai alcançar realmente o impacto transformador na hora que a gente trabalhar em rede”.

“Eu tive muitos problemas com determinada organização quando eu estava em uma posição anterior. Eu co-financiava, a gente alinhava as coisas, eu virava as costas, eles estavam indo lá no ritmo deles sem se importar com você”.

Dois **contrapontos** interessantes, relativamente complementares, foram levantados em relação ao alinhamento do ISC às políticas públicas e ao estabelecimento de coalizões com governos.

No primeiro, foi destacado o risco de este redirecionamento para o ganho de escala e impactos de longo prazo gerar um resultado de **esvaziamento de ações de pequena escala, mas de efeitos imediatos** sobre a população afetada. Um eventual desmonte, portanto, seria altamente prejudicial a populações que seriam desassistidas devido a uma mudança de foco do ISC. Essa linha de raciocínio levanta uma hipótese de que este dilema estaria mais presente no caso de recursos que já estão sendo mobilizados para determinada população, mas a reflexão vale igualmente para o recurso novo que ainda está em planejamento.

“As pessoas precisam para hoje e pela via da política pública vai levar um tempo”.

O segundo contraponto foi o risco de a ênfase do ISC na coalizão com governos e alinhamento à política pública provocar uma **realocação de capital que provoque enfraquecimento da sociedade civil** e das organizações que estão no dia-a-dia dos territórios. Segundo uma liderança, **“o poder do experimento a gente também acaba perdendo, pois quando se tem um projeto de intervenção lá na ponta, também se tem essa escuta mais apurada, alguma experimentação de uma metodologia diferente que depois você pode escalar na política pública”**.

Ainda sobre as dificuldades das parcerias e coalizões, foi levantada uma preocupação acerca da falta de diversidade de organizações presentes nestas iniciativas. Corre-se o risco de que as parcerias sejam estabelecidas apenas com um mesmo conjunto de organizações, de forma que muitas outras organizações e territórios são estruturalmente deixados de lado. Citou-se a preocupação sobre como as empresas podem chegar a novos atores e territórios para ampliar e dar outras vozes.

### 3. Atuação híbrida como tendência para o ISC

Desses contrapontos, emergiu o apoio ao ponto de vista de que as alternativas não são necessariamente excludentes e que uma atuação híbrida é um caminho possível e desejável. A atuação na política pública em formas como a produção e disseminação de conhecimento, assim como na forma de *advocacy*, apareceram como alternativas que viabilizam a conciliação entre o alinhamento à política pública e a atuação sistêmica com a atuação direta de curto prazo nas comunidades de interesse da empresa, podendo estas frentes de atuação serem consistentes entre si.

Foi defendido que o papel do ISC não é ter escala, pelo menos não na dimensão que o Brasil precisa, mas que o ISC tem potencial de combinar uma atuação direta com o apoio à política pública **“com uma boa estratégia de incidência e produção de conhecimento para que o desenho de políticas públicas tenham base em coisas já testadas e avaliadas”**. Neste ponto da discussão, foi levantada a preocupação de se utilizar as evidências de projetos pilotos e cases de sucesso com a devida cautela, sempre se perguntando o quanto estes casos particulares são aderentes às condições e complexidades que a política pública de alta escala enfrenta.

Outro ponto defendido foi a ideia de que o ISC e o próprio negócio enquanto setor podem influenciar a política pública e potencializar seu impacto a partir da adesão em coalizões que exercem *advocacy* acerca de temas de interesse do país. A argumentação recebeu apoio e foi endossada por uma interpretação segundo a qual o *advocacy* reduz os riscos para a empresa de se associar a pautas de política pública pois ela não estaria mais se posicionando de forma individual a algum governo e sim na forma de grupo apoiando uma causa.

## Tendências contemporâneas no ISC

As frentes de alinhamento do ISC aos negócios e à política pública apareceram como prática atual e tendências de futuro ao longo de praticamente toda a dinâmica. Ademais, o grupo focal estimulou os participantes a compartilharem visões acerca de outros fatores identificados como tendências para o ISC no próximo ano.

### Investimento de impacto

Foi defendido que o ISC tem bastante apetite para aumentar sua participação no ecossistema de investimento de impacto, frente que tem em sua raiz justamente o alinhamento entre objetivos sociais e o desenvolvimento de negócios. No entanto, citou-se movimento pontual de recuo do ISC na agenda devido a uma insegurança jurídica atualmente posta, o que freia bastante a atuação do recurso filantrópico corporativo, mais avesso a risco. No entanto, há a expectativa de avanço em um arcabouço regulatório que destrave esta agenda para as empresas.

“A gente está vendo nesse momento alguns institutos e fundações recuando nessa agenda, porque se deparou com cenário de risco. Mas está surgindo uma política nacional e uma discussão de arcabouço regulatório que pode destravar essa frente”.

### Emergência de empreendedores sociais

Vem ganhando força o surgimento de novos empreendedores sociais privados, movimentação positiva para o fortalecimento da sociedade civil e para o ecossistema de inovação social. Contudo, foi mencionado um dilema referente à glamourização excessiva de algumas poucas lideranças, que acabam concentrando grande volume de capital enquanto as organizações sociais da ponta se enfraquecem. **Nesse sentido, a tendência apontada corre o risco de trazer consigo efeitos deletérios acerca da distribuição de recursos filantrópicos.**

## Aumento do investimento em causas emergentes

Foi defendida a expectativa de que algumas pautas ainda emergentes para o ISC tendem a se fortalecer bastante nos próximos anos. O principal destaque foi para a **questão climática**, seja na frente de **apoio emergencial** diante de desastres - que esta edição do BISC já documenta importante aumento - ou em frentes de **conservação, adaptação e resiliência**. Falou-se bastante também da causa da **diversidade**, com bastante ênfase à **questão racial**, mas também foi citado o envelhecimento da população e a necessidade de olhar para **idosos**.

Outra temática citada como emergente foi a defesa da democracia, mas prevalecendo um olhar de que o ISC tem espaço de atuação muito limitado neste tema, onde apenas a temática da **desinformação** contou com certo consenso dos participantes. A dinâmica também passou pela temática do fortalecimento institucional da sociedade civil e houve amplo reconhecimento da importância de uma sociedade civil forte para promover impacto positivo, mas foram apresentadas limitações ou reticências para que o ISC atue mais firmemente nesta agenda, em geral relacionadas a estruturas de controle do corporativo.

## Instabilidade macroeconômica e geopolítica pode impor dificuldades

Um dos fatores citados como de grande importância para os próximos anos é a evolução do quadro macroeconômico e geopolítico global, especialmente diante do atual contexto permeado de incertezas. Durante a dinâmica, esta preocupação foi citada com um alerta adicional de que muitas empresas ainda estão em busca de recomposição de seus resultados financeiros após a pandemia. De qualquer forma, já é sabido que o ISC no Brasil depende muito de um ciclo econômico positivo para sustentar uma trajetória de elevação dos aportes sociais.

## 04

# Grupos de Debate Rede BISC: Monitoramento e Avaliação

Esta seção do relatório é dedicada a dar visibilidade aos principais tópicos debatidos pela Rede BISC ao longo do ciclo de 2023. Neste ano, a Comunitas empreendeu esforços para fortalecer o BISC enquanto comunidade de aprendizado e disseminação de conhecimento acerca dos principais desafios e experiências na operação do investimento social corporativo. Os tópicos discutidos são propostos pelas próprias lideranças sociais das empresas associadas ao BISC, implementação que está alinhada com o objetivo da Comunitas de trazer à tona temas pertinentes para o ISC e que gere valor para o dia a dia das lideranças e equipes sociais que acessam nossos fóruns de debates. A sistematização destes encontros nos relatórios anuais do BISC, por sua vez, tem o objetivo de conferir valor público ao conhecimento produzido nesses espaços à sociedade civil e a todos os interessados no campo do investimento social privado.

Este ano, realizamos dois encontros presenciais entre membros da Rede BISC. Um deles foi a realização do grupo focal, cujos resultados foram apresentados no Capítulo 3 desta publicação. O outro encontro tratou da temática de Monitoramento e Avaliação do ISC, no qual demos visibilidade a duas experiências da Rede BISC e dedicamos amplo espaço para debate. O acesso ao evento foi concedido a todos os profissionais das empresas parceiras, embora os convites tenham sido direcionados às lideranças e quadros técnicos das equipes responsáveis pelo ISC.

## Levantamento de boas práticas da Rede BISC priorizou dar visibilidade a experiências replicáveis.

A intenção foi trabalhar a temática de Monitoramento e Avaliação de forma a agregar valor para diferentes perfis de investidores sociais corporativos. Desta forma, o BISC deu prioridade para a disseminação de experiências com alto potencial de replicabilidade, potencializando o valor do encontro para cada pessoa presente. Desta forma, deu-se mais ênfase a processos como o desenvolvimento de indicadores, coleta de dados, envolvimento de *stakeholders* e metodologias de baixo custo.



# Boas práticas da Rede BISC

## [B]<sup>3</sup> SOCIAL

- **Julia Fiks Salem**  
Analista de Investimento Social

“A B3 Social é uma associação sem fins lucrativos responsável pela atuação social da B3, a bolsa do Brasil, com o propósito de contribuir com a redução de desigualdades sociais no Brasil. Por meio da busca ativa de organizações, apoia programas, projetos ou ações com atuação baseada em evidências que promovam melhorias estruturais na educação pública brasileira.

Em 2022, a B3 Social apoiou 250 organizações sociais e todas passaram pelo processo de monitoramento e avaliação de projetos. Dos 250 projetos apoiados, 120 são monitorados diretamente pelo time da B3 Social e os demais são acompanhados por terceiros. Todos passam por um acompanhamento trimestral, que se inicia no momento da assinatura do contrato e termina ao final da implementação do projeto.

Na reunião inicial da parceria, são estabelecidas as metas do projeto e cada organização recebe um kit de acompanhamento, composto pelo relatório padrão em Excel e um guia de preenchimento. A cada três meses, a organização envia para a B3 Social o relatório preenchido, que é revisado pelo time da B3 Social antes da reunião de acompanhamento. As reuniões são momentos de troca e discussão para o time da B3 Social entender os desafios do projeto e sugerir potenciais planos de ação e pontes com outras organizações que possam apoiar nos desafios identificados.

O monitoramento da B3 Social é um processo formativo e reflexivo. No monitoramento, a B3 Social coleta indicadores qualitativos e quantitativos, com alguns indicadores padronizados e outros individuais de cada projeto. O principal ponto que é avaliado é se o projeto está cumprindo as metas e objetivos firmados no início da parceria, e no caso negativo, são pactuados planos de ação e correções de rota. Ao final de cada período de acompanhamento, o time de monitoramento apresenta para toda a equipe da B3 Social e lideranças internas os resultados de cada projeto, os destaques e pontos de atenção, permitindo conversas estratégicas sobre direcionamentos futuros.

O processo de monitoramento é fundamental para as decisões estratégicas da B3 Social, que são sempre baseadas em dados. Esse processo gera dados e gráficos que são utilizados nos processos de prospecção e renovação de carteiras, além de informar as ações de apoio não financeiro realizadas pela B3 Social”.



A diversidade presente na carteira de projetos da B3 Social foi um fator apresentado como importante fonte de desafios e complexidades para a elaboração do plano de monitoramento. Além da grande quantidade de projetos apoiados, há o desafio de atuar com projetos de modelos de atuação distintos e cronogramas e tempos de entrega variados entre si, além de haver a necessidade de estabelecer um equilíbrio entre padronizar e manter a individualidade de cada projeto.

O desafio de compatibilizar em uma mesma metodologia de monitoramento projetos tão distintos como apoio a organizações de advocacy e projetos de esporte, a B3 Social desenvolveu em parceria com o departamento de pesquisa da Fundação José Luiz Egydio Setubal três pilares de impacto para, ao mesmo tempo, organizar o grande conjunto de projetos acompanhados, diferenciar estratégias e procedimentos para monitorar e avaliar os projetos e balizar a estratégia de atuação para cada temática de interesse: i) o pilar de **indivíduo**, que vai considerar projetos e iniciativas com foco direto em questões enfrentadas por indivíduos;; ii) o pilar de **comunidade/escola** que vai considerar projetos e iniciativas com impacto que vai além dos beneficiários diretos, mas também nos arredores e fortalecendo a comunidade escolar, e iii) o pilar **sistema**, que vai trabalhar com projetos e iniciativas que atuam de forma mais ampla, com potencial de influenciar políticas públicas de educação.

Esta metodologia apoiou a B3 Social a padronizar procedimentos sem perder a consideração pelas peculiaridades de cada contexto. Ao separar seus projetos apoiados nestas três categorias, estabelece-se, então, padronização de indicadores e comparabilidade dentro de cada pilar. Permite à B3 Social, também, obter um impacto consolidado de sua carteira.

**"No monitoramento, a B3 Social coleta indicadores qualitativos e quantitativos, com alguns indicadores padronizados e outros individuais de cada projeto".**

A condução do plano de monitoramento segue diretrizes que estão bastante conectadas com o caráter *grantmaker* da B3 Social. Reconhece-se que o **time do projeto é detentor do conhecimento** necessário para tomar as decisões e que o papel do financiador é **potencializar o trabalho realizado**. A B3 Social busca construir relações de **confiança, transparência e colaboração** em todo o processo de acompanhamento, compreendendo que **monitoramento** é uma oportunidade que possibilita **reflexão, conexões e melhorias contínuas**.

## Monitoramento é uma oportunidade que possibilita reflexão, conexões e melhorias contínuas.

O passo-a passo do processo de monitoramento envolve o estabelecimento de uma rotina na qual serão definidas as metas, cronograma e indicadores, da mesma forma que se definirá rotina de reuniões, relatórios, prestação de contas e agendas de feedback e capacitação.

Os dados individuais de cada projeto são coletados junto às organizações apoiadas mediante planilha de Excel e guia de preenchimento, que são posteriormente consolidadas pela equipe da B3 Social em CRM, tecnologia corporativa bastante eficaz no gerenciamento de contas e relacionamentos. A vinculação do CRM com plataformas de dashboards permite o acompanhamento individual das metas de cada projeto, assim como oferece uma visão integrada do portfólio.

A B3 Social também faz a avaliação de seu próprio desempenho, via circulação de pesquisa de satisfação junto às organizações apoiadas para que respondam, de forma anônima, suas opiniões sobre o processo de monitoramento.

● **Rafael Art**  
Analista de  
Projetos Sociais Sr.

“O Instituto Votorantim e as empresas do portfólio têm o compromisso de gerar impacto positivo para a sociedade, promovendo o desenvolvimento local. Para assegurarmos regularmente este compromisso, a competência de avaliação e monitoramento é fundamental e parte intrínseca da nossa atuação.

Um dos fatores de ligação estreita da nossa parceria com as empresas é justamente a capacidade de gestão de projetos sociais. Para o Instituto, avaliar e monitorar tem duas dimensões: a do resultado e a do impacto. O resultado é monitorado mensalmente, primeiro com as equipes técnicas e depois com as empresas do portfólio, e apuramos anualmente. O objetivo é estabelecer ações constantes para obter uma visão mais ampla e profunda das atividades e projetos desenvolvidos. Temos como premissa sempre aguçar a visão sistêmica e o propósito de determinado projeto, provocar e promover a reflexão e o pensamento estratégico a respeito do caminho percorrido e possibilidades, sempre olhando para os desvios de rota, que são naturais e sempre vão existir. O trabalho de monitoramento junto às equipes que operam os projetos não se limita a checar informações e ser uma agenda de reporte. Olhamos para os riscos potenciais e influências nas entregas e nos resultados dos projetos. Refletimos, avaliamos possibilidades e tomamos ações sempre para potencializar o projeto.

Os ritos são fundamentais. A governança bem estabelecida traz ganhos significativos à operação e, logo, à estratégia do projeto, aprimorando resultados propostos. O monitoramento é constante, lógico, assertivo, eficaz e agrega valor ao projeto, ao gestor e a todos os stakeholders envolvidos. Ao passo que temos ritos bem estabelecidos e rotinas com papéis e responsabilidades definidos, temos espaço para promover reflexões e ações subsequentes. Como resultado objetivo, um número representa o sucesso ou o fracasso. Contudo, além de considerar apenas o número, um olhar mais apurado para o contexto e pessoas envolvidas no projeto é extremamente importante.

Já a dimensão do impacto é utilizada para medir se as teorias de mudança dos nossos programas socioambientais estão gerando o impacto positivo e promovendo o desenvolvimento local desejados.

Assimilar uma cultura de avaliação e monitoramento é fundamental para o sucesso dos projetos que operamos. Aprendemos constantemente a partir de trocas de conhecimento entre as áreas. Incentivamo-nos a aprofundar o olhar e enxergar o problema com outras lentes, assim, emergem oportunidades para aprimorar as entregas e melhorar o legado junto às comunidades onde atuamos”.

O Instituto Votorantim é uma plataforma de atuação social da Votorantim S.A. para as empresas do seu portfólio. Atua como um centro de inteligência aplicada e é o parceiro estratégico das empresas no desenvolvimento de soluções sociais.

O Instituto organiza a gestão e o monitoramento de suas atividades em 3 categorias de projeto:

- **Tecnologias próprias**, referente a projetos sociais vinculados a programas já desenvolvidos pelo Instituto e executados com o apoio de parceiros técnicos, onde estão localizados temas como educação, inclusão produtiva, cidades e comunidades sustentáveis;
- **Serviços** oferecidos pelo Instituto, com ou sem o apoio de parceiros técnicos, como diagnósticos, estratégias ESG etc;
- **Projetos incentivados**, executados com recursos de incentivos fiscais das empresas;

A frequência do monitoramento é definida para cada tipo, mas, em geral, adota-se frequência mensal ou trimestral, muito conectada com a necessidade de fazer correções de rumo para fins de aperfeiçoamento e geração de impacto positivo. As definições de prazos e de responsabilidades pelo monitoramento, assim como dos próprios indicadores, será tão mais complexa quanto maior a quantidade de atores envolvidos, como no caso de projetos que envolvam parceiros externos.

## A complexidade da implementação de planos de monitoramento e avaliação guarda importante relação com as estruturas de governança dos projetos.

A complexidade de atores envolvida demanda o desenvolvimento de sistemas para facilitar o fluxo de informações e todos os demais aspectos da gestão de projetos. Para fins do monitoramento dos resultados, destaca-se o Sistema SLA, que oferece uma visão consolidada sobre a performance dos projetos sociais das empresas a partir de objetivos e metas previamente acordados para cada projeto e localidade. O objetivo do SLA

é medir de forma objetiva, em percentual de realização, os resultados alcançados com o investimento social, que podem ser agrupados por projeto, por localidade ou por empresa. Todos os projetos apoiados pelo Instituto – sejam de tecnologias próprias ou projetos locais – passam por essa avaliação, que cobre indicadores de monitoramento, alcance dos marcos planejados e execução do orçamento. Os dados são atualizados mensalmente e alimentam a análise crítica e, sempre que necessário, a proposição de planos de ação.

## Referências externas

Nesta seção, o BISC complementa o conhecimento trazido pelas experiências expostas e traz algumas referências sobre boas práticas para adoção nos desenhos de planos de monitoramento e avaliação de projetos sociais.

Primeiramente, quando se fala em indicadores de monitoramento, é necessário reconhecer as dimensões do projeto social. Muito se utiliza o termo “impacto” no ecossistema do investimento social privado e do próprio ecossistema ESG, mas é importante ter em mente que, quando se fala de monitoramento e avaliação de projetos sociais e de políticas públicas, o termo assume uma definição mais estrita.

Utilizando-se da nomenclatura do Modelo Lógico ou da Teoria de Mudança, os indicadores podem ser classificados como:

● **Indicadores de Recursos**

medem a quantidade (ou qualidade) dos recursos (financeiros e humanos) existentes para desenvolver as atividades ligadas ao programa.

● **Indicadores de Atividades**

medem o esforço e as ações realizadas para, utilizando os insumos disponíveis, serem obtidos os produtos planejados.

● **Indicadores de Produtos**

medem a quantidade (ou qualidade) dos bens e serviços criados ou ofertados. São baseadas no número de produtos e serviços entregues aos beneficiários da política.

● **Indicadores de Resultados**

medem a quantidade ou a qualidade dos resultados intermediários alcançados.

● **Indicadores de Impacto**

medem a quantidade ou a qualidade dos resultados finais alcançados.

Fonte: Adaptado de Instituto Jones dos Santos Neves, 2018. <[https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/PublicacoesAnexos/livros/IJSN\\_SiMAPP\\_Volume-02.pdf](https://ijsn.es.gov.br/Media/IJSN/PublicacoesAnexos/livros/IJSN_SiMAPP_Volume-02.pdf)>.

Com essas definições em mente, é possível estabelecer um plano de medição que seja consistente com o grau de maturidade do projeto social que se quer avaliar e com os objetivos da avaliação. Indica-se iniciar com a organização dos indicadores operacionais, ou seja, de recursos, atividades e produtos, não apenas porque se referem a etapas que precedem à geração de resultados e impacto, como também porque são indicadores de baixo custo de cálculo. Em seguida, estabelece-se uma rotina para a coleta de indicadores de resultado, que efetivamente irá informar sobre o sucesso da intervenção ou eventuais gargalos. Por fim, mede-se o impacto do projeto em seu sentido estrito, ou seja, de resultados de longo prazo, utilizando-se de métodos mais ou menos avançados para capturar o efeito causal do investimento social.

## **A sugestão é iniciar com a organização dos dados operacionais e depois estabelecer rotina de coleta de indicadores de resultado e de impacto.**

A rotina de levantamento de dados é um fator que aparece com força nas duas experiências da Rede BISC que foram apresentadas, pois daí se deriva o valor de realizar correções de rumos e aperfeiçoamentos em direção ao impacto pretendido. As experiências também mostram que a condução de planos de monitoramento e avaliação também devem ser instrumentos de articulação entre os atores e transmissão de conhecimento.

A interdependência estabelecida entre o ISC e a sociedade civil tem repercussões relevantes no que se refere a indicadores de monitoramento. Primeiramente, porque muitas vezes a responsabilidade de coletar os dados estará alocada na organização parceira do ISC, contexto no qual a capacitação destes atores ganha grande importância.

## **A interdependência entre o ISC e a sociedade civil tem repercussões nos indicadores de monitoramento.**

Outro ponto é quando estes indicadores são utilizados como metas de gestão e desempenho. Nesse contexto, é importante observar alguns atributos dos indicadores, a destacar<sup>1</sup>:

- i) **indicadores devem ser afetados pela ação dos executores**, ou seja, métricas relacionadas diretamente aos resultados das atividades (ex, desenvolvimento de habilidades socioemocionais de alunos) tendem a funcionar melhor do que métricas relacionadas a transformações sociais mais amplas (ex, redução da taxa de desemprego em determinada população ou recorte territorial);
- ii) **indicadores devem ser medidos e verificados com suficiente precisão**, ou seja, métricas baseadas em critérios objetivos são preferíveis às baseadas em indicadores subjetivos, com alto potencial de erro de medição. Além disso, os dados não devem ser suscetíveis à manipulação por gestores, investidores e outras partes interessadas em relatar resultados positivos. Nesse sentido, dados coletados por terceiros adicionam robustez ao processo avaliativo.

Por fim, é importante colocar em perspectiva diversas iniciativas presentes no ecossistema de impacto social que buscam endereçar os desafios de monitoramento e avaliação no contexto empresarial. Estudo de pesquisadores brasileiros publicado recentemente no *Handbook on the Business of Sustainability: The Organization, Implementation, and Practice of Sustainable Growth*, mostra como as diversas ferramentas de medição de impacto se comportam em termos de custo de medição, inferência causal e comparabilidade.

Primeiramente, Nardi, Lazzarini e Cabral (2022) ressaltam que é amplamente reconhecido pela literatura que a realização de avaliações de impacto causal geralmente aumenta os custos da medição, razão pela qual estes dois atributos estão em polos opostos do eixo horizontal do gráfico a seguir.

Se a demonstração de causalidade não for central, o uso de ratings ESG ou de certificadores já podem ser alternativas para sinalizar a orientação da empresa para o impacto social positivo. **O próprio BISC se insere neste contexto, embora não divulguemos rankings publicamente.** A natureza padronizada destas ferramentas de medição também permite efeitos de rede, pois o número de organizações respondentes e o número de usuários aumenta o interesse de outras organizações a adotar as mesmas ferramentas.

1 Com base em Insper Metricis: Guia de avaliação de impacto socioambiental para utilização em projetos e investimentos de impacto: guia geral com foco em monitoramento e verificação de adicionalidade. < [https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2022/05/GUIA-AVALIACAO-DE-IMPACTO-SOCIOAMBIENTAL\\_PT.pdf](https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2022/05/GUIA-AVALIACAO-DE-IMPACTO-SOCIOAMBIENTAL_PT.pdf)>

Os autores ainda analisam prós e contras de diversas outras ferramentas possíveis, como o uso de indicadores relacionados aos ODSs, retorno social sobre o investimento (SROI) e métodos experimentais e quase-experimentais, que trabalham com a ideia de análise contrafactual.



Fonte: NARDI, Leandro; LAZZARINI, Sergio G.; CABRAL, Sandro. 25. Impact measurement tools and social value creation: a strategic perspective. Handbook on the Business of Sustainability: The Organization, Implementation, and Practice of Sustainable Growth, p. 459, 2022. < [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3822352](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3822352)>

As opções agrupadas pelos autores na região II do gráfico indicam aquelas que possuem principalmente um objetivo de monitoramento de indicadores, bastante úteis para dar passos iniciais em uma plano de monitoramento e avaliação. A busca por comparabilidade direciona para a região I do gráfico, que confere certa padronização de indicadores e, mais que isso, sinaliza para os stakeholders a orientação para o impacto. Em ambas (regiões I e II), há menos preocupação com a estimativa do impacto.

A busca por estimativas mais precisas e robustas de impacto direcionam para as regiões III e IV. A região III concentra as metodologias que trabalham com a ideia de análise contrafactual - ou seja, o que teria acontecido à população-alvo sem a intervenção. Por sua vez, a região IV agrupa métodos que buscam monetizar os resultados e impactos gerados pela intervenção, com ganhos de comparabilidade.



---

## Realização



---

## Parceria estratégica



---

## Rede BISC



[bisc.org.br](http://bisc.org.br)



[@redebisc](https://www.instagram.com/redebisc)