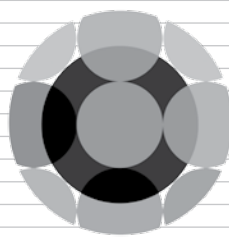


relatório 2011





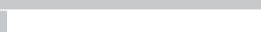


relatório 2011

**BISC** Benchmarking do  
Investimento  
Social Corporativo

**Comunitas**

**Apresentação**



Esta nova edição da pesquisa BISC confirma a tendência, que vinha sendo observada nas pesquisas anteriores, de um envolvimento cada vez maior do setor privado na área social, revelado por uma trajetória ascendente dos investimentos sociais corporativos nos últimos quatro anos, a despeito de oscilações na conjuntura econômica desse período.

O volume dos recursos voluntariamente investidos pelas empresas em projetos que visam beneficiar as comunidades alcançou, em 2010, a expressiva cifra de R\$ 1,6 bilhão. Somados aos recursos que o grupo destina a projetos sociais em decorrência de exigências legais ou contratuais, o total aplicado superou a casa dos R\$ 2,3 bilhões.

Esses números reforçam a necessidade de continuidade às pesquisas que vêm sendo realizadas pela Comunitas, com vistas a reunir, analisar e divulgar informações e experiências que contribuam para a melhoria da qualidade desses investimentos. E é nessa linha que se enquadram duas iniciativas recentemente adotadas pela instituição. Uma, o "Mapeamento de Boas Práticas", busca aprofundar o exame dos fatores que contribuíram para o sucesso de iniciativas sociais desenvolvidas pelos participantes do BISC, de modo a oferecer a oportunidade de todos se beneficiarem do intercâmbio dessas experiências. A outra cuida do desenvolvimento de indicadores de qualidade da gestão de projetos sociais e educacionais. Em ambos os casos, a intenção é contribuir para as atividades executadas pelos participantes e oferecer subsídios ao esforço de aperfeiçoamento e consolidação da responsabilidade social corporativa no Brasil.

A parceria com o CECIP também é um importante instrumento de apoio ao esforço dos empresários brasileiros para melhorar o resultado dos recursos que destinam a projetos sociais. Ela propicia que o diálogo e a troca de experiências ultrapassem as fronteiras nacionais e se beneficie do conhecimento acumulado em outras partes do mundo.

Os fatos e os números contidos neste documento exibem o quanto vem avançando o trabalho das empresas brasileiras no campo social, mas também os desafios que ainda precisam ser enfrentados para manter essa trajetória. Ao divulgar na íntegra os resultados da pesquisa realizada em 2011, a Comunitas espera contribuir para que novos avanços sejam alcançados.

Boa leitura.

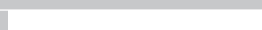
*Renata de Camargo Nascimento*

*Presidente da Comunitas*

Sumário

Introdução .....	6
Parte I .....	9
<b>O novo retrato do investimento social corporativo .....</b>	<b>10</b>
<i>Sobre a evolução dos investimentos sociais .....</i>	<i>11</i>
<i>Sobre as comparações internacionais .....</i>	<i>24</i>
<i>Sobre o futuro dos investimentos sociais .....</i>	<i>30</i>
Parte II .....	33
<b>A natureza das aplicações sociais obrigatórias .....</b>	<b>34</b>
<i>Sobre a importância das aplicações sociais obrigatórias .....</i>	<i>35</i>
<i>Sobre as características das aplicações sociais obrigatórias .....</i>	<i>37</i>
<b>O perfil dos investimentos sociais voluntários .....</b>	<b>42</b>
<i>Sobre a composição dos investimentos sociais corporativos .....</i>	<i>43</i>
<i>Sobre o uso dos incentivos fiscais .....</i>	<i>46</i>
<i>Sobre a distribuição dos investimentos sociais .....</i>	<i>49</i>
<i>Sobre a qualidade dos investimentos em educação .....</i>	<i>57</i>
<i>Sobre a participação dos colaboradores .....</i>	<i>63</i>
<b>O processo de gestão dos investimentos sociais .....</b>	<b>66</b>
<i>Sobre a operação dos investimentos sociais .....</i>	<i>67</i>
<i>Sobre os recursos humanos .....</i>	<i>70</i>
<i>Sobre os custos de gestão .....</i>	<i>71</i>
<i>Sobre a avaliação .....</i>	<i>74</i>
<i>Sobre a divulgação .....</i>	<i>77</i>
<b>Tópico especial: a experiência das parceiras público-privadas .....</b>	<b>79</b>
<i>Sobre as motivações para parcerias .....</i>	<i>81</i>
<i>Sobre as modalidades de atuação conjunta .....</i>	<i>83</i>
<i>Sobre as perspectivas das parcerias .....</i>	<i>86</i>
Conclusões .....	94
Nota técnica .....	97

Introdução





A cada edição da pesquisa BISC, busca-se aprimorar o retrato da atuação social corporativa e trazer novos subsídios para a reflexão, o debate e o aprimoramento das intervenções sociais. Os resultados apresentados neste relatório foram obtidos mediante um levantamento de informações de 23 corporações e um instituto independente. Essas corporações comandam um universo de 171 empresas, o que permite afirmar que os números aqui descritos formam um bom retrato do investimento social das maiores empresas do país.

Algumas questões da pesquisa são reproduzidas anualmente, para permitir acompanhar a evolução dos investimentos sociais privados. Outras são renovadas, de forma a ampliar o conhecimento sobre temas menos explorados. A parte que é reproduzida anualmente segue a mesma metodologia da pesquisa desenvolvida nos Estados Unidos pelo Committee Encouraging Corporate Philanthropy (CECP), e tem como foco estabelecer padrões de referências de investimento social corporativo que possam ser comparados nacional e internacionalmente.

Em 2011, a pesquisa foi desenhada para responder um amplo leque de indagações, cabendo destacar:

Qual a evolução dos investimentos sociais voluntários do grupo participante do BISC? Qual a sua participação nas receitas e nos lucros das empresas?

- Qual o impacto da crise econômica nos investimentos sociais privados?
- Qual o padrão de *benchmarking* corporativo dos investimentos sociais das empresas no Brasil? E o dos Estados Unidos?
- Qual a influência do porte e do setor de atividade econômica na atuação das empresas?
- Quais as ações sociais desenvolvidas e a quem beneficiam?
- O que distingue a atuação das empresas da de seus institutos?
- Qual a importância dos incentivos fiscais para os investimentos sociais privados?
- Qual o padrão de qualidade dos investimentos sociais e educacionais das empresas participantes do BISC?
- Como os colaboradores participam voluntariamente nas ações sociais? O que fazem as empresas a esse respeito?
- Como são geridos os investimentos sociais voluntários? Quais os custos de gestão envolvidos?
- O que é feito para avaliar e divulgar os resultados?
- Quais as perspectivas da participação das empresas no campo social?

Desde o ano passado, a pesquisa BISC passou a reunir informações, até então inéditas, sobre os recursos que as empresas destinam à área social, por exigências legais ou contratuais. O volume de recursos dessas aplicações e as conexões com os investimentos sociais voluntários sinalizaram o acerto da decisão. Nesta edição de 2011, buscou-se aprofundar o conhecimento sobre o tema, e as questões foram organizadas para obter respostas às seguintes indagações:

- Em que medida as empresas participantes do BISC efetuam aplicações sociais obrigatórias?
- Qual o volume de recursos que o grupo investe compulsoriamente na área social e ambiental?
- Que tipo de ações são desenvolvidas?
- Quais as relações com os investimentos sociais voluntários?
- Qual a origem das normas que estabelecem as obrigatoriedades?
- Como são operadas as aplicações compulsórias?
- O que fazem as empresas do setor financeiro a esse respeito?
- As aplicações obrigatórias são avaliadas?

As respostas a todas essas perguntas compõem o corpo do presente relatório, apresentado em duas partes. A primeira oferece uma visão panorâmica dos investimentos sociais corporativos, na qual se destacam o crescimento do volume de recursos aplicados, o registro de um padrão similar ao das empresas norte-americanas, a preocupação com a qualidade desses investimentos e a expectativa favorável para o futuro. A segunda parte discorre sobre o perfil da atuação social do setor privado. Detalha o que fazem as empresas, como fazem, como organizam o seu financiamento e como envolvem os seus colaboradores.

Um tópico especial foi introduzido neste relatório: as parcerias público-privadas no campo social. As informações recolhidas em 2010 foram agora analisadas e são apresentadas no capítulo final. Depoimentos extraídos de entrevistas com diversos CEOs das empresas participantes foram inseridos no texto e enriquecem as informações fornecidas pelos gestores no questionário da pesquisa. Conclusões extraídas do mapeamento de boas práticas, desenvolvida pela Comunitas, também são inseridas nessa seção, com o propósito de estimular a reflexão sobre as possibilidades de contribuição da experiência do setor privado para a gestão das políticas sociais.

Em suma, a pesquisa BISC está desenhada não só para retratar o desempenho dos seus participantes na área social, mas também para provocar questionamentos, inserir novos temas ao debate, contribuir para o aprimoramento dos investimentos sociais privados e consolidar padrões de desempenho que estimulem a multiplicação dessas práticas.

Parte I 

## **O novo retrato do investimento social corporativo**

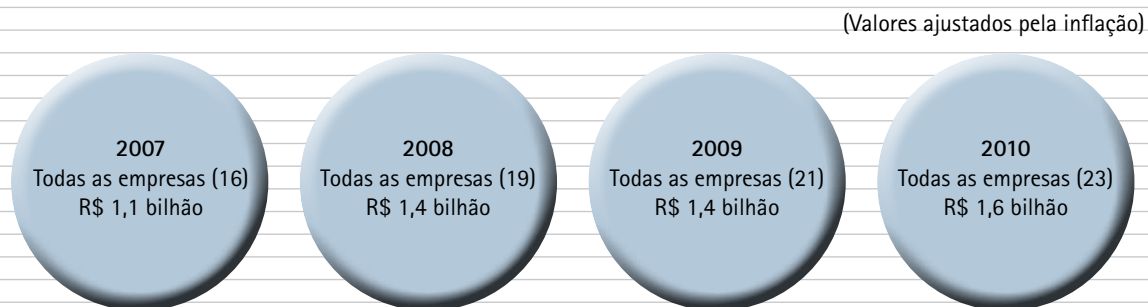
## Sobre a evolução dos investimentos sociais

### A imagem é melhor do que a esperada

A previsão de que os investimentos sociais ficassem próximos dos valores registrados em 2009, conforme indicado na pesquisa anterior, foi largamente superada. Em 2010, o total dos investimentos realizados pelas 23 corporações e um instituto independente, que participaram da pesquisa BISC, alcançou a cifra de R\$ 1,6 bilhão, superando em 18% o valor realizado no ano anterior (Figura 1). São 23 corporações, mas o universo de empresas por elas comandadas é bem maior. No total, 171 empresas estão envolvidas nessa pesquisa.

Figura 1

***BISC: Qual o total dos investimentos das empresas participantes, ano a ano?***



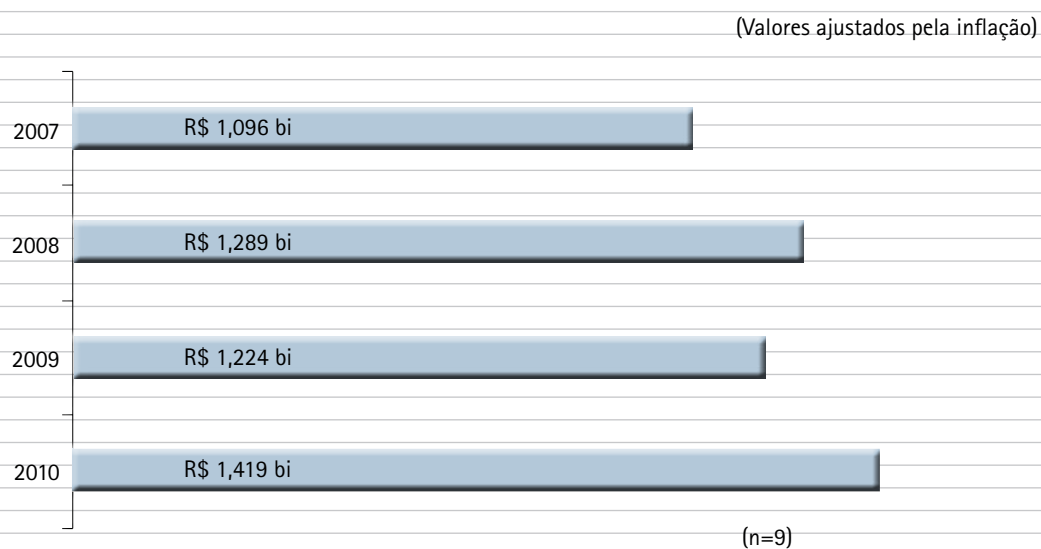
Fonte: BISC, 2011 Comunitas

O crescimento desses investimentos não se deve apenas a um aumento no número de corporações retratadas neste ano. Considerando o mesmo grupo de 16 participantes que esteve presente nas duas pesquisas — a deste ano e a do ano passado, o crescimento dos recursos destinados a projetos na área social, nesse período, foi de mais de 15%.

Ademais, conforme mostram os dados apresentados no Gráfico 1, que compara o volume de investimentos realizados pelas nove corporações que participaram da pesquisa nos últimos quatro anos, a trajetória dos investimentos sociais a partir de 2007 mostra uma clara tendência ascendente, revelando, portanto, uma disposição do setor privado de contribuir cada vez mais para a melhoria das condições de vida dos brasileiros.

### Gráfico 1

***Comparando as mesmas empresas que participaram das quatro pesquisas, qual a evolução dos investimentos entre 2007 e 2010?***



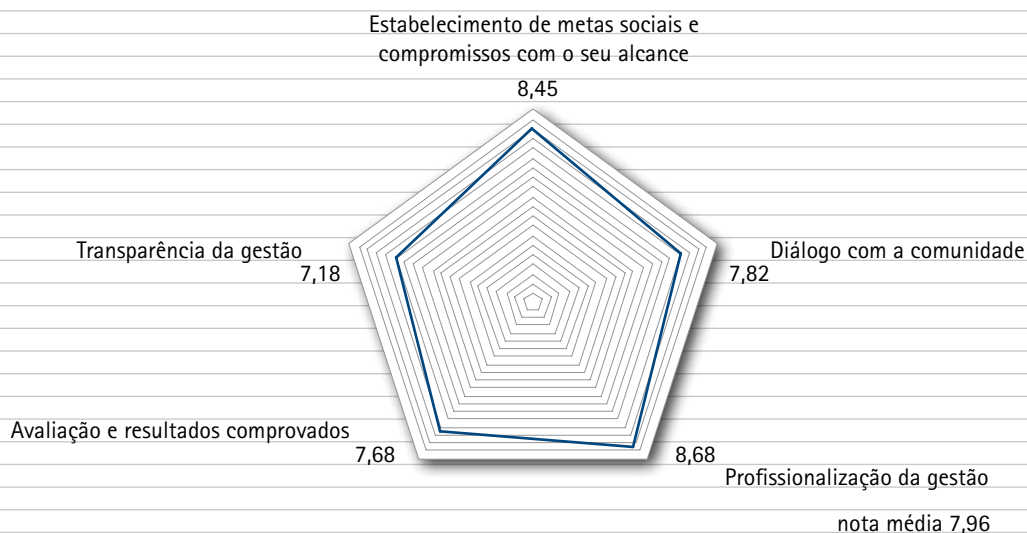
Fonte: BISC, 2011. Comunitas

Mas não é só o volume dos recursos aplicados que cresce. Cresce também a preocupação com a qualidade da gestão desses recursos, conforme revelam os indicadores BISC de qualidade dos investimentos sociais. E essa é exatamente uma área em que a experiência acumulada pelas empresas pode contribuir para os esforços de melhoria da qualidade da gestão pública.

Figura 2

**Benchmarking qualitativo: como se apresentam os indicadores de gestão dos investimentos sociais?**

**Indicadores qualitativos de benchmarking dos investimentos sociais**



Fonte: BISC, 2011. Comunitas

Convém destacar que os indicadores BISC de qualidade dos investimentos, em 2010 (Figura 2), refletem um resultado melhor dos que os registrados na pesquisa anterior, em quase todas as suas dimensões. Embora a melhoria não seja muito expressiva (a nota média passou de 7,58 para 7,96), o avanço é suficiente para poder ser considerado como mais um indicador do fortalecimento do compromisso com a responsabilidade social (ver Quadro 1 para uma descrição desses indicadores). Em média, foram avaliados 4,3 projetos por empresa, que envolveram um investimento da ordem de R\$ 508 milhões.

## Quadro 1

### INDICADORES BISC DE QUALIDADE

Os Indicadores Qualitativos de Benchmarking em Investimentos Sociais, instituídos na última edição da pesquisa BISC, reúnem um elenco de indicadores que permitem analisar o mérito dos projetos sociais privados em cinco dimensões relevantes:

- **Estabelecimento de metas sociais e compromissos com o seu alcance**, que leva em consideração os seguintes procedimentos: (a) as metas são estabelecidas a partir de um diagnóstico da situação sobre a qual se quer atuar; (b) refletem compromissos com uma transformação social; (c) a definição das metas é associada ao estabelecimento de recursos para sua consecução; (d) a evolução no cumprimento das metas é objeto de verificação periódica; e (e) eventuais problemas para o cumprimento das metas são prontamente corrigidos.
- **Diálogo com a comunidade**, centrado no cumprimento dos seguintes requisitos: (a) a estratégia é estabelecida a partir de consultas à comunidade e da incorporação de suas demandas e sugestões; (b) a empresa mantém canais abertos para um diálogo permanente com a comunidade; (c) envolve a comunidade no acompanhamento e avaliação de seus projetos sociais; (d) estimula e apoia o trabalho voluntário de seus colaboradores na comunidade; e (e) participa da vida associativa da comunidade e apoia organizações locais atuantes.
- **Profissionalização da gestão**, em que são considerados os seguintes requisitos: (a) os projetos são conduzidos por profissionais que dedicam tempo necessário à gestão e possuem qualificação específica para a área; (b) a equipe técnica desenvolve e registra as metodologias e procedimentos aplicados à gestão dos projetos sociais; (c) a empresa dispõe de informações detalhadas sobre os custos incorridos na execução de seus projetos sociais; (d) utiliza os resultados do monitoramento e avaliação para aumentar a eficiência da gestão; e (e) dispõe de uma estratégia que garante estabilidade do financiamento dos seus projetos sociais.
- **Avaliação e comprovação dos resultados**. Nessa dimensão são considerados os seguintes aspectos de atuação da empresa: (a) monitora permanentemente a execução dos seus projetos sociais; (b) avalia sistematicamente o cumprimento das metas estabelecidas; (c) dispõe de informações quantificadas sobre os produtos decorrentes da execução de seus projetos; (d) dispõe de informações mensuradas sobre melhorias na qualidade de vida das comunidades atendidas; e (e) utiliza avaliadores externos para aumentar a credibilidade das avaliações.
- **Transparência da gestão**, que reflete a observância dos seguintes requisitos: (a) na definição das metodologias e procedimentos de gestão a empresa envolve os diferentes atores afetados pelos seus projetos; (b) as metas são divulgadas para as partes interessadas; (c) existem procedimentos definidos e conhecidos para orientar a distribuição dos recursos; (d) as informações sobre fontes de recursos e custos são de conhecimento público; e (e) a empresa divulga os resultados das avaliações de seus projetos.

O objetivo desses Indicadores de Benchmarking em Investimentos Sociais é oferecer às empresas e fundações associadas ao BISC uma ferramenta de avaliação da qualidade de suas práticas de investimentos sociais corporativos.



A sintonia dos investimentos com as prioridades nacionais é outra dimensão que merece ser destacada. E isso se revela pela predominância de ações realizadas na área da educação. Quarenta por cento dos recursos aplicados em 2010, conforme mostram os números apresentados na segunda parte deste documento, contribuíram para o esforço nacional de melhorar o desempenho educacional das populações que carecem de acesso ao ensino de boa qualidade.

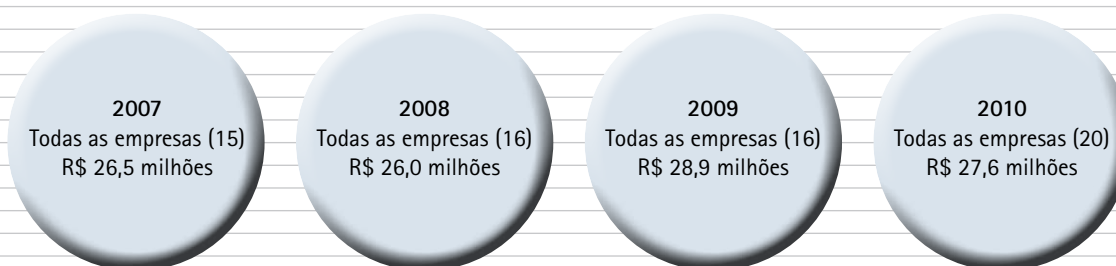
## A economia explica parte da melhoria retratada na pesquisa, mas não tudo.

O comportamento dos investimentos sociais nos últimos anos é ilustrativo da maneira como os empresários reagiram ao impacto de oscilações do ciclo econômico nas decisões de investir. Nos momentos em que a economia desacelera, a participação dos investimentos nos lucros se mantém, ao passo que nos momentos em que o ciclo econômico é francamente favorável, essa participação se reduz (Figura 3).

Figura 3

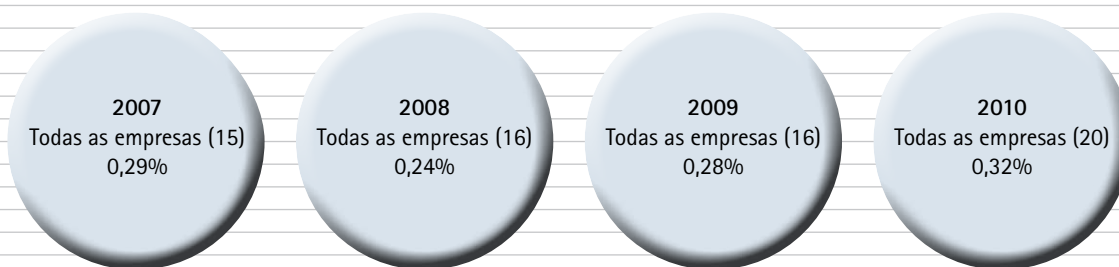
*Como se comportaram os investimentos sociais do grupo BISC no período 2007-2010?*

Mediana do valor dos investimentos



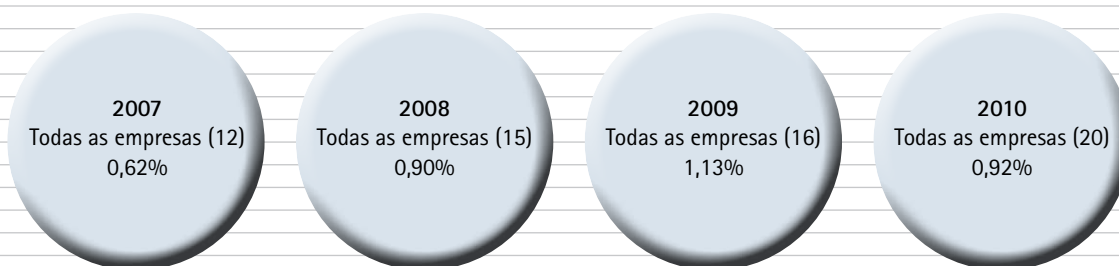
(Mediana dos valores, ajustados pela inflação)

### Proporção dos investimentos na receita



(Mediana dos percentuais)

### Proporção dos investimentos nos lucros



(Mediana dos percentuais)

Fonte: BISC, 2011. Comunitas

Uma leitura apressada desse resultado tenderia a apontar para uma aparente contradição. Se a razão investimentos/lucros não é afetada em momentos desfavoráveis, não seria razoável esperar que ela subisse quando o cenário fosse outro?

Mas é aí que reside o engano. A preservação dos investimentos em momentos de retração dos negócios deve ser vista como mais uma manifestação do compromisso social das empresas, que estariam protegendo essas aplicações em momentos desfavoráveis. De outra parte, nem sempre deve ser esperado que os investimentos sociais tenham que crescer mais do que os lucros em um ciclo expansivo.

E a explicação para isso está no fato de que os lucros de um determinado ano só são conhecidos no início do ano seguinte, ao passo que as decisões de investimento são adotadas no ano

anterior. Portanto, se os lucros crescem mais do que o inicialmente previsto, a participação dos investimentos nos lucros certamente será menor, principalmente nos momentos em que o ritmo de expansão da economia se acelera no segundo semestre.

Há ainda que considerar que a preocupação com a qualidade das ações sociais requer uma atenção maior à preparação dos projetos, o que pode prolongar o tempo decorrido entre o desenho do projeto e o início de sua execução, de forma a afetar a relação entre o crescimento dos investimentos sociais e o desempenho da economia.

Ademais, em um contexto de aceleração do crescimento, as empresas precisam levar em conta a necessidade de expandir sua capacidade produtiva para atender ao aumento da demanda por seus produtos, de modo a evitar o surgimento de pressões inflacionárias. Isso pode contribuir para uma queda na relação entre os investimentos sociais e o lucro no curto prazo, mas é essencial para sustentar o ritmo de crescimento econômico e, assim, garantir a continuidade do crescimento dos investimentos sociais no médio e longo prazos.

Portanto, o fato de os resultados da pesquisa indicarem uma queda nos investimentos sociais como proporção dos lucros em 2010, comparativamente ao que foi observado em 2009, é absolutamente coerente com o que foi acima apontado. Em 2009, a razão investimentos/lucro foi bem maior do que a registrada em 2008, embora o resultado de 2009 tenha sofrido o impacto da crise econômica do ano anterior. Já em 2010 essa mesma razão retorna ao patamar anterior.

## **Dividindo o grupo, conforme o tamanho e a especialização, as novas imagens também exibem fatos positivos.**

Sob qualquer perspectiva, o tamanho se sobressai. No grupo das maiores corporações, que reúne aquelas que têm um número maior de funcionários e que exibem receitas e lucros mais elevados, o valor da mediana dos investimentos realizados, em 2010, foi cerca de quatro vezes superior ao alcançado pelas empresas menores (Figura 4).

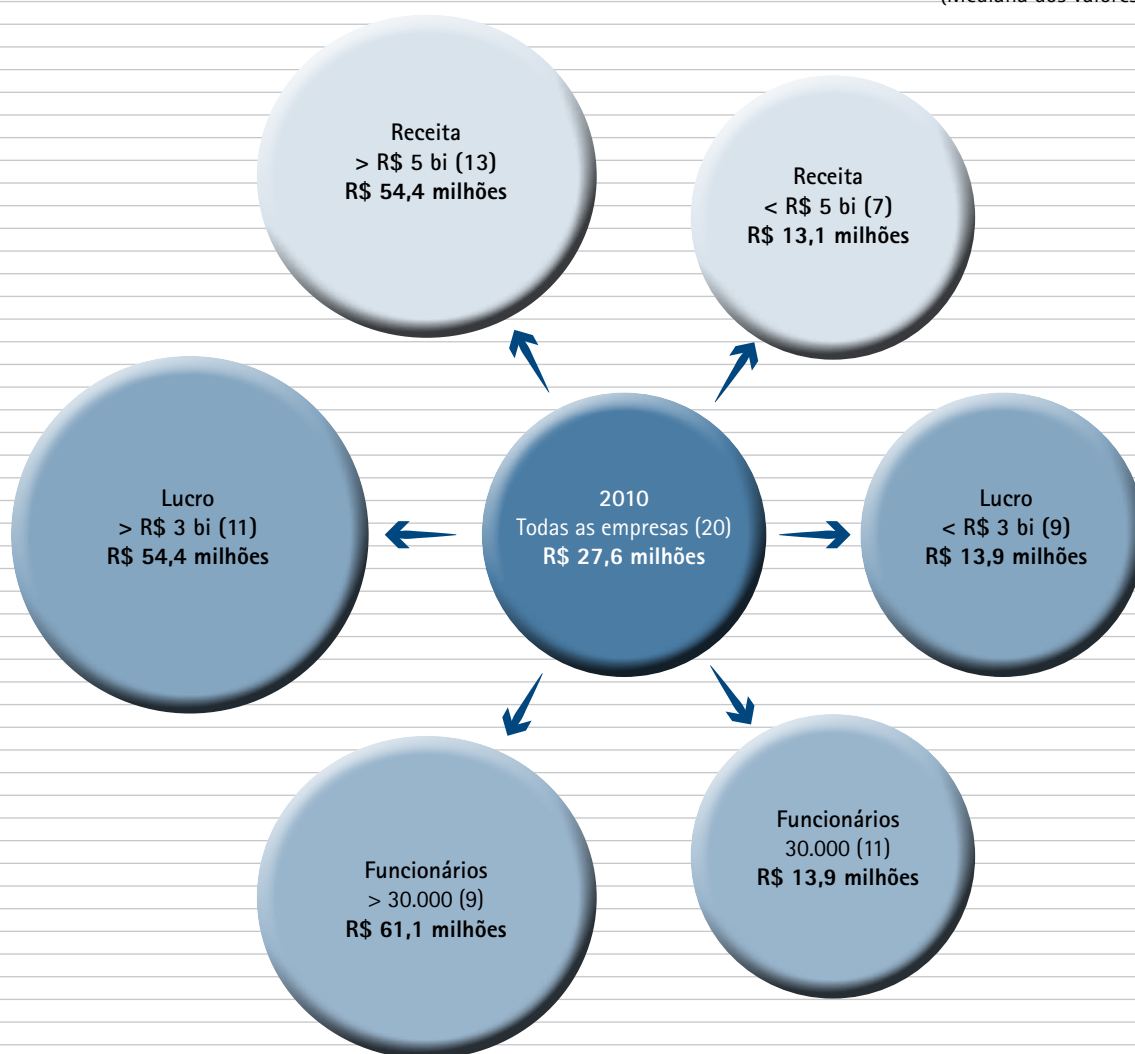
A diferença no tamanho das corporações se traduz, ainda, na relação entre o volume investido e as principais variáveis financeiras. As empresas menores investiram uma parcela menor de suas receitas em 2010, quando comparado ao resultado de 2009, mas acusaram um pequeno aumento

da relação investimentos/lucros no mesmo período. Portanto, a queda na razão investimentos/lucro, acima indicada para o conjunto das empresas, deve-se exclusivamente ao que ocorreu no subconjunto das empresas maiores. De outra parte, foram as empresas maiores que responderam pelo aumento na relação entre investimentos e receitas em 2010 (Figuras 5 e 6).

Figura 4

**Como variam os valores dos investimentos sociais corporativos?**

(Mediana dos valores)

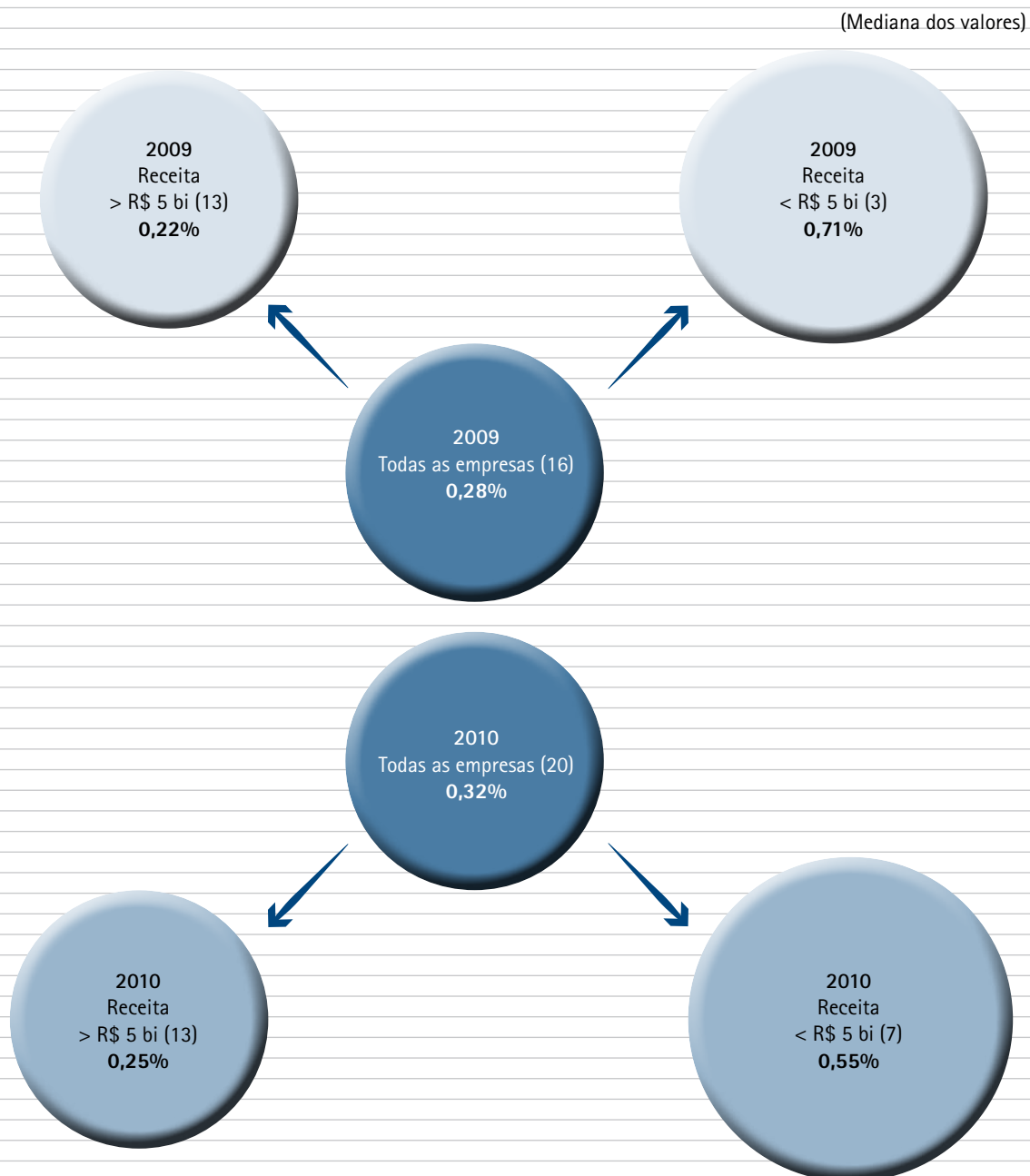


O maior valor investido individualmente foi na ordem de R\$ 490 milhões

Fonte: BISC, 2011. Comunitas

Figura 5

Como variou a participação dos investimentos sociais nas receitas das empresas, entre 2009 e 2010? (%)

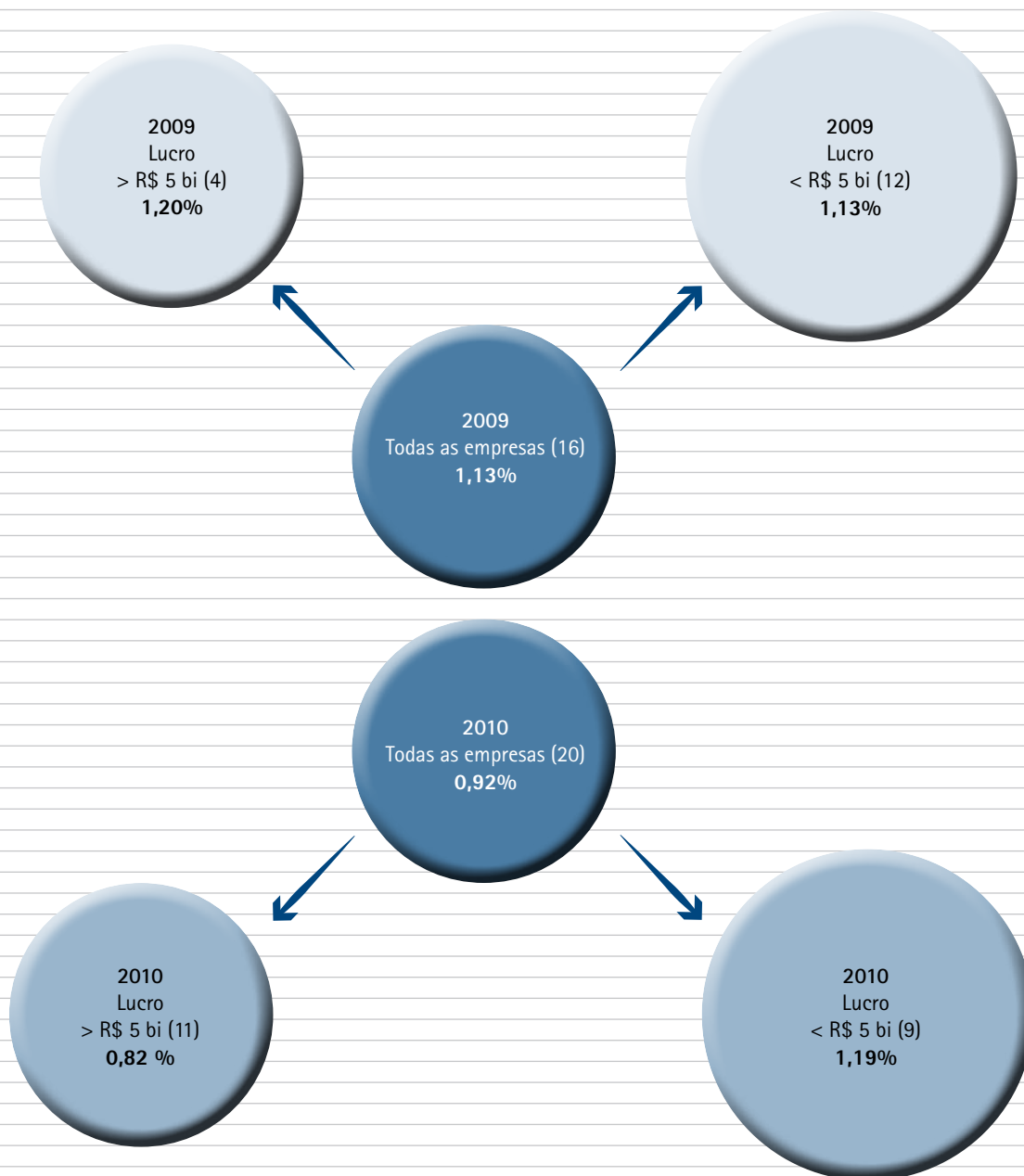


Fonte: BISC, 2011. Comunitas

Figura 6

Como variou a participação dos investimentos sociais nos lucros das empresas, entre 2009 e 2010? (%)

(Mediana dos valores)



Fonte: BISC, 2011. Comunitas

## **Não é só o tamanho que influencia o comportamento dos dois grupos. A natureza das atividades exercidas também conta.**

Surpreende o fato de as empresas menores terem registrado aumento na relação investimentos/lucro, quando o oposto ocorreu no grupo das maiores? Não necessariamente. A relação entre os investimentos e as variáveis financeiras varia conforme o comportamento de cada integrante de cada grupo ao longo do ciclo econômico. E isso depende do porte e da natureza das atividades exercidas.

Vale observar, por exemplo, o que acontece quando, no grupo das grandes empresas, as corporações dos setores da indústria e da prestação de serviços são tratadas separadamente. A comparação dessas duas novas figuras permite ver que, em 2010, as empresas do setor industrial investiram praticamente o mesmo valor de 2009, ao passo que as do setor serviços acusaram uma queda da ordem de 20%, embora tenham se mantido em um patamar mais elevado (Figura 7).

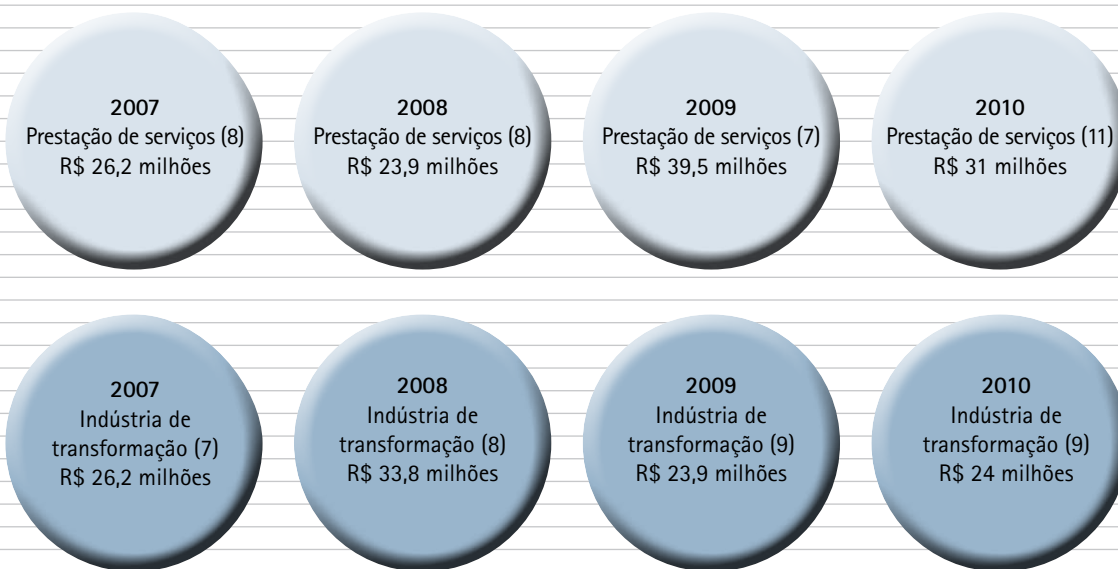
A queda no volume de investimentos das empresas do setor serviços traduziu-se em uma redução de meio ponto percentual na relação entre os investimentos e os lucros do setor, bem maior do que a redução apresentada pelo setor industrial para este mesmo indicador. De outra parte, a queda na relação entre investimentos e receita do setor industrial acompanha a queda na relação investimentos/lucro, mas isso não ocorre no setor serviços, em que a relação investimentos/receita apresentou um ligeiro crescimento.

Como não há diferenças significativas entre esses dois grupos com respeito a tamanho das empresas, é provável que tal diferença se explique por comportamentos setoriais distintos para a relação entre lucros e receitas. Um crescimento dos lucros maior do que o da receita para o caso das empresas de serviços é coerente com as diferenças acima apontadas.

Figura 7

*Indústria e Serviços: o que ocorreu com os seus investimentos sociais no período 2007-2010?*

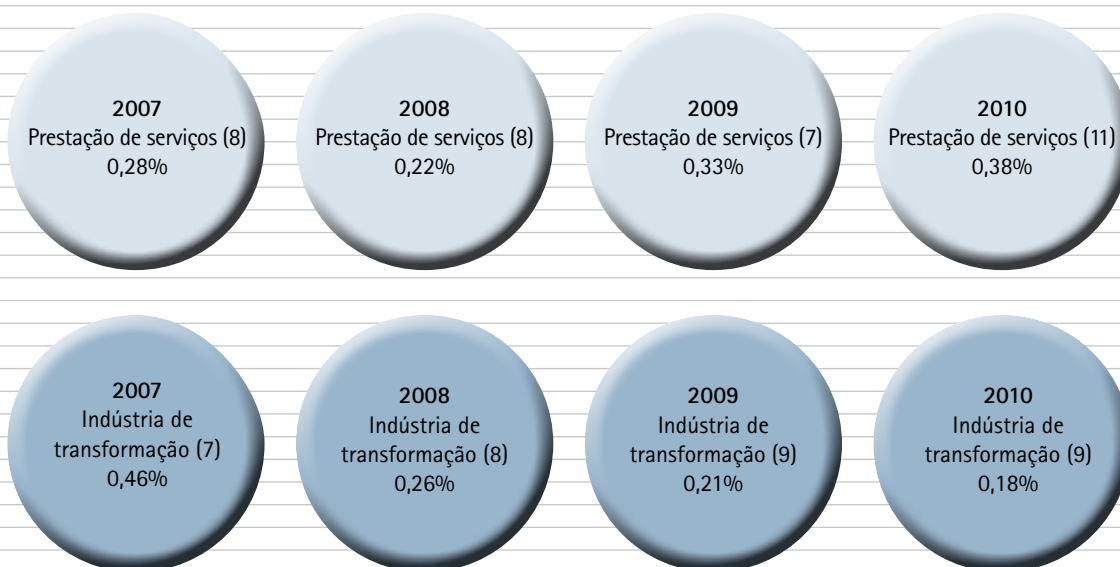
Valor dos investimentos



(Mediana dos valores, ajustados pela inflação)

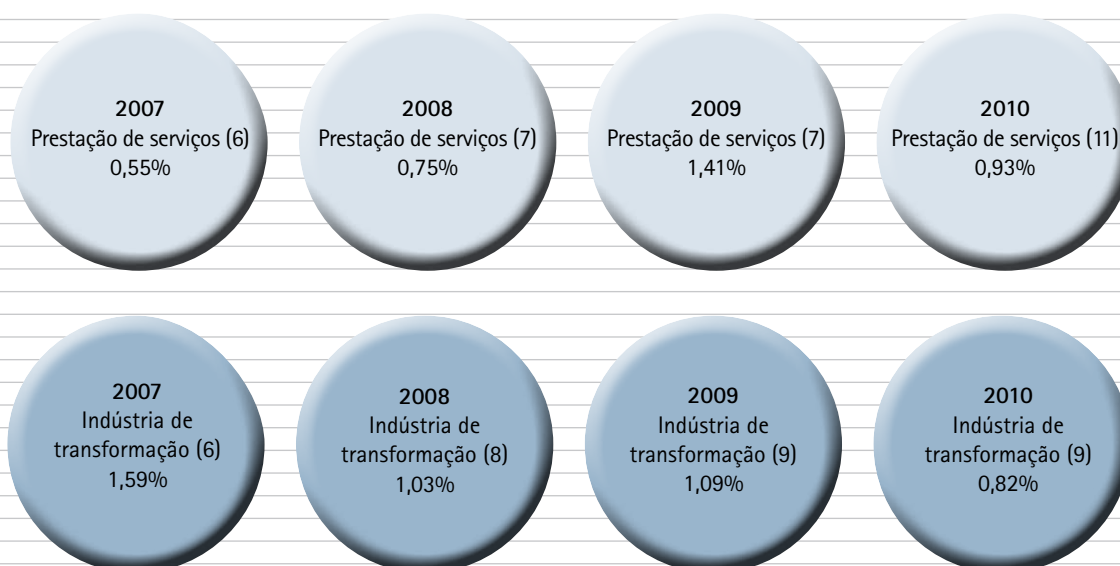


### Proporção dos investimentos na receita



(Mediana dos percentuais)

### Proporção dos investimentos nos lucros



(Mediana dos percentuais)

Fonte: BISC, 2011. Comunitas

## Sobre as comparações internacionais

### Reunindo novamente o grupo e comparando as informações vindas do exterior, o que se destaca?

Como mencionado acima, o total dos investimentos realizados pelas empresas parceiras do BISC cresceu em 2010, mas o critério utilizado para comparar os resultados do BISC com os do CECP e a valorização do real geram números um pouco diferentes. Para fazer a comparação a seguir, adotou-se o mesmo procedimento adotado pelo CECP de usar os dados de todas as empresas em cada ano, de modo que a variação no número de empresas influencia o cálculo da mediana (os dados do BISC das figuras anteriores referem-se apenas às empresas que forneceram informações completas sobre investimentos, receitas e lucros em todos os anos em que a pesquisa foi realizada). No tocante à influência do câmbio, a valorização do real reduz o valor dos investimentos do BISC em moeda norte-americana.

Não obstante os aspectos acima mencionados, o que importa destacar é que no caso do CECP um volume maior de investimentos se explica pelo porte das empresas por ele pesquisadas. Quando a comparação é feita com base na relação investimentos/lucros, o resultado obtido pelas duas pesquisas em 2009 e 2010 é o mesmo. Portanto, é possível afirmar que o padrão exibido pelas empresas do BISC não destoa do apresentado pelo CECP (Figura 8).

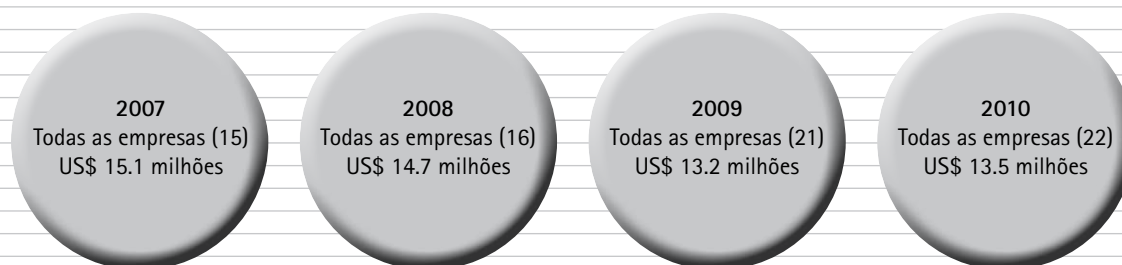
Como era de se esperar, o comportamento dos investimentos, nos dois casos, foi influenciado pela melhoria do cenário econômico. Em relação a 2009, o crescimento dos investimentos sociais registrado pelo CECP em 2010 apenas reflete uma recuperação parcial das perdas ocorridas naquele ano, de forma que o volume desses investimentos ficou ainda longe do nível que havia alcançado em 2008. Já no caso brasileiro, o crescimento dos investimentos em 2010 dá continuidade aos ganhos registrados em 2009 e, apesar do efeito da valorização da moeda, a mediana desses investimentos em dólares ainda revela um patamar próximo do alcançado em 2008.

Figura 8

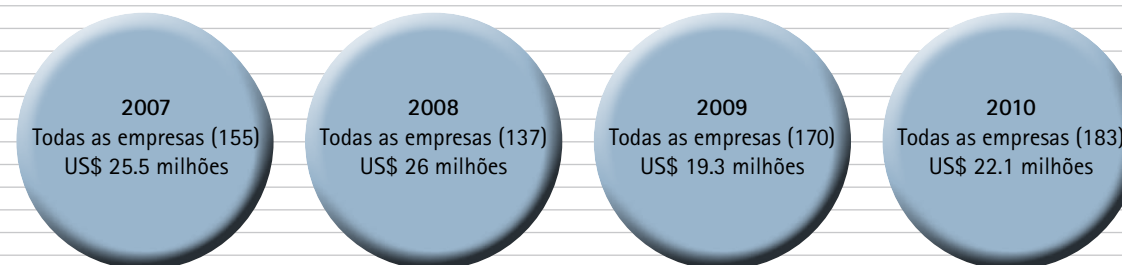
*BISC e CECP: Quais as semelhanças e diferenças nos investimentos das empresas?*

Mediana do **valor** dos investimentos

**BISC (2007/2010)**



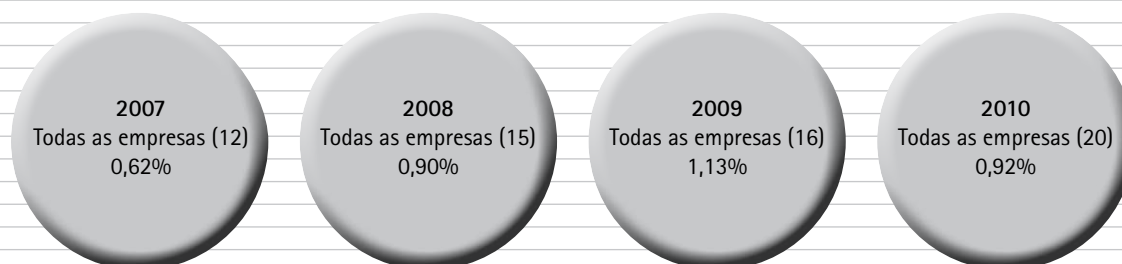
**CECP (2007/2010)**



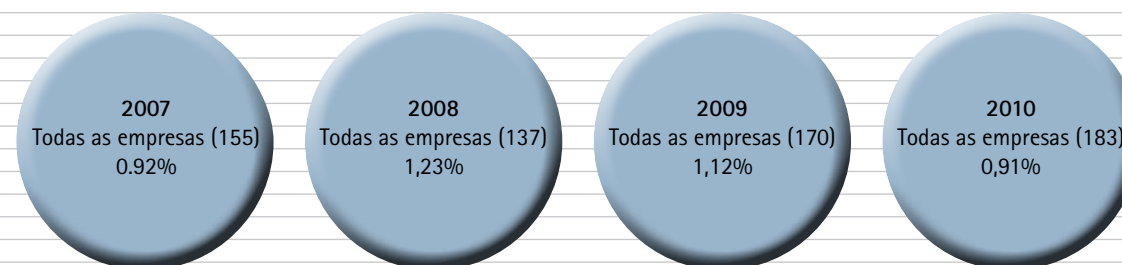
(Mediana dos valores, ajustados pela inflação)

## Proporção dos investimentos nos lucros

### BISC (2007/2010)



### CECP (2007/2010)



(Mediana dos percentuais)

Fonte: BISC, 2011 e CECP, 2011. CECP e Comunitas

O bom desempenho do BISC pode ainda ser observado nas informações reunidas no Quadro 2, que compara os resultados das duas pesquisas quando são utilizadas apenas informações para as mesmas empresas que participaram dessas pesquisas em 2009 e 2010.

## Quadro 2

Comparando as mesmas empresas que responderam em 2009 e 2010, três achados mostram que os investimentos sociais cresceram nesse período:

### **Mais empresas aumentaram ou diminuíram os seus investimentos?**

**BISC** > 63% das empresas aumentaram os investimentos

**CECP** > 65% das empresas aumentaram os investimentos

### **A mediana do total dos investimentos cresceu ou diminuiu?**

**BISC** > a mediana do total dos investimentos cresceu de forma significativa, subindo 27% em 2010.

**CECP** > a mediana do total dos investimentos permaneceu estável, crescendo apenas 1% em 2010.

### **O total dos investimentos cresceu ou diminuiu?**

**BISC** > O total dos investimentos foi 16% superior ao de 2009.

**CECP** > O total dos investimentos foi 18% superior ao de 2009.

CECP (n=110) BISC (n=16)  
Valores ajustados pela inflação

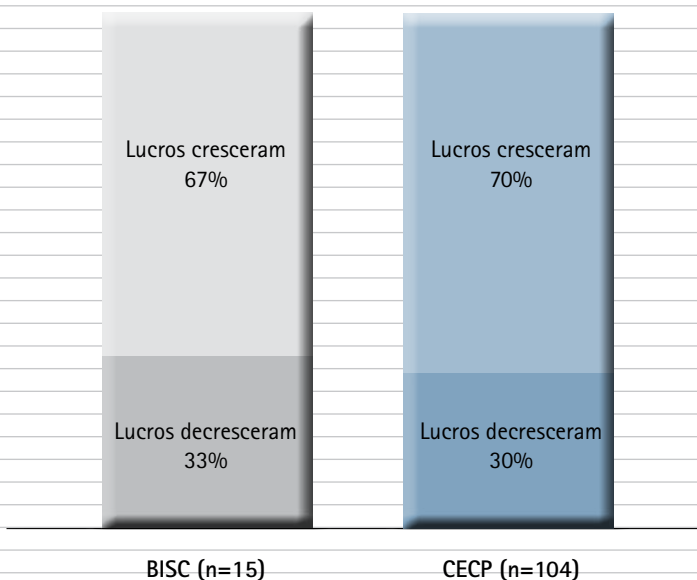
*\*Elaboração original: 2011 CECP, Envisioning Business at its Best. Junho de 2011. New York.*

*Ao quadro do CECP foram introduzidos os dados da pesquisa BISC 2011, Comunitas.*

Outros números também indicam que o comportamento das empresas do BISC em 2010 não foi muito diferente do observado na pesquisa do CECP. O percentual das empresas pesquisadas em ambos os casos que apresentou crescimento nos lucros em 2010 é praticamente o mesmo – cerca de 70% –, e nem todas as empresas que registraram aumento dos lucros aumentaram seus investimentos. Em relação ao total de empresas pesquisadas, o percentual daquelas que registraram aumento nos investimentos é um pouco maior no BISC (63%) do que no CECP (59%), como mostram os números apresentados nos Gráficos 2 e 3.

## Gráfico 2

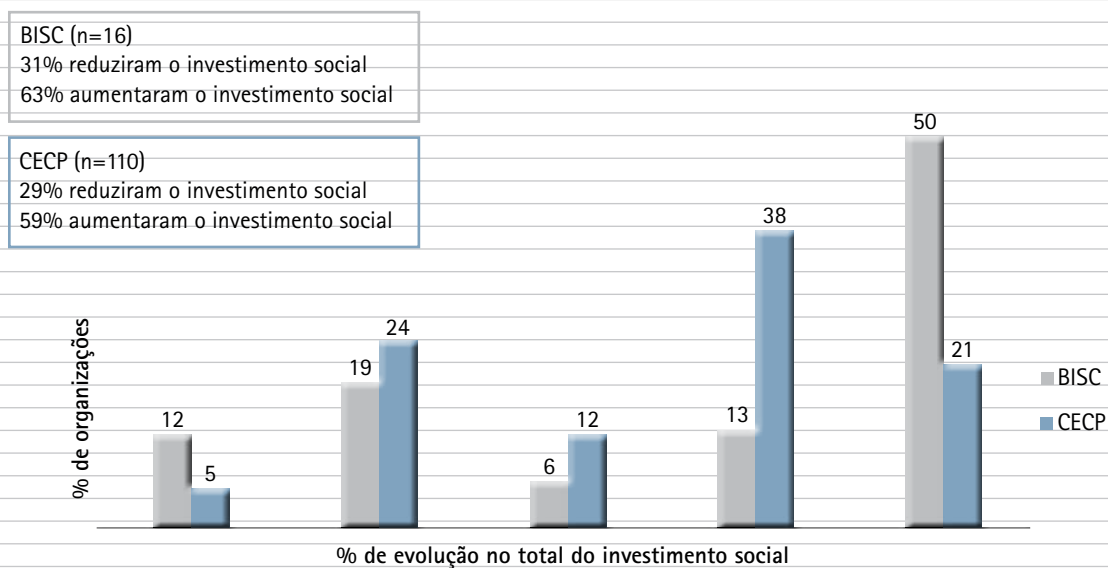
*Como evoluíram, entre 2009 e 2010, os lucros das empresas do CECP e do BISC?*



Fonte: BISC, 2011 e CECP, 2011. Comunitas

## Gráfico 3

*Como evoluíram, entre 2009 e 2010, os investimentos sociais das empresas participantes do BISC e do CECP? (em %)*



Fonte: BISC, 2011. Comunitas

Já foi mencionado que não há razão para esperar que os investimentos sociais cresçam em linha, ou mais, do que os lucros, pois isso depende da natureza do ciclo econômico. Num crescimento contínuo e no qual o ritmo de expansão se acelera ao longo do ano, como o que se verificou no Brasil em 2010, a relação investimento/lucro tende a ser menor, quando comparada com o ritmo de crescimento do ano anterior, pelos motivos anteriormente apontados.

O que, sim, importa ressaltar é a necessidade de evitar que os investimentos sociais caiam em períodos em que a conjuntura econômica é desfavorável. E, nisso, o comportamento das empresas brasileiras em 2009 foi exemplar.

Não é de se estranhar, portanto, que a pesquisa BISC 2011 registre uma queda na relação entre investimentos e lucros quando esse resultado é comparado com o índice de 2009. E tampouco para extrair desse resultado a conclusão de que o desempenho das empresas brasileiras em 2010 foi inferior ao padrão registrado pelo CECIP. Diferenças na conjuntura econômica e necessidades distintas de ampliação de outros investimentos precisam ser consideradas.

## Sobre o futuro dos investimentos sociais

### Compondo uma sequência de informações obtidas nos últimos quatro anos, o que se vislumbra para o futuro?

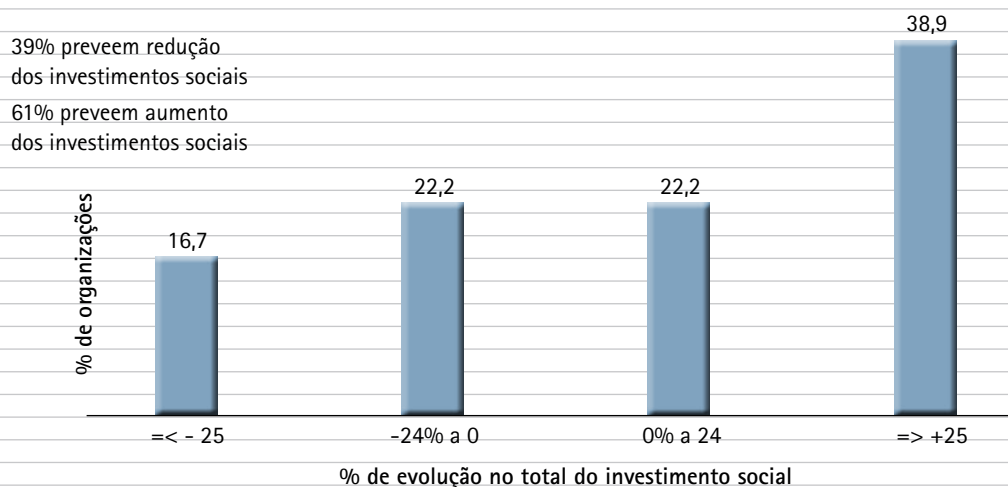
Há razões para otimismo. Quase dois terços (62%) dos participantes da pesquisa BISC 2011 preveem um crescimento dos investimentos sociais neste ano, sendo que a maior parte deles estima um crescimento acima de 25%. De outra parte, dentre os que preveem redução, apenas 17% aportam para uma queda superior a 25% (Gráfico 4). Se as expectativas captadas no momento em que a pesquisa foi realizada se mantiverem, não é improvável esperar que os investimentos sociais das corporações parceiras do BISC irão se aproximando do patamar de R\$ 2 bilhões.

Esse otimismo está em linha com a observação anterior com respeito ao comportamento dos investimentos em um ciclo expansivo. Vale a pena notar que a pesquisa foi realizada num momento em que os lucros de 2010 vieram à tona, o que contribui para formar uma expectativa favorável com respeito à evolução dos investimentos neste ano.

#### Gráfico 4

##### **Investimentos sociais: quais as expectativas para 2011? (em%)**

*Perspectivas dos investimentos sociais previstos para 2011 em relação ao realizado em 2010 (n=18)*



Fonte: BISC, 2011. Comunitas

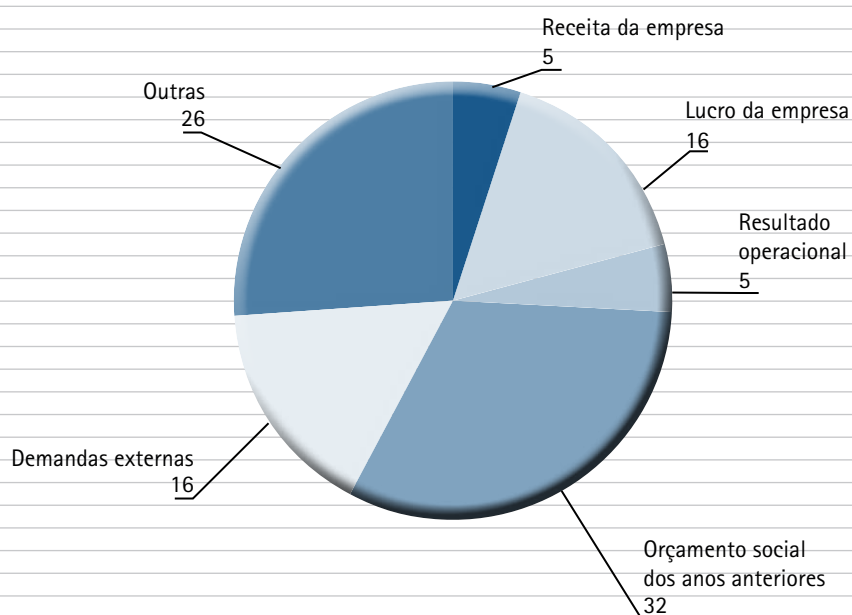


Outro fato que reforça essa expectativa é que, juntos, os lucros e o orçamento do ano anterior constituem o principal critério utilizado por mais da metade das empresas para decidirem sobre os recursos a serem aplicados em investimentos sociais. Como o orçamento do ano anterior está influenciado pelos resultados alcançados anteriormente, em um ciclo expansivo o efeito desses dois fatores é cumulativo (Gráfico 5).

### Gráfico 5

**Quais os critérios utilizados para a definição do valor dos investimentos sociais? (em%)**

*Critérios para alocação de recursos (n=18)*

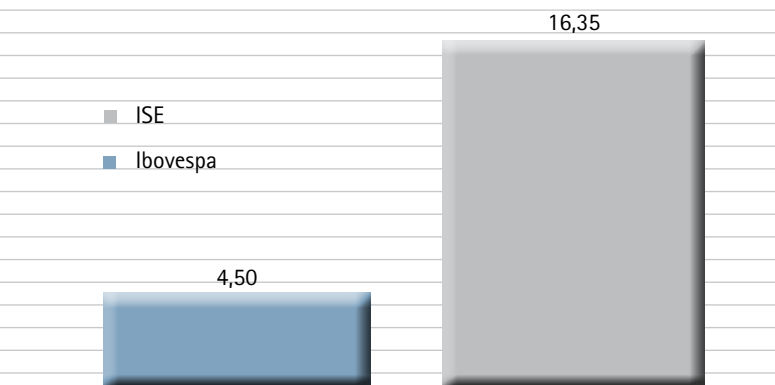


Fonte: BISC, 2011. Comunitas

A percepção de que o compromisso com a responsabilidade social traz dividendos para a empresa e seus acionistas é mais um elemento a ser considerado na formação de expectativas quanto à continuidade do processo de crescimento dos investimentos sociais. E essa percepção cresce paralela à divulgação de resultados que comparam, por exemplo, a valorização das ações do Ibovespa e do grupo de empresas que integra a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) no período recente, conforme ilustrado no Gráfico 6.

## Gráfico 6

Valorização Ibovespa x ISE (em %)



Período entre 1/6/2010 e 31/5/2011

Fonte: Anbima e Economática, in Folha de São Paulo, caderno Folhainvest, de 04/07/2011

Assim, não obstante a desaceleração do crescimento econômico em 2011, a probabilidade de que os investimentos sociais atendam às expectativas das empresas pesquisadas é grande, pois ele irá refletir a aceleração econômica e o crescimento dos lucros no ano passado.

## Novos passos para consolidar o BISC

A experiência acumulada nesses anos sugere que o processo de consolidação do BISC está avançando. Evidência desse fato é o debate em curso sobre a necessidade de melhorar as práticas adotadas pelas empresas no campo dos investimentos sociais, com os objetivos de aumentar a eficácia desses investimentos e gerar maiores retornos para as comunidades atendidas.

Como foi apontado no início deste relatório, a preocupação com o resultado dos recursos aplicados se manifesta sob a forma de uma maior atenção que os responsáveis pela gestão desses investimentos vêm dispensando à qualidade das ações que executam.

Na pesquisa realizada em 2010, foi efetuado um primeiro exercício de construção de indicadores para aferir a qualidade dos investimentos sociais corporativos. A repetição desse exercício em 2011 mostrou pequenos avanços em relação aos resultados obtidos no ano anterior, sugerindo que sua continuidade poderá contribuir para ampliar os ganhos nessa área.

Parte II 

## A natureza das aplicações sociais obrigatórias

## Sobre a importância das aplicações sociais obrigatórias

Novas evidências extraídas da pesquisa BISC 2011 reforçam a importância de aprofundar o conhecimento sobre as aplicações sociais obrigatórias:

- Das empresas participantes, todas aquelas do setor de indústrias e parte das do setor de serviços efetuam aplicações sociais obrigatórias.
- 67% das instituições financeiras adicionam em seus contratos de financiamento exigências sociais e ambientais além das previstas em lei; e a maioria delas prevê sua complementaridade com políticas públicas.
- A maioria das empresas desenvolve ações socioambientais obrigatórias e voluntárias nas mesmas localidades, e há complementaridade entre esses dois tipos de atuação social.

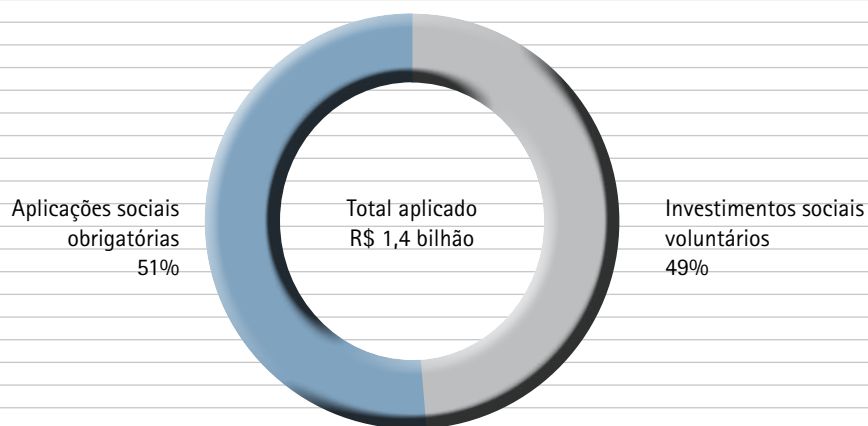
Os recursos envolvidos são expressivos. Em 2010, as aplicações sociais obrigatórias do grupo atingiram a casa dos R\$ 703 milhões, o que significa um crescimento real de 39% em relação ao ano anterior. A maior parte das empresas informou o montante dos recursos investidos voluntária e obrigatoriamente. Para esse grupo, que reúne 52% dos participantes do BISC, a soma das aplicações obrigatórias e voluntárias foi de R\$ 1,4 bilhão cabendo assinalar que suas aplicações obrigatórias superaram os investimentos voluntários (Figura 9). Tais valores ainda podem estar subestimados, pois nem sempre as empresas dispõem de informações sistematizadas sobre as aplicações compulsórias, conforme será adiante mencionado.

Figura 9

**Qual a relação entre as aplicações socioambientais obrigatórias e voluntárias?**

**As informações do Gráfico referem-se aos investimentos de 52% das empresas participantes do BISC**

*Aplicações sociais obrigatórias X voluntárias*



BISC, 2011. Comunitas

# Sobre as características das aplicações sociais obrigatórias

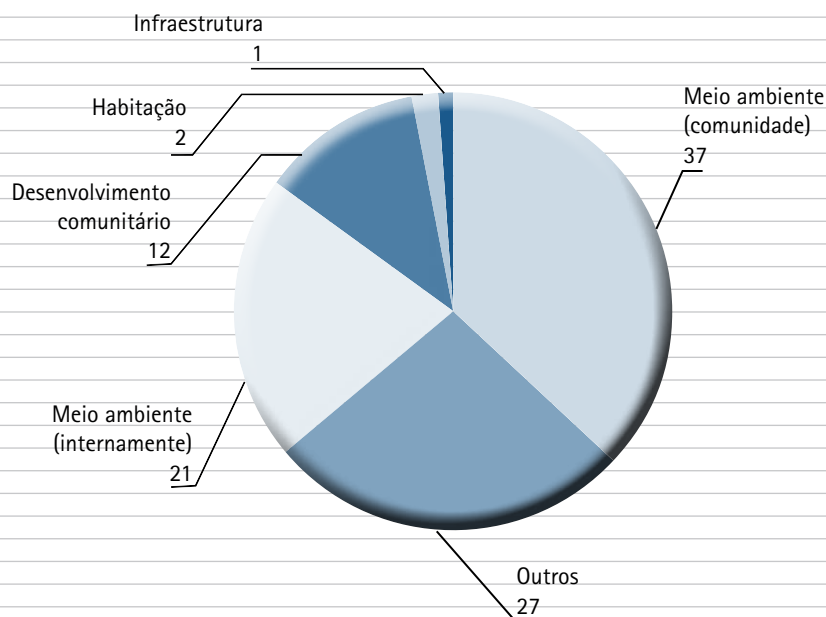
## Distribuição dos recursos por área de atuação

A exemplo do que já foi observado na edição anterior da pesquisa, as aplicações obrigatórias destinam-se, prioritariamente, para a área ambiental, que absorveu recursos na ordem de R\$ 404 milhões. As aplicações que buscam promover o desenvolvimento comunitário também são expressivas: R\$ 86,8 milhões, o que corresponde a 12% do total (Gráfico 7). Dos R\$ 189 milhões incluídos em "outros" (27%), apenas R\$ 7,4 milhões foram direcionados para a saúde, esporte e lazer, educação e geração de renda, não sendo revelado o destino de R\$ 182 milhões. Tal resultado aponta para a necessidade de explorar essa questão na próxima edição do BISC.

Gráfico 7

**Qual o destino das aplicações sociais obrigatórias? (em %)**

*Distribuição das aplicações obrigatórias (n=12)*



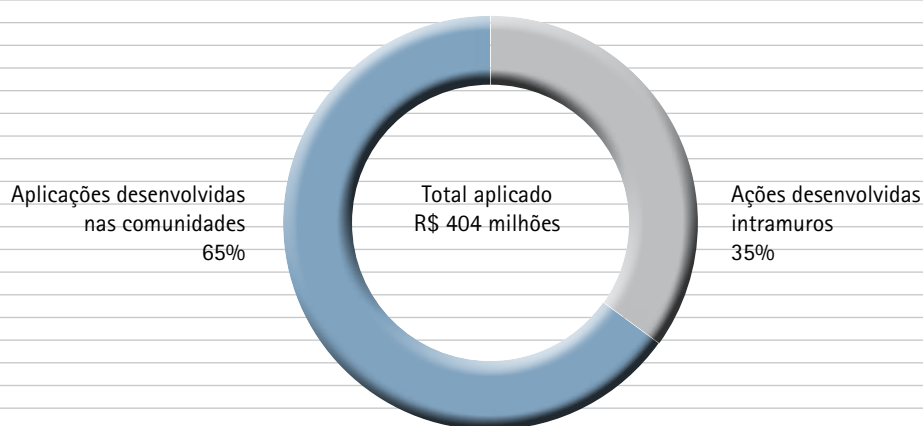
Fonte: BISC, 2011. Comunitas

Todas as aplicações obrigatórias que têm caráter ambiental, captadas na pesquisa, beneficiam as comunidades, ainda que algumas delas ocorram internamente às empresas (ex: reservas florestais, ou tratamento de mananciais em propriedades da empresa). Não obstante, a maior parte dos recursos aplicados (65%) refere-se a ações desenvolvidas para além dos próprios muros (recuperação de áreas degradadas, preservação da flora e fauna etc.) (Figura 10).

Figura 10

***Como se distribuem as aplicações em meio ambiente?***

*Aplicações ambientais obrigatórias*



Fonte: BISC, 2011. Comunitas



## Origem das obrigações sociais

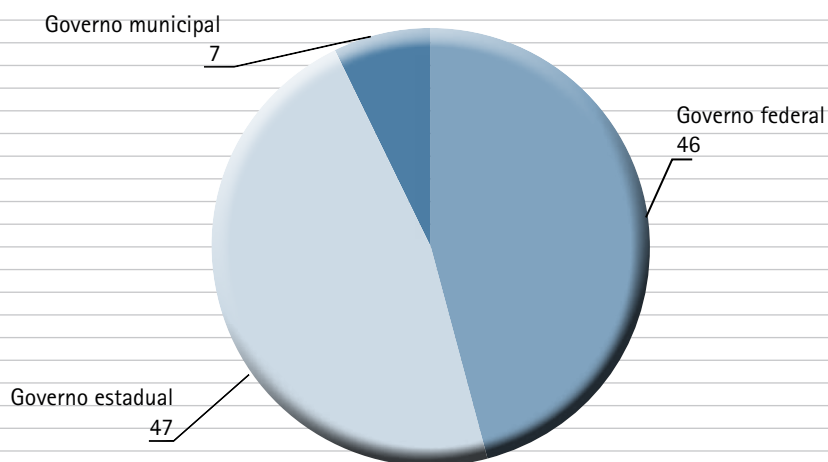
Em relação às normas que estabelecem a obrigatoriedade dessas aplicações, cabe destacar:

- Exigências de investir no social associadas a compromissos assumidos pelas instituições financeiras (tais como Princípios do Equador e Protocolo Verde) atingem 50% das empresas que fazem aplicações obrigatórias.
- Exigências impostas pelos governos estaduais se equivalem às do governo federal (Gráfico 8).
- Nenhuma empresa informou sobre aplicações decorrentes de exigências do poder judiciário.
- Não foi possível identificar a origem das exigências de 40% das aplicações realizadas.

### Gráfico 8

**Qual a origem das aplicações sociais obrigatórias? (em %)**

*Aplicações obrigatórias por origem das exigências (n=7)*



Fonte: BISC, 2011. Comunitas

Em relação às exigências decorrentes de compromissos socioambientais das organizações financeiras, o mais citado pelos participantes é aquele realizado junto à International Finance Corporation, denominado de Princípios do Equador. Trata-se de um conjunto de exigências sociais e ambientais aplicadas na concessão de financiamento a grandes projetos (Quadro 3). Interessante mencioná-lo porque ele afeta não só as empresas do setor financeiro, mas todos os participantes do BISC.

### Quadro 3

#### PRINCÍPIOS DO EQUADOR

Os Princípios do Equador resultam de uma iniciativa de vários bancos junto à International Finance Corporation (IFC), braço financeiro do Banco Mundial, e consistem em um conjunto de regras para a concessão de crédito, que asseguram que os projetos financiados (acima de US\$ 10 milhões) sejam desenvolvidos de forma responsável social e ambientalmente.

Dentre os quesitos observados nos financiamentos, cabe destacar:

- Gestão de risco ambiental, proteção à biodiversidade e adoção de mecanismos de prevenção e controle de poluição.
- Proteção à saúde, à diversidade cultural e étnica e adoção de Sistemas de Segurança e Saúde Ocupacional.
- Avaliação de impactos socioeconômicos, incluindo as comunidades e povos indígenas, proteção a habitats naturais com exigência de alguma forma de compensação para populações afetadas por um projeto.
- Eficiência na produção, distribuição e consumo de recursos hídricos e energia e uso de energias renováveis.
- Respeito aos direitos humanos e combate ao trabalho infantil.

*Disponível em: [www.institutoatkwvh.org.br/compendio](http://www.institutoatkwvh.org.br/compendio). Acesso em 30 de agosto.*

## Gestão das aplicações sociais

O que se observou, na pesquisa, em relação à gestão das aplicações sociais obrigatórias?

A análise desse tópico traz algumas revelações importantes para subsidiar a reflexão e o debate sobre o tema:

- A dificuldade de mensuração dos valores aplicados. Em 77% das empresas, a gestão das aplicações obrigatórias está dispersa em várias unidades, dificultando o dimensionamento de tudo o que é feito nessa área.
- A falta de integração na gestão das ações sociais obrigatórias e voluntárias. Em apenas 36% das empresas, as equipes responsáveis pela área dos investimentos voluntários se envolvem, de forma permanente, com a realização das ações desenvolvidas por exigências legais. Em 43% delas a interação não ocorre e em 21% só esporadicamente.
- A falta de informações sobre resultados. Apenas 36% das empresas declaram avaliar as suas aplicações sociais obrigatórias.

Tais resultados sinalizam diversos desafios para as empresas aprimorarem as suas aplicações obrigatórias. De imediato, vale mencionar: (a) ampliar a integração entre as ações sociais obrigatórias e voluntárias; (b) promover o envolvimento e intercâmbio de experiências entre as equipes responsáveis por cada uma dessas áreas; (c) sistematizar e, se possível, centralizar as informações a respeito dessa atuação socioambiental; e (d) promover a avaliação dos resultados.

A médio prazo, será interessante analisar a possibilidade de o grupo participante do BISC identificar e adotar, coletivamente, princípios que orientem a melhoria da qualidade das aplicações sociais obrigatórias, extensivos à sua cadeia de fornecedores.

## O perfil dos investimentos sociais voluntários

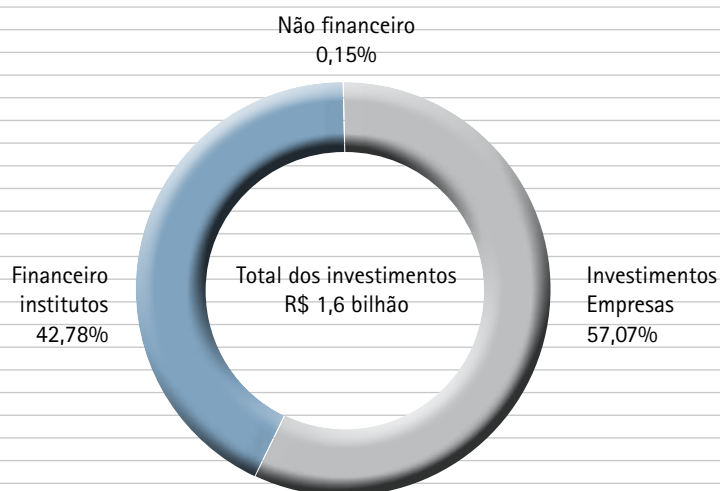
## Sobre a composição dos investimentos sociais corporativos

Um bilhão e seiscientos milhões de reais – o equivalente a 12% dos recursos investidos pelo governo federal no Bolsa Família<sup>1</sup>, o maior programa de combate à pobreza no Brasil – foi o valor investido voluntariamente pelo grupo participante do BISC, em 2010. E este valor está subestimado, uma vez que nem todos os recursos estão computados como, por exemplo, parte dos custos operacionais e dos bens e serviços doados. Assim é que, enquanto 90% dos participantes declaram fazer doações e 43% prestar serviços gratuitos, apenas 16% deles informam os valores embutidos nessas doações e serviços.

Figura 11

**Como são realizados os investimentos sociais voluntários?**

*Alternativas de investimentos*



Fonte: BISC, 2011. Comunitas

1. Ver COMUNICADOS do IPEA, N° 108. Gasto Social Federal: uma análise da execução orçamentária de 2010. Brasília, 2011.

Setenta e três por cento das empresas criaram institutos para desenvolver ações sociais, porém, mais da metade (57%) dos recursos foram investidos diretamente por elas (Figura 11). A mediana desses investimentos realizados diretamente pelas empresas foi de R\$ 18,7 milhões, enquanto a dos institutos foi de R\$ 8,7 milhões. Apesar da diferença, os recursos investidos pelos institutos cresceram bem mais do que o das empresas, entre 2009 e 2010. Esse comportamento do grupo participante do BISC é o inverso do observado nas empresas pesquisadas pelo CECP, conforme indicado no Gráfico 9.

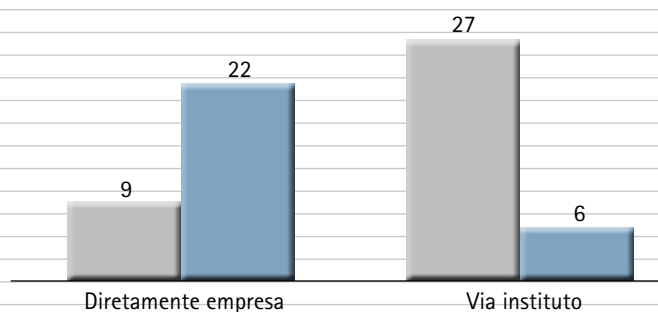
### Gráfico 9

***Entre 2009 e 2010, como cresceram os investimentos sociais realizados pelas empresas e pelos institutos? (em %)***

*Evolução por tipo de investimento*

*2009 e 2010*

■ BISC (n=16)  
■ CECP (n=110)



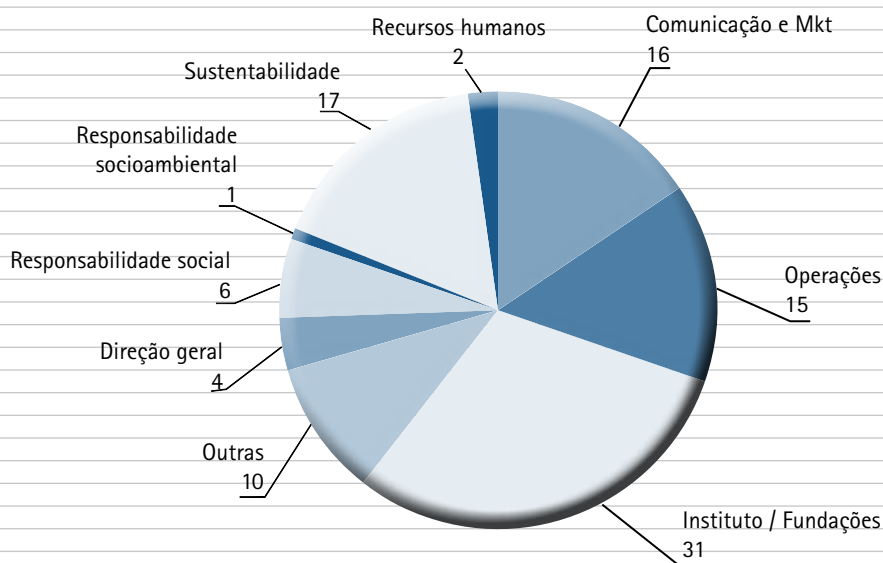
Fonte: BISC, 2011 e CECP, 2011. Comunitas

É interessante observar a composição dos investimentos sociais por fonte de financiamento (Gráfico 10). Cerca de 70% dos recursos investidos em 2010 provieram dos orçamentos das empresas e o restante, dos próprios institutos. No entanto, no âmbito das empresas, a maior parte dos recursos orçamentários originou-se nas áreas de comunicação e marketing e de operações, que superaram as áreas mais diretamente relacionadas ao social: sustentabilidade, responsabilidade social ou socioambiental. Tal constatação sugere novas questões sobre o perfil dos investimentos sociais do grupo. A origem dos recursos condiciona ou influencia a natureza dos investimentos realizados? Os projetos apoiados pelas áreas de comunicação e marketing se diferenciam dos apoiados pela área de sustentabilidade, por exemplo? Que projetos as áreas de operação privilegiam? Existe algum mecanismo que busque promover a integração dos projetos apoiados por áreas diferentes? Eis alguns temas a serem futuramente explorados pela pesquisa BISC.

Gráfico 10

***De que áreas das empresas provêm os recursos investidos? (em %)***

*Composição do financiamento dos investimentos sociais (n=18)*



Fonte: BISC, 2011. Comunitas

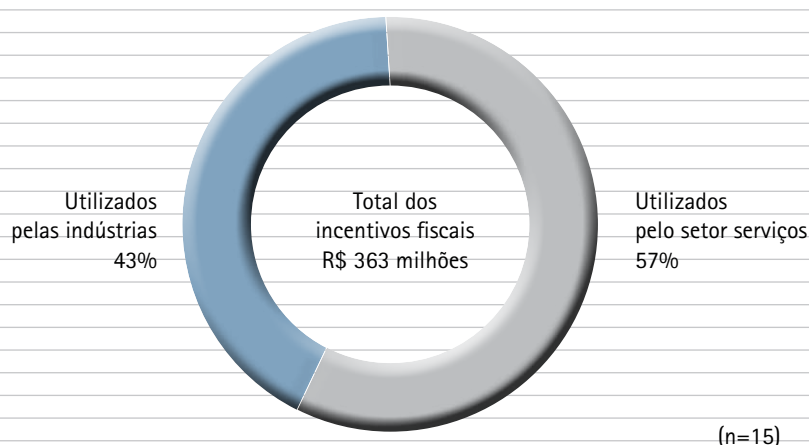
## Sobre o uso dos incentivos fiscais

Mais de dois terços das empresas lançaram mão de incentivos fiscais para ampliar seus investimentos, sendo que o total dos incentivos utilizados atingiu a casa dos R\$ 363 milhões (Figura 12). A pesquisa procurou investigar se as empresas do grupo utilizam todos os incentivos permitidos pela legislação, mas as respostas não foram suficientes para esclarecer essa indagação, pois menos da metade dos participantes responderam à questão formulada no questionário. Alguns indicadores preliminares sinalizam, no entanto, que o uso dos incentivos não atingiu seu limite e que há espaços para crescimento: (a) 29% das empresas não utilizam incentivos; (b) menos de um quarto delas declarou utilizar mais de 90% dos incentivos permitidos; e (c) 43% não estimulam seus colaboradores a fazer doações pessoais incentivadas. Dentre aquelas empresas que não utilizaram os incentivos fiscais, apenas uma respondeu ser essa uma opção. As demais razões apresentadas mencionam que os projetos não atendem os requisitos exigidos para a obtenção de incentivos ou que os incentivos não se aplicam à sua forma de operação. Outras não especificaram o motivo para a não utilização.

Figura 12

**Qual o valor dos incentivos fiscais utilizados no financiamento dos investimentos sociais?**

*Incentivos fiscais*



Fonte: BISC, 2011. Comunitas

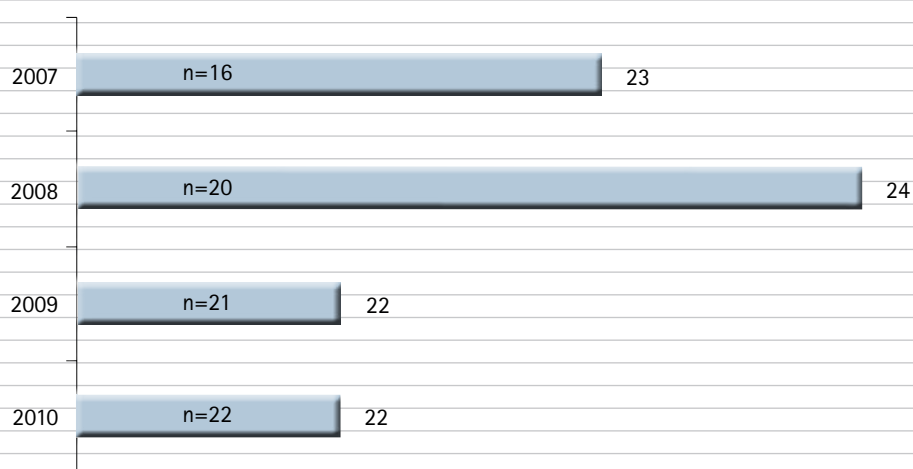


Os resultados da pesquisa indicam que os incentivos fiscais contribuem para o financiamento dos investimentos sociais corporativos, especialmente na área de cultura, mas não substituem os recursos privados. Em 2010, eles responderam por 22%, apenas, do total dos investimentos realizados pelas empresas participantes e, conforme se observa no Gráfico 11, essa participação não se alterou, de forma significativa, nos últimos quatro anos.

### Gráfico 11

**Qual a participação dos incentivos fiscais nos investimentos sociais privados, entre 2007 e 2010? (em %)**

*Percentual dos incentivos fiscais nos investimentos sociais (2007 / 2010)*



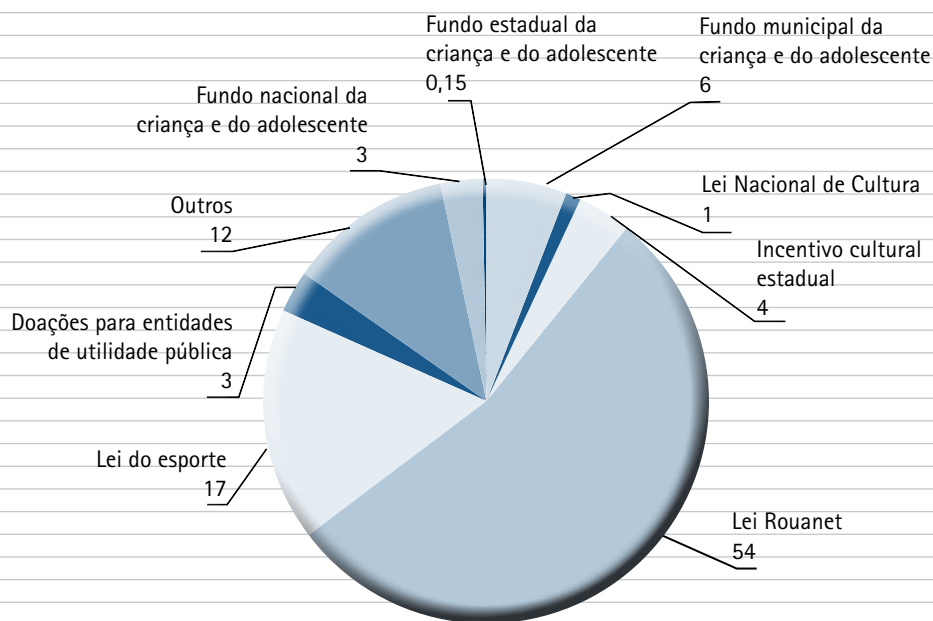
Fonte: BISC, 2011. Comunitas

O Gráfico 12 permite observar que os incentivos são particularmente importantes na área de cultura, que absorveu 59% do total utilizado (R\$ 212 milhões). Em ordem de importância seguem os incentivos ao esporte, que contribuíram para um investimento na área de 60 milhões de reais (17% do total). De outra parte, embora quase todas as empresas pesquisadas (93%) tenham feito doações aos Fundos da Criança e do Adolescente, o valor dessas doações ficou em torno de apenas 10% dos recursos investidos.

Gráfico 12

**Como se distribuem os recursos incentivados? (em %)**

*Composição dos incentivos utilizados (n=15)*



Fonte: BISC, 2011. Comunitas

Merece destaque o fato de que a relevância dos incentivos fiscais para os investimentos realizados em cultura não se resume à sua contribuição para o estímulo e patrocínio de grandes projetos e eventos culturais. Eles também concorrem para o desenvolvimento de projetos de arte e cultura em comunidades de menor poder aquisitivo que absorvem a maior parte (72%) dos investimentos das empresas nessa área.

## Sobre a distribuição dos investimentos sociais

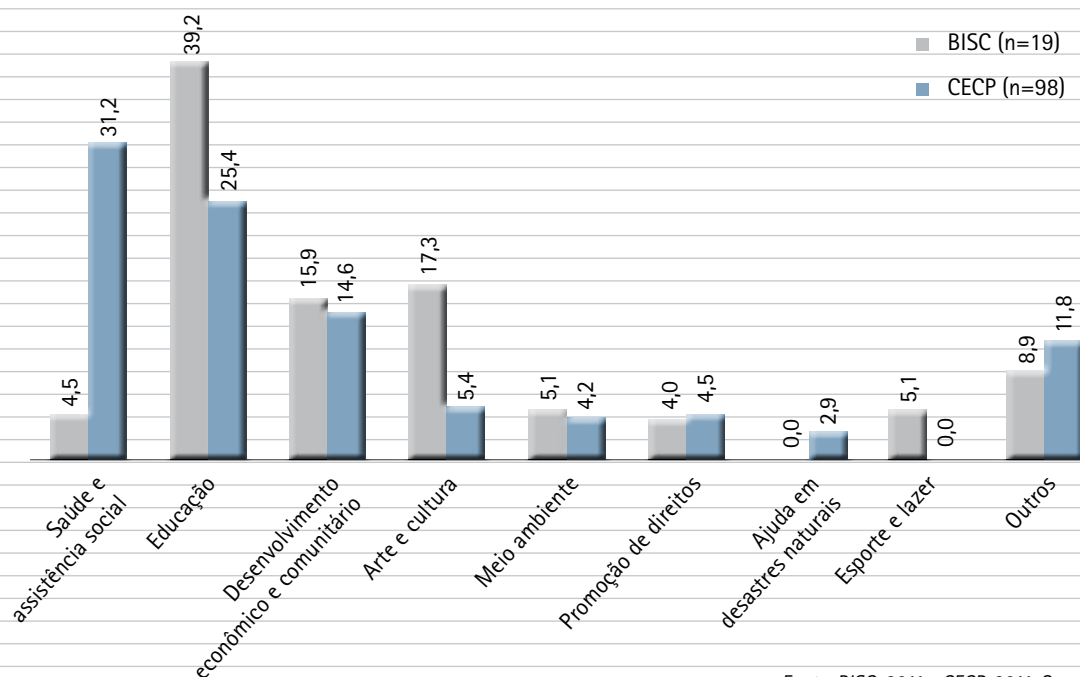
### Distribuição dos recursos por área de atuação

Conforme as declarações dos respondentes, a atuação na área de educação é considerada a mais importante pela maioria das empresas e, num distante segundo lugar, a de desenvolvimento comunitário. Essas prioridades estão claramente refletidas na distribuição dos recursos: cada uma dessas áreas absorve, respectivamente, 39% e 16% do total dos investimentos. A participação da cultura (17%) explica-se, em boa parte, pelo estímulo oriundo dos incentivos fiscais, conforme mencionado anteriormente (Gráfico 13).

Gráfico 13

**BISC e CECP: Quais as prioridades dos investimentos? (em %)**

*Investimentos sociais por área de atuação - BISC e CECP*



Fonte: BISC, 2011 e CECP, 2011. Comunitas

Esses resultados do BISC refletem importantes diferenças na composição dos investimentos sociais corporativos no Brasil *vis-à-vis* o padrão dos investimentos das empresas norte-americanas apontados pela pesquisa realizada pelo CECP. Enquanto a educação predomina no Brasil, o que predomina nos Estados Unidos é o atendimento em saúde e assistência social. E uma explicação para essa diferença é o fato de que mais da metade dos investimentos das empresas participantes do CECP (53%) são do setor saúde.

Pesquisas anteriores realizadas pelo Ipea<sup>2</sup> e pelo GIFE<sup>3</sup> já indicavam que as áreas de educação, cultura e meio ambiente se destacavam dentre aquelas que recebiam a atenção das grandes empresas. A novidade que a pesquisa BISC traz é a constatação de que a concentração de empresas atuando em uma determinada área não reflete, necessariamente, uma correspondência na distribuição dos recursos. Por exemplo, 55% dos participantes do BISC desenvolveram ações ambientais e, no entanto, o meio ambiente só recebeu 5% do total dos investimentos voluntários; 70% investiram em cultura, mas essa área absorveu apenas 17% dos recursos. E o mesmo se repete em outras áreas. Essa informação é de especial relevância para a reflexão e o debate sobre o papel desempenhado pelo setor privado nas diversas áreas de atuação social.

Em grande parte, a concentração dos investimentos em educação reflete a atuação dos institutos, cujas atividades se concentram fortemente nessa área e, secundariamente, nas atividades de desenvolvimento comunitário, como indicam os dados apresentados no Gráfico 14. Enquanto essas duas áreas absorvem quase 80% dos investimentos realizados pelos institutos, a distribuição dos investimentos das empresas é mais diversificada: educação e atividades de arte e cultura em comunidade pobres recebem a maior fatia dos recursos, mas as outras áreas, como desenvolvimento comunitário, meio ambiente, esporte e patrocínio a eventos culturais também recebem um apoio significativo (Gráfico 15).

---

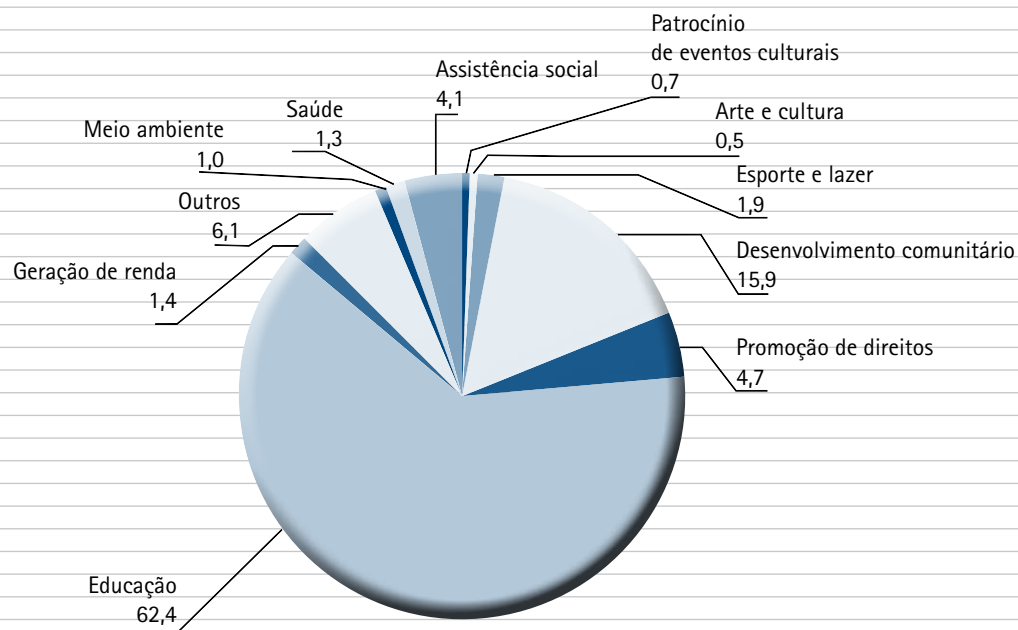
2. Peliano, Anna Maria (Coord.). *Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil - IPEA/DISOC*. Brasília, 2000. Tabulação especial para as 100 maiores empresas do país segundo a classificação da Revista Exame.

3. Degenszajn, André (Coord.). *CENSO GIFE 2009-2010*. Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. São Paulo, 2010.

### Gráfico 14

#### **Como se distribuem os investimentos sociais nos institutos? (em %)**

*Investimento por área de atuação - Institutos (n=14)*

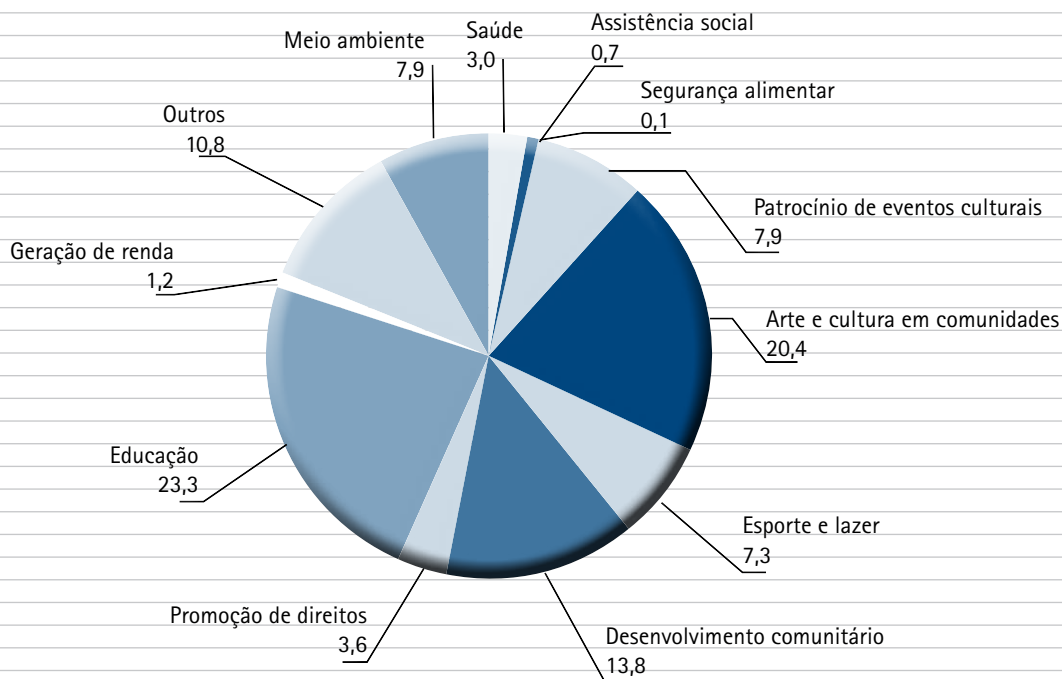


Fonte: BISC, 2011. Comunitas

## Gráfico 15

### Como se distribuem os investimentos sociais nas empresas? (em %)

Investimento por área de atuação - Empresas (n=19)



Fonte: BISC, 2011. Comunitas

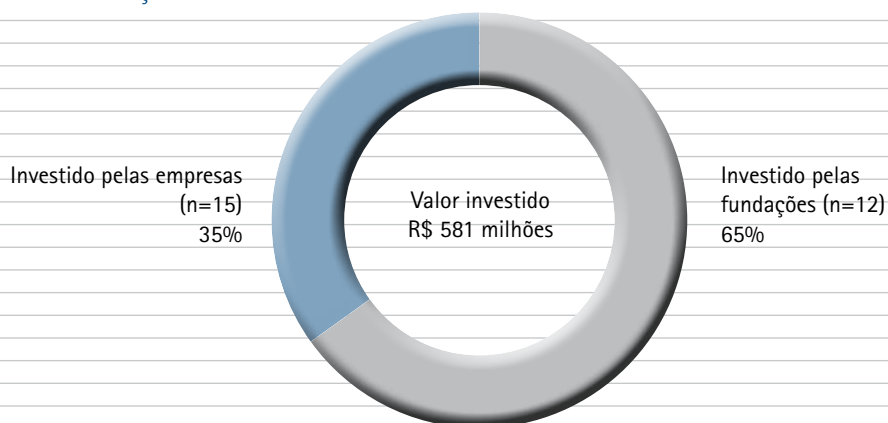
O volume expressivo dos investimentos realizados pelas empresas em educação, mais de R\$ 580 milhões, é suficiente para demonstrar a importância da sua atuação na área (Figura 13). Esse valor se aproxima ao que foi destinado pelo Ministério da Educação, no mesmo ano de 2010, ao Brasil Alfabetizado e Educação de Jovens e Adultos: R\$ 628 milhões<sup>4</sup>.

4. Ver em COMUNICADOS do IPEA, N° 108. Gasto Social Federal: uma análise da execução orçamentária de 2010. Brasília, 2011.

Figura 13

**Qual a contribuição das empresas participantes do BISC para a educação no Brasil?**

*Investimentos em educação*



Fonte: BISC, 2011. Comunitas

Em relação ao desenvolvimento comunitário e territorial é importante salientar que quase a metade dos participantes do BISC atua na área, tendo investido voluntariamente, em 2010, recursos da ordem de R\$ 220 milhões. Para constatar o significado desse valor, convém mencionar o que ele representa: 56% dos recursos destinados, no mesmo ano, pelo Ministério de Desenvolvimento Agrário, ao programa de Desenvolvimento Sustentável de Territórios Rurais; e mais do triplo da soma dos recursos aplicados pelos Ministérios do Trabalho e do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, no programa Economia Solidária em Desenvolvimento<sup>5</sup>.

Conforme pode ser observado, os recursos investidos pelas empresas em desenvolvimento comunitário são expressivos, mas pouco se sabe sobre os detalhes dessas aplicações. Elas voltam-se, por exemplo, para atividades de fortalecimento da gestão social, dinamização econômica dos territórios, fortalecimento das redes sociais e de cooperação e, articulação de políticas públicas, que correspondem aos quatro eixos do programa governamental de Desenvolvimento Sustentável de Territórios Rurais<sup>6</sup>. De acordo com o senso comum, é nessa área, por excelência, que o setor privado pode compartilhar conhecimento, força e recursos, ampliando sua capacidade de transformar adversidades em oportunidades e oportunidades em desenvolvimento econômico, social e ambiental. Cabe, no entanto, explorar o que se faz a esse respeito. Esse é mais um desafio para a próxima edição do BISC.

5. Ver em COMUNICADOS do IPEA, N° 108. Gasto Social Federal: uma análise da execução orçamentária de 2010. Brasília, 2011.

6. Disponível no site: [www.mda.gov.br/portal/sdt/programas/territoriosrurais/263584](http://www.mda.gov.br/portal/sdt/programas/territoriosrurais/263584). Acesso em outubro de 2011.

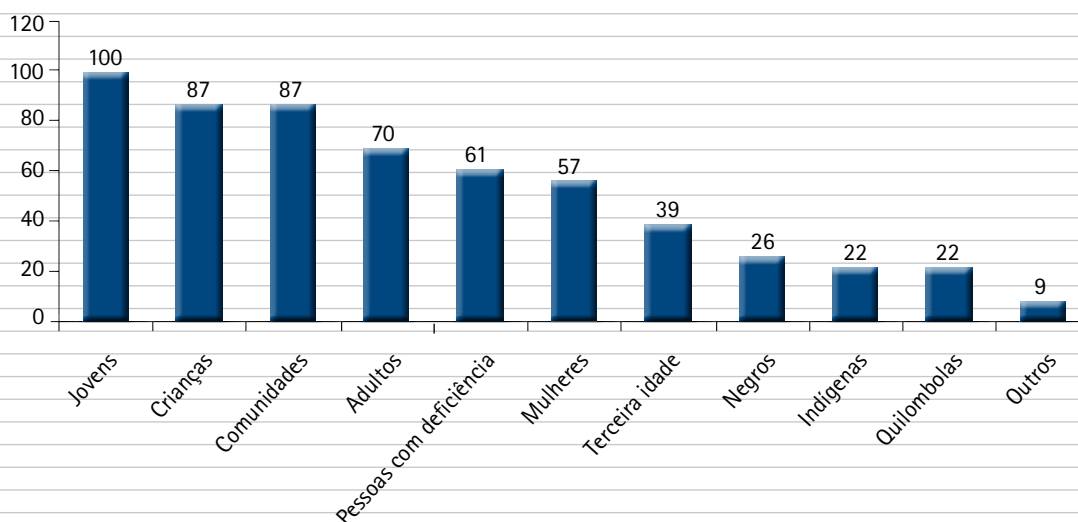
## Distribuição dos recursos por público alvo

A prioridade atribuída às atividades de educação e de desenvolvimento comunitário determina o perfil do público atendido, majoritariamente composto por jovens, crianças e comunidades em geral (Gráfico 16). Uma surpresa dessa edição do BISC foi o crescimento do número de empresas que atendem as pessoas com deficiência e as mulheres: 61% e 57%. No ano anterior, esses percentuais se situavam em torno de 35%.

Gráfico 16

**Que grupos da população se beneficiam dos investimentos sociais privados? (em %)**

*Público-alvo dos investimentos sociais (n=23)*



Fonte: BISC, 2011. Comunidas

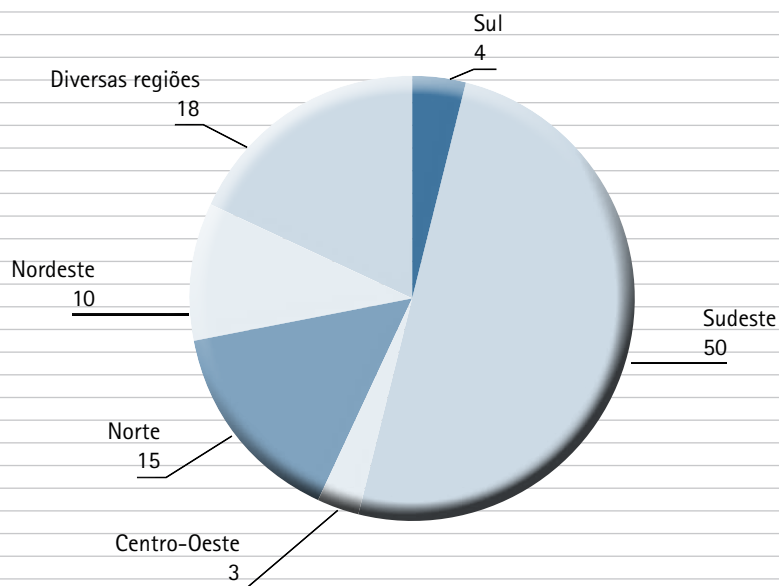


## Distribuição dos recursos por região geográfica

Nos dois últimos anos, a distribuição dos investimentos pelas diversas regiões do país permaneceu praticamente inalterada. No entanto, comparando os últimos quatro anos, a tendência observada foi de ligeiro crescimento dos investimentos nas regiões Norte e Nordeste: em 2007 elas receberam 20% do total investido e, em 2010, 25% (Gráfico 17).

Gráfico 17

*Que regiões do país se beneficiam dos investimentos sociais privados? (em %)*



Fonte: BISC, 2011. Comunitas

O aumento das aplicações nas regiões Norte e Nordeste é importante, pois elas concentram boa parte dos problemas sociais do país, mas não pode ser desconsiderado que, em números absolutos, o Sudeste também abriga um número alto de pessoas extremamente pobres. Vale mencionar que o Plano Brasil sem Miséria, do Governo Federal, tem como foco atender a 16,2 milhões de brasileiros que vivem com uma renda mensal de apenas R\$ 70,00 e que, destes, cerca de 2,7 milhões (pouco menos de 20%) vivem no Sudeste (Tabela 1).

Tabela 1

**POPULAÇÃO EM EXTREMA POBREZA\* (em números absolutos)**

<b>Brasil</b>	<b>16.267.197</b>
Norte	2.548.452
Nordeste	9.609.803
Sudeste	2.725.532
Sul	715.961
Centro Oeste	557.449

*\*Pessoas com renda mensal domiciliar inferior a R\$ 70,00.*

*Fonte: IBGE. Universo preliminar do Censo Demográfico 2010. Elaboração: MDS'*

---

7. Perfil da Extrema Pobreza no Brasil, disponível em [www.brasilemmiseria.gov.br](http://www.brasilemmiseria.gov.br). Acesso em setembro de 2011.

## Sobre a qualidade dos investimentos em educação

Muito se tem debatido sobre as dificuldades enfrentadas pelas políticas educacionais no país, e há consenso de que os problemas não se limitam à falta de recursos, mas também à falta de qualidade na gestão. Considerando que essa é uma preocupação dos participantes do BISC, buscou-se inovar nessa edição, com a introdução de indicadores de *benchmarking* em qualidade de gestão dos investimentos privados em educação, de forma a provocar uma reflexão do grupo sobre os seus projetos e, ao mesmo tempo, apontar para os requisitos necessários a uma boa gestão nessa área.

Para tanto, foram selecionadas cinco dimensões que abrangem a gestão dos investimentos educacionais: (a) desenho dos projetos; (b) estabelecimento de metas; (c) financiamento e custos; (d) administração dos projetos; e (e) controle e avaliação. Para aferir em que medida a condução dos projetos é compatível com um alto padrão de qualidade, foram estabelecidos, para cada uma dessas dimensões, cinco indicadores de qualidade comumente associados a boas práticas educacionais. Os gestores responsáveis por esses investimentos nas empresas foram, então, solicitados a assinalar aqueles indicadores integral ou parcialmente atendidos, assim como os que deixaram de sê-lo. Foi recomendado que as respostas se ativessem aos projetos estruturados, para os quais é possível reunir as informações solicitadas. No Quadro 4 são apresentados os indicadores considerados na avaliação da qualidade da gestão dos projetos educacionais.

## INDICADORES BISC DE QUALIDADE PARA PROJETOS DE EDUCAÇÃO

Para aferir a qualidade da gestão dos investimentos educacionais, foi considerado um elenco de indicadores que permitem analisar o mérito dos projetos em cinco dimensões relevantes:

- **Desenho dos projetos.** Nesse item são considerados os seguintes indicadores: (a) se os projetos educacionais foram concebidos a partir de diálogos e sugestões de atores relevantes; (b) se incorporam procedimentos orientados para ampliar a qualidade do ensino que podem ser referência para iniciativas semelhantes; (c) se foram analisadas as políticas locais de educação executadas pelos governos para buscar a complementaridade das ações públicas e privadas; (d) se foram definidos os meios, instrumentos e metodologias que permitem avaliar, quantitativa e qualitativamente, os resultados obtidos; e (e) se foram previstos mecanismos voltados para garantir o engajamento e a participação dos atores envolvidos nas diversas etapas de execução.
- **Definição de metas e o compromisso com o seu alcance.** Nesse item são considerados os seguintes indicadores: (a) se nos projetos são especificados indicadores das condições educacionais na comunidade; (b) se as metas incorporam sugestões dos atores envolvidos; (c) se as metas podem ser alcançadas nos prazos estabelecidos para a duração do projeto; (d) se há um compromisso com o provimento dos recursos, físicos, financeiros e humanos, necessários para o seu alcance; e (e) se as metas são utilizadas como parâmetros para a avaliação dos resultados.
- **Financiamento e custos.** Busca-se nesse item averiguar: (a) se o horizonte do financiamento corresponde ao prazo necessário para a obtenção dos resultados almejados; (b) se o monitoramento e a avaliação estão devidamente contemplados nas previsões orçamentárias; (c) se a origem dos recursos está claramente identificada; (d) se são registrados os recursos humanos, financeiros, materiais e de infraestrutura utilizados na execução dos projetos; e (e) se os atores envolvidos têm acesso a informações sobre fontes e usos dos recursos aplicados.
- **Administração dos projetos.** Nesse item é observado: (a) se há regras que definem com clareza como se repartem as responsabilidades dos diversos atores envolvidos na execução dos projetos; (b) se a coordenação e os principais responsáveis pelos projetos possuem as qualificações pertinentes e dispõem do tempo necessário para exercer as suas funções; (c) se são adotados metodologias e procedimentos reconhecidos como boas práticas na literatura ou em experiências nacionais e internacionais; (d) se os responsáveis pela gestão utilizam sistematicamente os resultados do monitoramento e da avaliação para as devidas correções de rotas; e (e) se são estabelecidos canais que propiciem o intercâmbio de informações com os atores relevantes.
- **Controle e avaliação.** São observados nesse item os seguintes procedimentos: (a) se são reunidas permanentemente informações que permitam verificar o andamento dos projetos; (b) se são definidos os indicadores de resultados que serão usados na avaliação (ex.: mudanças nos padrões educacionais dos beneficiários, redução da taxa de absenteísmo, redução da taxa de repetência e evasão); (c) se há um processo sistemático de coleta e análise de informações sobre a evolução dos indicadores utilizados na avaliação; (d) se existem mecanismos para envolver os atores no processo de avaliação e para recolher feedbacks dos beneficiários; e (e) se houve participação de consultores externos para desenvolver a avaliação, ou para analisar e validar os procedimentos adotados e as informações disponibilizadas.

Os resultados apresentados a seguir refletem os resultados da avaliação de um total de 53 projetos, que absorveram 62% do total dos recursos destinados à educação. No grupo dos projetos avaliados estão incluídos os que tratam de alfabetização, educação infantil, ensino fundamental, educação de jovens, qualificação profissional, educação ambiental, inclusão digital, arte e cultura e apoio a movimentos da sociedade em prol da educação.

Com base nessa avaliação, o que os Indicadores BISC revelam com respeito à qualidade da gestão dos projetos educacionais desenvolvidos pelas empresas participantes? A auto-avaliação realizada pelo grupo é favorável: a nota média foi de 8,27 numa escala de 1 a 10. No entanto, os resultados apontam para diferenças quando as cinco dimensões são analisadas separadamente. A nota atribuída aos aspectos administrativos dos projetos se aproxima do nível ótimo, e os maiores problemas estão no controle e avaliação (Figura 14). As diferenças observadas sinalizam que a auto-avaliação foi executada com cuidado revelando, mais uma vez, a disposição do grupo para exercer a autocrítica.

Figura 14

**Benchmarking qualitativo: como se apresentam os indicadores de qualidade dos projetos educacionais?**

*Todas as empresas e institutos independentes*



Fonte: BISC, 2011. Comunitas

Detalhando a análise, observa-se que as providências adotadas no interior das organizações foram aquelas que produziram resultados melhores na percepção dos entrevistados. A *administração dos projetos* se beneficiou de uma maior dedicação e capacitação das equipes responsáveis, da adoção de metodologias adequadas, da revisão permanente de rotas e da participação dos atores envolvidos na execução das atividades. Numa escala de 1 a 10, a nota média atribuída a esse requisito foi a melhor de todas: 9,38.

Coerentes com esse resultado, os indicadores que tratam do compromisso com *estabelecimentos de metas* também apresentam um bom desempenho. Profissionalização das equipes significa maior atenção aos diagnósticos, o estabelecimento das metas possíveis de serem alcançadas nos prazos previstos, com os recursos disponíveis e o envolvimento, nesse processo, dos atores relevantes. A média das notas atribuídas a esse item foi de 8,24.

As demais notas ficaram próximas de 8, um resultado relativamente bom, especialmente se consideradas as dificuldades inerentes à implementação de projetos educacionais. Não é trivial *desenhar um bom projeto* de educação, e isso envolve o diálogo e o engajamento das partes envolvidas, o conhecimento de experiências similares e das políticas públicas locais e a definição de instrumentos e metodologias de avaliação. Nessa dimensão, os respondentes atribuíram uma nota que, na média, ficou em 8,14.

O correto dimensionamento dos *custos* e a garantia de estabilidade no *financiamento* são essenciais para se chegar aos resultados almejados. Nessa dimensão, a nota média ficou um pouco abaixo das demais: exatamente 8. Nesse caso, a percepção é de que os orçamentos são transparentes e estão relativamente adequados ao desenho dos projetos, contemplando a cobertura dos recursos físicos, humanos e de infraestrutura necessários, bem como as atividades de monitoramento e avaliação. No entanto, estão a dois pontos de distância da nota máxima, o que indica espaços de aprimoramentos.

A nota atribuída ao item *controle e avaliação* ficou em último lugar e recebeu uma nota média de 7,36. Isso indica que os gestores têm consciência clara de que apesar do que vem sendo feito nessa área é preciso dedicar maior atenção à sistematização das informações e medição dos impactos gerados pelos projetos educacionais.

Em resumo: o primeiro exercício de construção de um *benchmarking* de qualidade da gestão dos projetos educacionais mostra bom desempenho das empresas do grupo, especialmente nos aspectos operacionais, mas também a necessidade de avanços, sobretudo na avaliação dos resultados obtidos.

#### Quadro 5

### UMA NOTA DE CAUTELA

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

A cautela deve ser redobrada quando a avaliação divide o grupo em razão da de suas atividades econômicas, pois um número reduzido de organizações por setor amplia a influência dos fatores acima mencionados na aferição dos resultados.

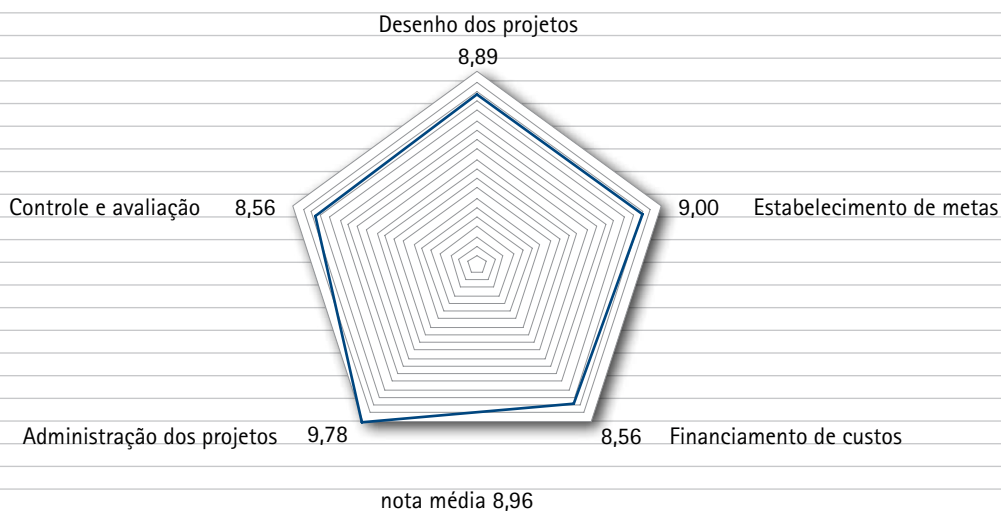
Na perspectiva da qualidade, a divisão do grupo de acordo com a atividade econômica mostra retratos muito distintos? De certa forma, sim. As imagens reveladas nas Figuras 15 e 16 apresentam um resultado superior para o grupo que representa as empresas do setor de indústrias: a nota média é de 8,96, contra 7,58 do grupo do setor de serviços. A maior diferença (1,73) se encontra exatamente no aspecto mais vulnerável: controle e avaliação. Por outro lado, a menor diferença (0,70) fica no quesito administração, no qual a percepção generalizada é de que as coisas vão bem.

A que se pode atribuir tais diferenças? Uma hipótese é que elas refletem o volume de recursos investidos e a proporção desses recursos que é avaliada: as empresas do setor serviços investiram em educação duas vezes e meio mais do que as indústrias e avaliaram 75% desses investimentos, enquanto as indústrias avaliaram apenas 29%. No entanto, conforme alertado no Quadro 5, outros fatores podem influenciar os resultados, e mais importante do que as comparações entre grupos é utilizar esse instrumento de análise para refletir sobre os desafios de aprimoramento dos investimentos realizados e de melhoria dos resultados alcançados.

Figura 15

**Benchmarking qualitativo das empresas do setor de indústrias:  
qual o resultado da auto-avaliação da qualidade dos projetos educacionais?**

*Setor de indústrias*

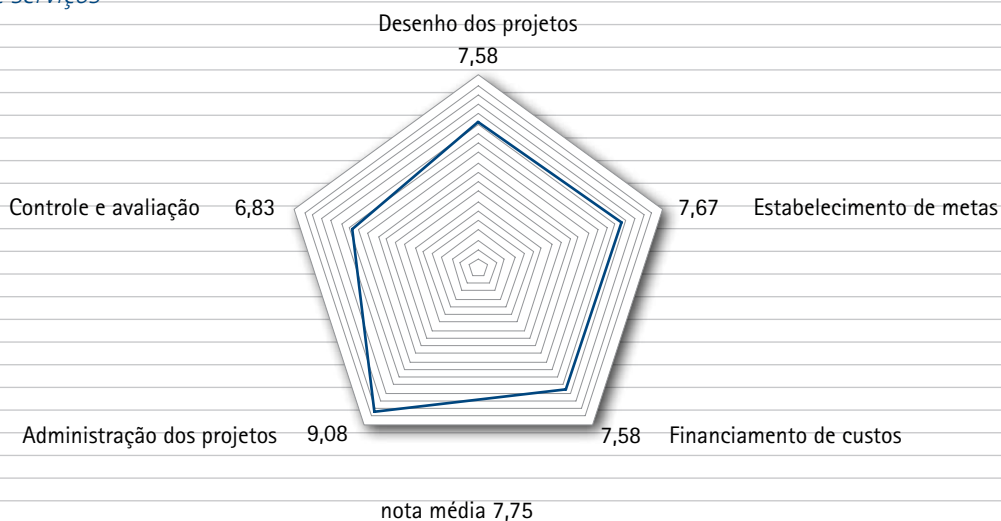


Fonte: BISC, 2011. Comunitas

Figura 16

**Benchmarking qualitativo das empresas do setor de serviços:  
qual o resultado da auto-avaliação da qualidade dos projetos educacionais?**

*Setor de serviços*



Fonte: BISC, 2011. Comunitas



## Sobre a participação dos colaboradores

O que dizem os resultados da pesquisa sobre o engajamento das empresas em prol do voluntariado? Os números adiante apresentados falam por si e evidenciam a importância atribuída ao tema:

- 77% das empresas possuem pelo menos um programa formal de voluntariado.
- O grupo informou investimentos da ordem de R\$ 9,3 milhões em programas de voluntariado, em 2010.
- A mediana dos investimentos foi de R\$ 530 mil, o que insere essas empresas no grupo das que mais investem em voluntariado no Brasil<sup>8</sup>.
- Quase dobrou o número informado de voluntários entre 2009 e 2010: passou de 29.233 para 56.339.

Em relação às pessoas envolvidas pelas empresas em trabalhos voluntários, os últimos quatro anos não mostram diferenças significativas. As exceções ficam por conta do maior envolvimento dos ex-colaboradores e da queda da participação dos colaboradores de empresas terceirizadas e clientes, em 2010. Esses dois movimentos contribuem para aproximar o perfil dos voluntários ao revelado nos primeiros anos da pesquisa BISC (Gráfico 18).

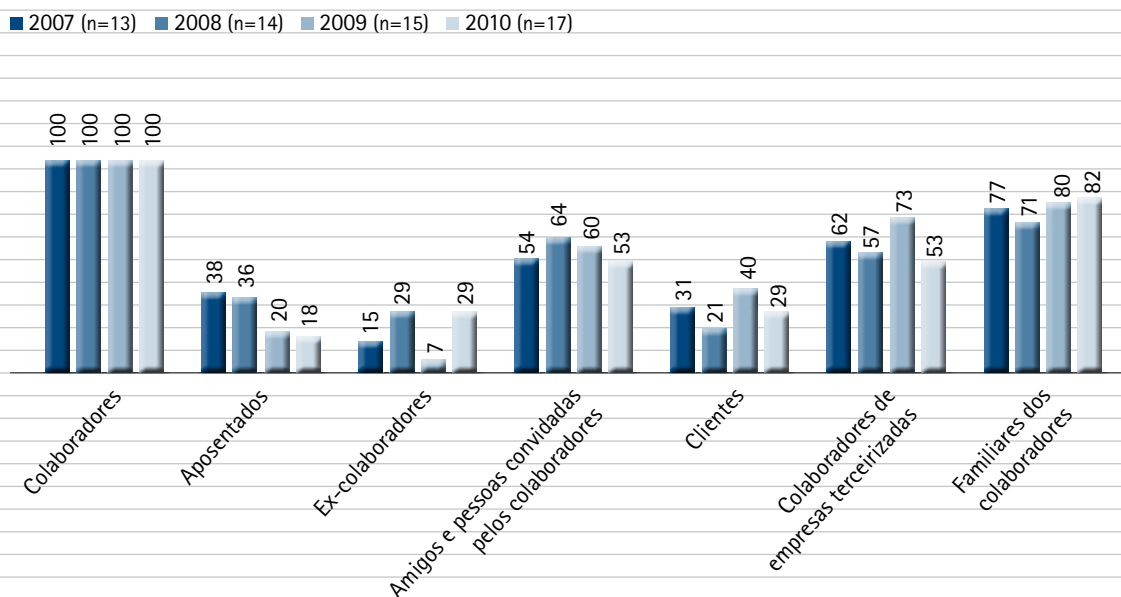
---

8. Ver Perfil do Voluntariado Empresarial no Brasil (2010). In: BISC — Benchmarking do Investimento Social Corporativo 2010. São Paulo: Comunitas, 2010.

Gráfico 18

**Quem participa dos programas de voluntariado empresarial? (em %)**

*Grupos envolvidos nas ações voluntárias - % das respostas afirmativas*



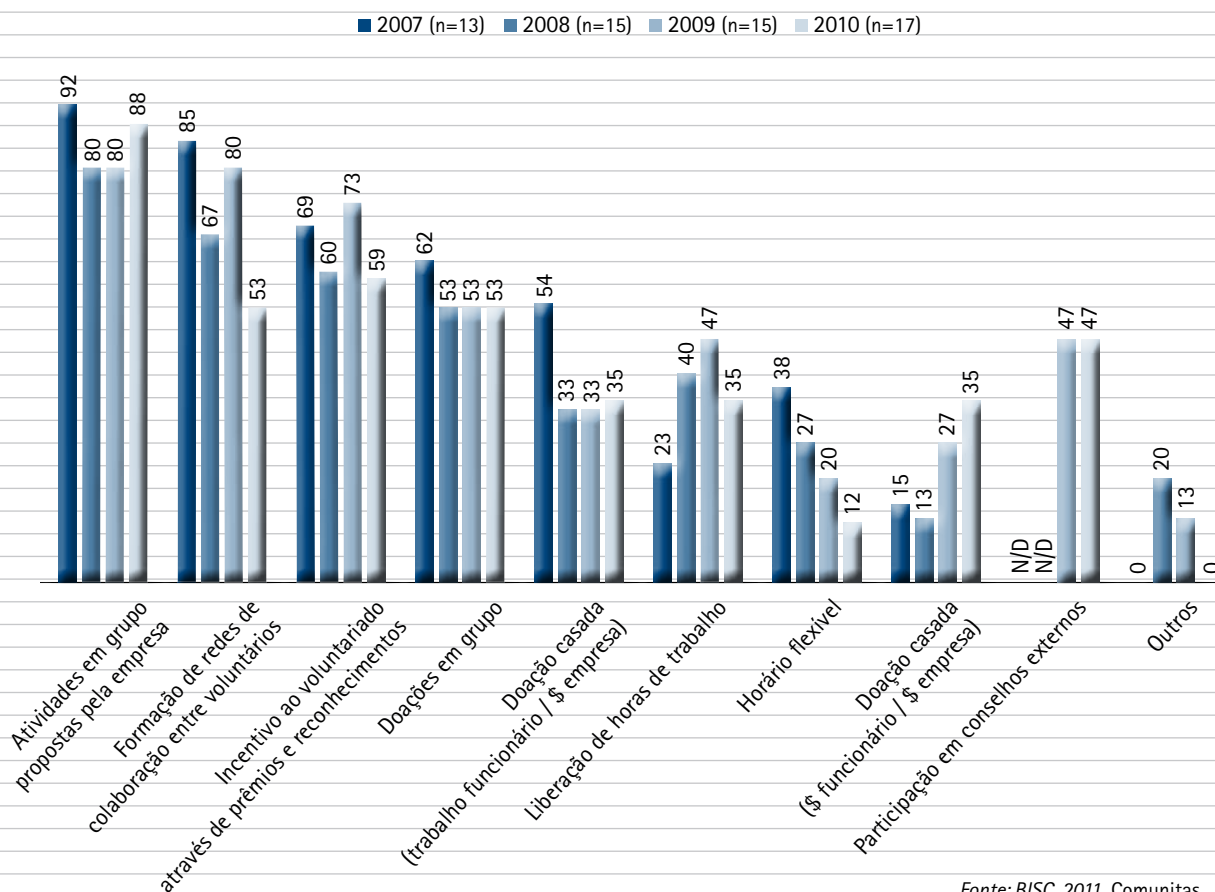
Fonte: BISC, 2011. Comunitas

Dentre as iniciativas adotadas para mobilizar o trabalho voluntário dos colaboradores, destaca-se o crescimento das doações casadas (\$ funcionários/\$ empresas) e o estímulo à realização de atividades em grupo (Gráfico 19).

Gráfico 19

**O que fazem as empresas para incentivar o voluntariado? (em %)**

*Iniciativas de voluntariado realizadas pela empresa - % das respostas afirmativas*



Fonte: BISC, 2011. Comunitas

Vale mencionar que as informações sobre os programas de voluntariado corporativo não permitem, no entanto, uma avaliação mais precisa do seu alcance. Algumas fragilidades merecem destaque:

- 24% das empresas não informam o valor investido em programas de voluntariado.
- 30% não informam sobre o número de voluntários envolvidos.
- 94% sequer estimam o número de horas trabalhadas pelos voluntários.
- Nenhuma informa sobre o valor financeiro das horas de trabalho voluntário realizado durante o horário de expediente.

## O processo de gestão dos investimentos sociais

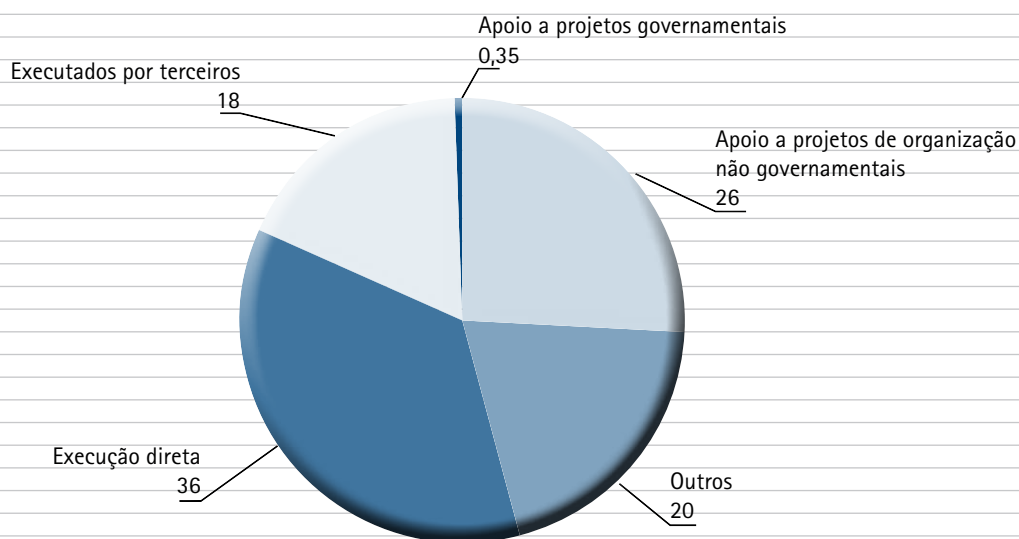
## Sobre a operação dos investimentos sociais

A atuação social das empresas envolve múltiplas estratégias, e a pesquisa tem buscado, a cada ano, aprimorar as informações a esse respeito. Em 2011, foram introduzidas novas questões com vistas a aperfeiçoar o desenho do perfil operacional do grupo e contribuir para a reflexão e aprimoramentos da gestão dos investimentos sociais privados.

### Gráfico 20

**Como são operados os investimentos sociais? (em %)**

*Distribuição dos investimentos segundo estratégia de operação (n=22)*



Fonte: BISC, 2011. Comunitas

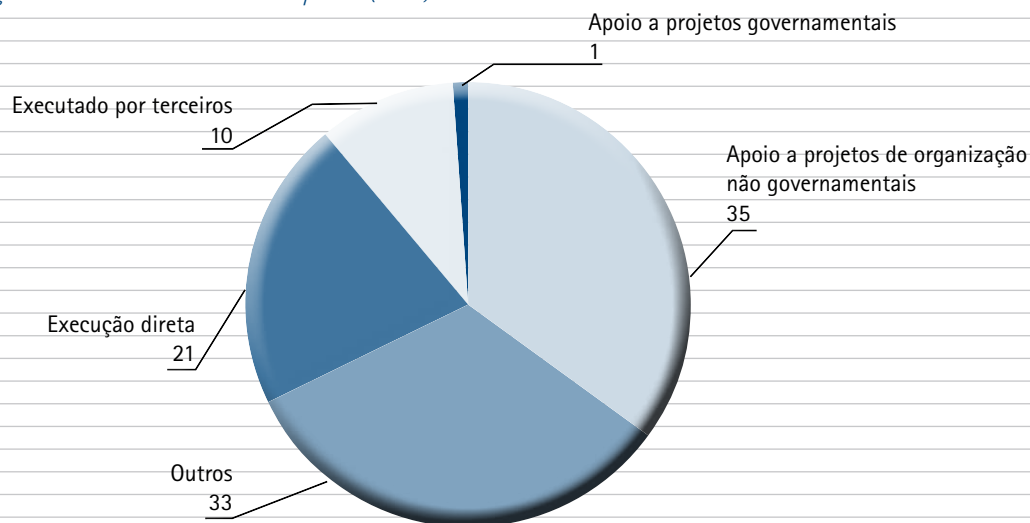
Alguns resultados inéditos, obtidos nessa edição do BISC, são apresentados a seguir:

- Cerca de um terço do total dos recursos investidos refere-se a projetos sociais executados diretamente pelas próprias empresas e por seus institutos (Gráfico 20).
- R\$ 709 milhões foram transferidos para organizações não governamentais, dos quais 41% se destinaram à execução de projetos das empresas e dos seus institutos e 59% para apoiar os projetos próprios das organizações.
- Praticamente todas as empresas participantes fazem algum tipo de parceria com órgãos públicos. Não obstante, os recursos transferidos para projetos governamentais são relativamente reduzidos – não atingem a casa dos R\$ 6 milhões.
- Não foi ainda possível identificar como foram operados 20% dos recursos que ficaram inscritos na categoria "outros", sendo que a quase a totalidade deles (96%) refere-se a recursos investidos diretamente pelas empresas.
- As diferenças na forma de atuação das empresas e dos seus institutos, observadas nos Gráficos 21 e 22, são significativas: os institutos se envolvem bem mais na execução direta dos projetos sociais e esse resultado é coerente, uma vez que geralmente eles são criados para cumprir essa função.

### Gráfico 21

#### **Como atuam as empresas? (em %)**

*Distribuição dos investimentos - empresa (n=21)*

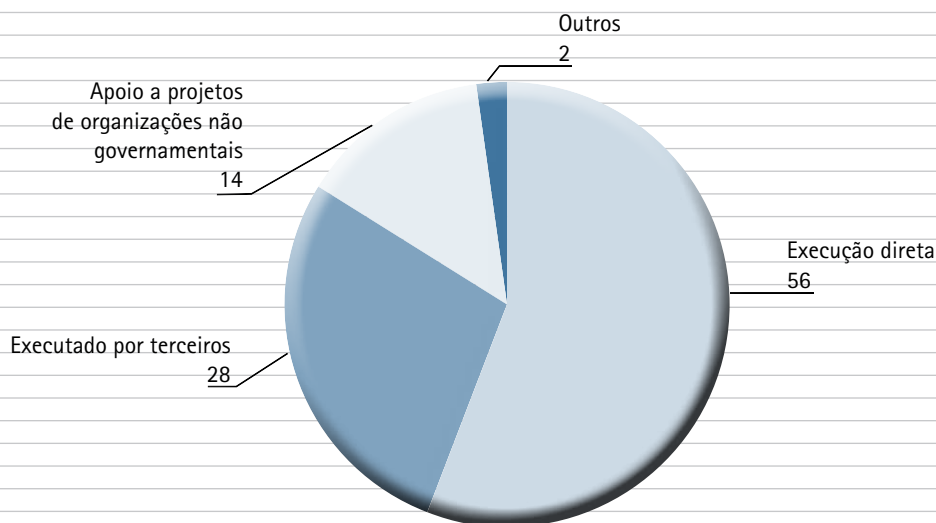


Fonte: BISC, 2011. Comunitas

## Gráfico 22

### **Como atuam os institutos? (em %)**

*Distribuição dos investimentos - instituto (n=17)*



Fonte: BISC, 2011. Comunitas

Que conclusões se extraem das informações levantadas sobre as estratégias operacionais adotadas? Vale destacar, em primeiro lugar, o apoio à rede de prestação de serviços comunitários no país e a possibilidade de fortalecimento dessas organizações com o suporte de recursos e a formação de parcerias com o setor privado. Os dados apontam que a atuação das empresas não substitui aquela das organizações não governamentais. Muito pelo contrário, ela pode contribuir para aprimorar a atuação também desse setor. Resta, no entanto, conhecer o perfil das organizações apoiadas. De outra parte, as empresas aplicam diretamente um volume grande de recursos, como mostram os resultados da pesquisa, o que reforça a necessidade de assegurar sua competência no trato das questões sociais.

As informações colhidas avançam no entendimento dessa questão, mas é preciso aprimorar ainda mais as informações e identificar que outras alternativas de execução, que absorvem um terço dos investimentos das empresas, estão sendo adotadas para atender às comunidades.

Diretamente associada à forma de operação está a preocupação em conhecer melhor os custos de gestão dos investimentos sociais corporativos. Esse é um aspecto pouco analisado e, por isso, buscou-se detalhar na pesquisa de 2011 informações sobre os recursos humanos e os custos operacionais envolvidos. As respostas obtidas, no entanto, ainda não permitem extrair conclusões, pois muitas empresas não conseguiram detalhar as informações nos moldes solicitados no questionário. Nesse sentido, recomenda-se um trabalho conjunto da Comunitas com os parceiros, no sentido de adaptar e aperfeiçoar uma sistemática de registro dos dados referentes aos gastos com a gestão dos projetos sociais.

## Sobre os recursos humanos

No tocante aos recursos humanos, buscou-se dimensionar, separadamente, os colaboradores que trabalham em *tempo integral* na gestão dos investimentos sociais, aqueles que se dedicam de forma *contínua* (ou seja, que regularmente dedicam pelo menos 20% do seu tempo a tarefas correlatas), e aqueles que contribuem de forma *esporádica* (ou eventual).

As informações sobre o número de colaboradores em *tempo integral* foram as mais frequentes (mais de dois terços das empresas pesquisadas responderam a essa questão). Os resultados obtidos indicam que nas empresas a mediana do número de colaboradores é de 7 pessoas e, nos institutos, de 19. As informações sobre a remuneração desses colaboradores, embora menos precisas, indicam que, nas empresas, o valor da mediana dos custos com pessoal (salários e encargos) foi de R\$ 1,1 milhão e, nos institutos, de R\$ 2 milhões em 2010.

Parece que não faz parte da prática adotada pelos institutos contar com a colaboração de profissionais em caráter *contínuo*, pois, com uma única exceção, não são fornecidas informações sobre esse tipo de trabalho. Nas empresas, a presença desses colaboradores é bem mais frequente, e a mediana de colaboradores em tempo contínuo, equiparados àqueles de tempo integral, é de 7 pessoas<sup>9</sup>. No entanto, só uma minoria que emprega um número baixo de colaboradores nessa modalidade, informa a sua remuneração, o que inviabiliza um dimensionamento dos custos desses recursos que possa ser considerado como representativo do grupo.

---

9. A equivalência ao tempo integral baseia-se no tempo dedicado pelos colaboradores às atividades relacionadas ao investimento social em relação àqueles que trabalham em tempo integral. Assim, por exemplo, a empresa que utiliza oito colaboradores que dedicam 1/4 do tempo aos investimentos sociais, estará utilizando o equivalente a duas pessoas em tempo integral.



São conhecidas as dificuldades de dimensionar o valor da remuneração das pessoas que, apenas em caráter *esporádico*, colaboram na execução dos investimentos sociais corporativos. Para contornar essa dificuldade, buscou-se identificar, por meio da percepção dos respondentes, a importância que atribuem à participação desses colaboradores no custo do pessoal empregado na gestão dos investimentos sociais.

As respostas são ilustrativas e indicam o seguinte resultado:

- Alta: 32%
- Média: 5%
- Baixa: 27%
- Não sabe informar: 23%

Em síntese, o que se pode extrair dessas informações: (a) diante dos valores investidos e do envolvimento direto das empresas na execução dos projetos sociais, o número de pessoas envolvidas, com dedicação exclusiva ao tema, é relativamente reduzido; (b) o dimensionamento das despesas com pessoal está subestimado, posto que a remuneração de boa parte dos recursos humanos não é contabilizada na área social; (c) a contribuição de colaboradores esporádicos tende a ser alta, posto que a maioria daqueles que sabem dar informações a esse respeito aponta nessa direção.

## Sobre os custos de gestão

Em relação aos custos globais de gestão, as informações fornecidas não permitem, ainda, generalizar os resultados obtidos: 27% das empresas e 53% dos institutos responderam às perguntas formuladas no questionário da pesquisa. Segundo dados fornecidos, a mediana dos percentuais dos custos de gestão nas empresas equivale a 4% dos investimentos sociais e, nos institutos, a 12%. Em números absolutos, o valor da mediana dos custos de gestão do grupo como um todo é de R\$ 1,6 milhão, sendo que a mediana dos custos de operação dos institutos é bem mais elevada do que a das empresas (68% superior). Esse dado não surpreende, pois nos institutos predomina a execução direta dos projetos e o envolvimento em áreas que requerem mais recursos humanos com dedicação em tempo integral como, por exemplo, a educação. Ademais, eles computam melhor os seus custos operacionais e, portanto, dimensionam valores que não são facilmente computados pelas empresas.

Nessa edição da pesquisa, buscou-se captar informações desagregadas sobre os custos despendidos com pessoal, com consultorias e com outras despesas operacionais. Dado o volume de respostas obtidas, só foi possível desagregar os custos de gestão dos institutos que apontam para a seguinte composição:

- 44% dos custos totais são despendidos com o pagamento de salários e encargos de pessoal em tempo integral;
- 34% com outras despesas operacionais (tais como infraestrutura, cursos de treinamento, tecnologia da informação, despesas judiciais, viagens e estadias, materiais de escritório);
- 22% com serviços de consultoria (destinados, predominantemente, ao apoio à execução de projetos, ao planejamento estratégico e ao monitoramento e avaliação, nesta ordem).

Vale frisar que essa composição varia bastante em função das opções de execução, como por exemplo, se a organização executa mais diretamente os seus projetos ou se delega a terceiros; se contrata diretamente os colaboradores, ou se usa mais consultores externos; se atua concentradamente em regiões vizinhas, ou se a atuação é dispersa no território nacional etc.

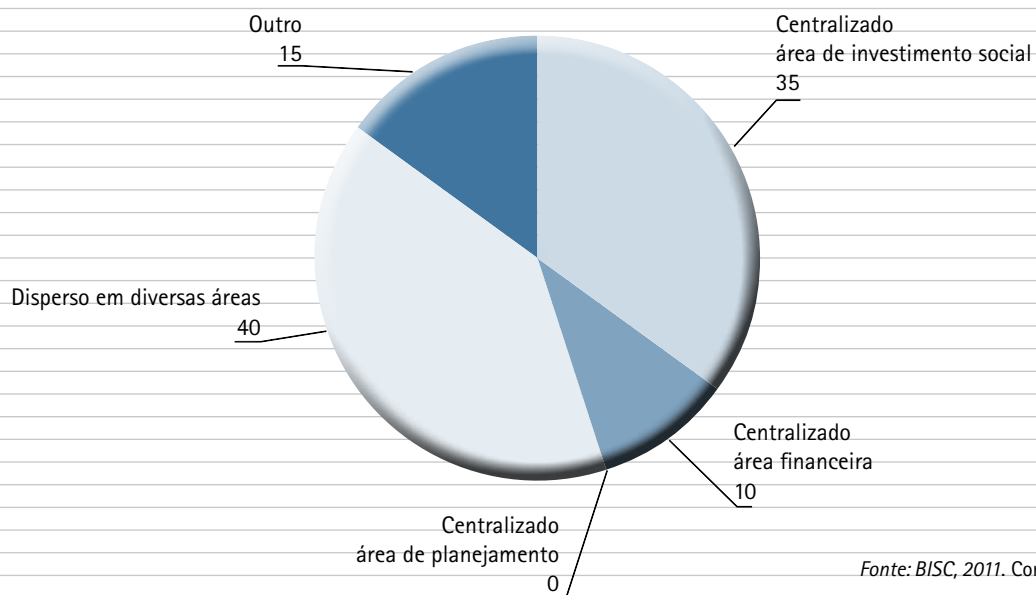
Uma conclusão fica evidente na análise das informações anteriores: ainda há muito que avançar para a identificação de referências mais detalhadas sobre o que é razoável gastar na gestão dos investimentos sociais, considerando-se as diferenças inerentes ao perfil da atuação e ao tipo de serviços prestados. A hipótese, no momento, é a de que à medida que melhorar a qualidade da informação os resultados apontarão para custos de gestão mais elevados. E, em se tratando da área social, isso não significa, necessariamente, ineficiência. Pode significar alto padrão de qualidade do atendimento. É sempre importante frisar que não se pode utilizar como referência para a área social o padrão de custos dos negócios.

Uma dificuldade encontrada pelos respondentes para informar sobre os custos de gestão deve-se a que, sobretudo nas empresas, o controle da execução das despesas operacionais fica disperso em diversas áreas, conforme se observa no Gráfico 23. Nos institutos, esse controle é mais centralizado (Gráfico 24) e, portanto, as informações são mais organizadas. Naturalmente, a depender das estratégias de operação, a centralização não é recomendável, porém essa dificuldade poderia ser contornada se houvesse uma padronização do levantamento das informações e um sistema unificado de registro, de tal forma que os gestores e os tomadores de decisão, tivessem um conhecimento mais preciso desses custos e pudessem inseri-los no seu planejamento.

Gráfico 23

**Quem controla as despesas operacionais nas empresas? (em %)**

Controle - empresas (n=20)

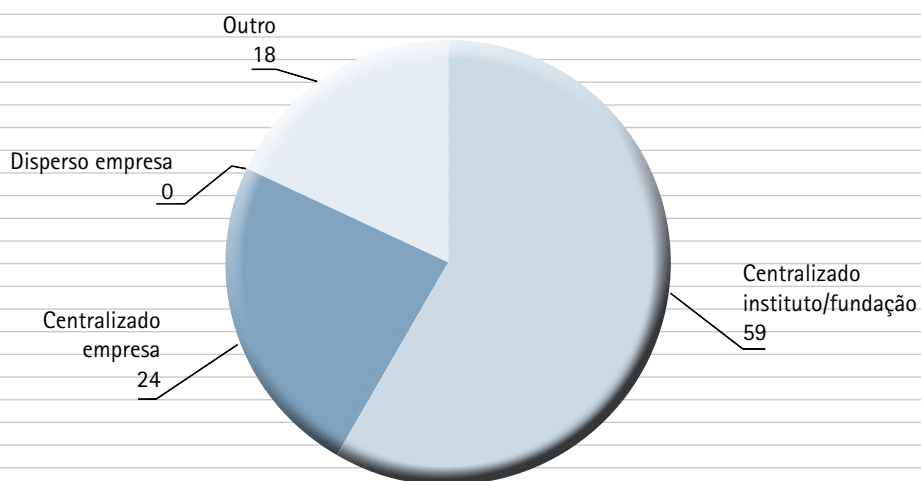


Fonte: BISC, 2011. Comunitas

Gráfico 24

**Quem controla as despesas operacionais nos institutos? (em %)**

Controle - instituto (n=17)



Fonte: BISC, 2011. Comunitas

## Sobre a avaliação

Nos últimos três anos, todas as empresas avaliaram, diretamente ou por meio de seus institutos, seus projetos sociais. No entanto, nem todos os projetos foram avaliados: 41% das empresas e 29% dos institutos avaliaram apenas alguns deles.

Em geral, os institutos avaliam mais a sua atuação, e isso pode ser atribuído ao perfil da atuação dessas organizações. O foco da sua missão é o investimento social, e executam diretamente a maioria de seus projetos. Já as empresas tendem a apoiar iniciativas de terceiros, mas nem sempre é possível avaliar projetos nos quais se teve uma participação menos efetiva. Muitos, inclusive, já são avaliados pelas organizações responsáveis pela sua implementação.

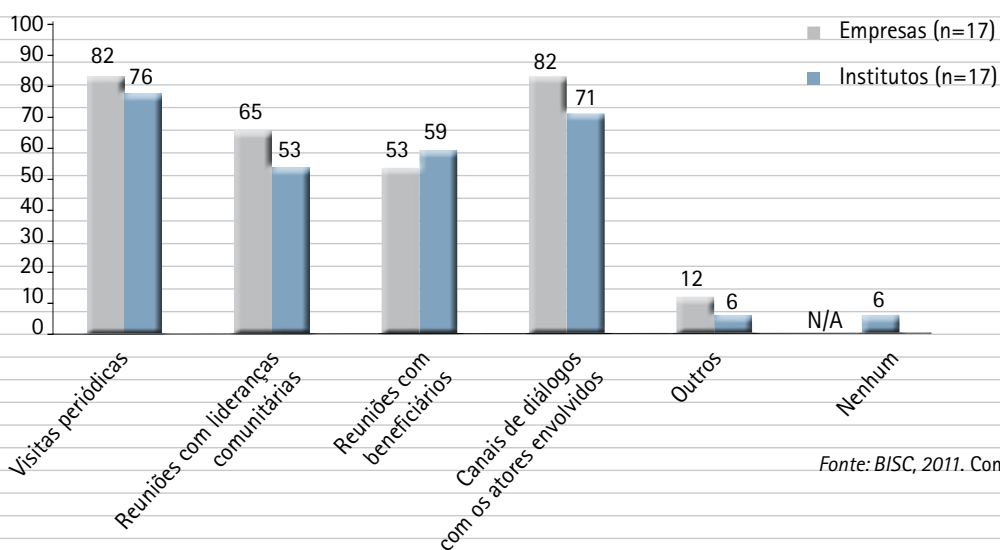
É interessante mencionar que ainda prevalece certa confusão entre monitoramento e avaliação, isto é, entre saber o que acontece na ponta e aferir, por meio de metodologias adequadas, os impactos dessas intervenções. Para contornar essa dificuldade, buscou-se distinguir, no BISC 2011, os procedimentos informais utilizados pelas empresas para acompanharem e conhecerem os resultados de seus projetos, daqueles procedimentos formais adotados, de acordo com os preceitos da literatura para avaliar os impactos dos projetos sociais.

Da análise dos Gráficos 25 e 26 pode-se extrair que há uma maior informalidade nos processos de avaliação das empresas e que um terço delas, por exemplo, não possui relatórios de resultados. Em contrapartida, quase todas fazem visitas periódicas aos projetos e possuem canais de diálogo com as comunidades atendidas, o que lhes permite obter, informalmente, um bom *feedback* do que acontece na ponta. A maioria absoluta das empresas e institutos monitora seus investimentos e, sobretudo os institutos, estabelecem indicadores de avaliação.

Gráfico 25

Que procedimentos informais são utilizados para avaliar os investimentos sociais? (em %)

Procedimentos informais de avaliação

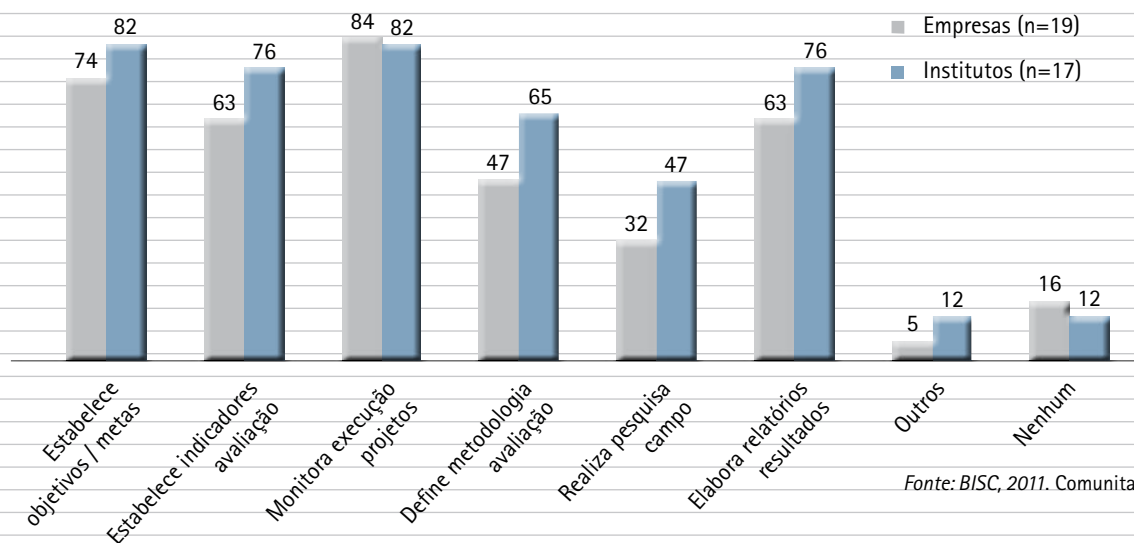


Fonte: BISC, 2011. Comunitas

Gráfico 26

Que procedimentos formais são utilizados para avaliar os investimentos sociais? (em %)

Procedimentos formais de avaliação (n=23)



Fonte: BISC, 2011. Comunitas

Chama a atenção o fato de que poucas empresas (um terço) e menos da metade dos institutos realizam pesquisas de campo que, em geral, permitem avaliar mais precisamente o impacto das ações desenvolvidas. A participação de avaliadores externos, que podem contribuir para ampliar a legitimidade da avaliação, ainda não é uma prática generalizada: ela é utilizada por mais ou menos a metade das organizações (47% das empresas e 53% dos institutos).

Tais resultados corroboram a percepção dos participantes do BISC de que há muito a avançar em termos de avaliação: numa escala de 1 a 10, o autorretrato indicou uma nota de 7,68 nesse quesito e, portanto, abaixo da nota média atribuída à dimensão da qualidade da gestão dos investimentos sociais (7,96).

É amplamente reconhecido que as avaliações só fazem sentido se forem úteis e capazes de iluminar caminhos, melhorar a qualidade das ações e subsidiar a tomada de decisões. Nesse sentido, os participantes reforçam essa importância: cerca de 90% dos que avaliam os investimentos sociais declaram usar as avaliações para o seu aprimoramento. Correções de rumo ou substituição de projetos costumam ser as práticas mais comuns nas empresas, conforme observado em pesquisa específica sobre o tema<sup>10</sup>. Ainda na linha da utilidade, prestar contas à diretoria, aos conselhos, acionistas e à sociedade são práticas também frequentes. Dentre as empresas, 89% usam as avaliações para divulgação interna e 74% para divulgação externa (nos institutos esses últimos percentuais são de 76%).

A maior parte dos participantes (65%) não informou sobre os recursos investidos em avaliação. Essa dificuldade de mensuração pode refletir a não inserção da avaliação no planejamento das ações. Esse é um ponto que merece ser explorado nas próximas edições do BISC. Das informações disponíveis, o que se extrai é que o grupo investe relativamente pouco em avaliação: a mediana dos recursos aplicados com essa finalidade corresponde a apenas 1% do total dos investimentos sociais, nas empresas, e 2,6%, nos institutos. Outra observação é a de que os custos de avaliação variam bastante: o maior valor informado é 70 vezes mais alto do que o menor, e a mediana é da ordem de R\$ 485 mil.

---

10. Peliano, Anna M. T. M. (Coord.). *Cultivando os frutos sociais: a importância da avaliação nas ações sociais das empresas*. Brasília: Ipea, 2009. Disponível em: [www.ipea.gov.br/sites/000/2/livros/2009/Livro\\_Cultivando\\_Frutos\\_Sociais.pdf](http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/livros/2009/Livro_Cultivando_Frutos_Sociais.pdf)

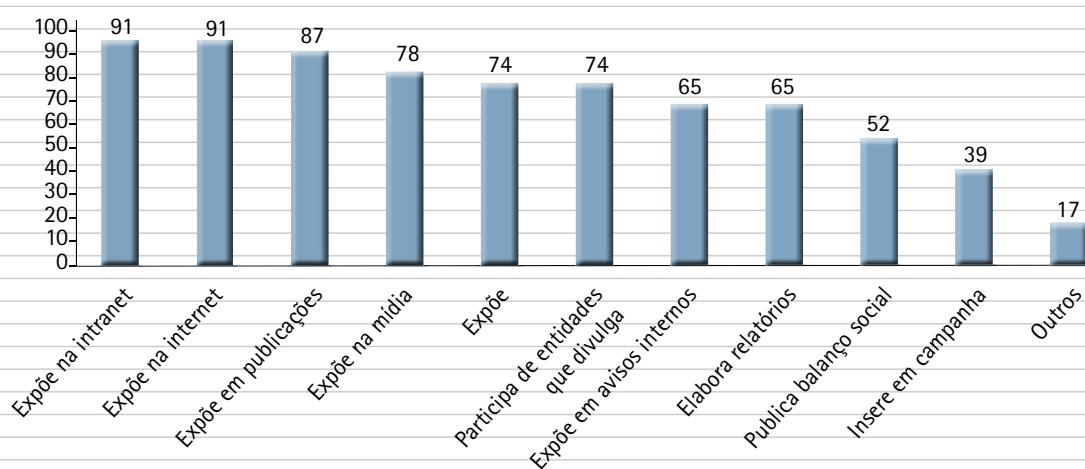
## Sobre a divulgação

O resultado de 2011 confirma o do ano anterior: 100% dos participantes divulgam interna e externamente seus investimentos sociais. Os instrumentos de divulgação utilizados são apresentados no Gráfico 27.

Gráfico 27

*Como são divulgados os investimentos sociais? (em %)*

*Práticas de divulgação (n=23)*



Fonte: BISC, 2011. Comunitas

É interessante comentar que, anos atrás, a divulgação da atuação social costumava ser vista como indesejada, sendo que alguns empresários chegavam a condenar qualquer investimento nesse sentido, acreditando que as "empresas não devem ganhar em função da ação social que realizam"<sup>11</sup>. Com o passar dos anos, o perfil dos investimentos corporativos foi se distanciando da atuação exclusivamente filantrópica e, hoje, a divulgação é vista como uma forma de dar transparência à atuação privada e respostas a uma sociedade que cobra, cada vez mais, um novo posicionamento das empresas frente aos problemas sociais e ambientais.

11. Peliano, Anna M. T. M (Coord.). *Bondade ou interesse? Como e porque as empresas atuam na área social*. Brasília: Ipea, 2001. Disponível em: [www.ipea.gov.br/sites/002/livros/livro\\_bondade.pdf](http://www.ipea.gov.br/sites/002/livros/livro_bondade.pdf)

Porém, se a percepção mudou, ainda há desafios para o aprimoramento da qualidade das informações a esse respeito. Assim é que, na análise dos indicadores de qualidade BISC sobre a gestão dos investimentos sociais, o quesito transparência continua com a nota mais reduzida, ainda que tenha apresentado uma pequena melhora no último ano. Os resultados de um trabalho realizado pela Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS), em parceria com a organização internacional SustainAbility, apontam para a mesma direção: o número de empresas que divulgam relatórios de sustentabilidade no Brasil cresceu duas vezes mais rápido que no resto do mundo, passando de 73 para 173 entre 2008 e 2010, mas a qualidade das informações apresentadas aumentou, em média, apenas um ponto percentual – a pontuação que era de 47% em 2008, foi para 48% em 2010<sup>12</sup>.

Há indícios de que as resistências de divulgar se refletem nas informações sobre os custos: apenas 52% dos respondentes do BISC indicaram o volume de recursos destinados a divulgar os seus investimentos sociais, e a mediana dos gastos nessa atividade foi de R\$ 212 mil nas empresas e R\$ 370 mil nos institutos. Esses valores são menores do que do ano anterior e escondem enormes diferenças de gastos entre os participantes. Vale a pena aprofundar o debate sobre essa questão.

---

12. Lee, Mark. *Qualidade de relatórios de sustentabilidade evolui pouco*. In: Zavala, Rodrigo. RedeGifeonline: São Paulo, 2010.



**Tópico especial:**  
**a experiência das parcerias público-privadas**

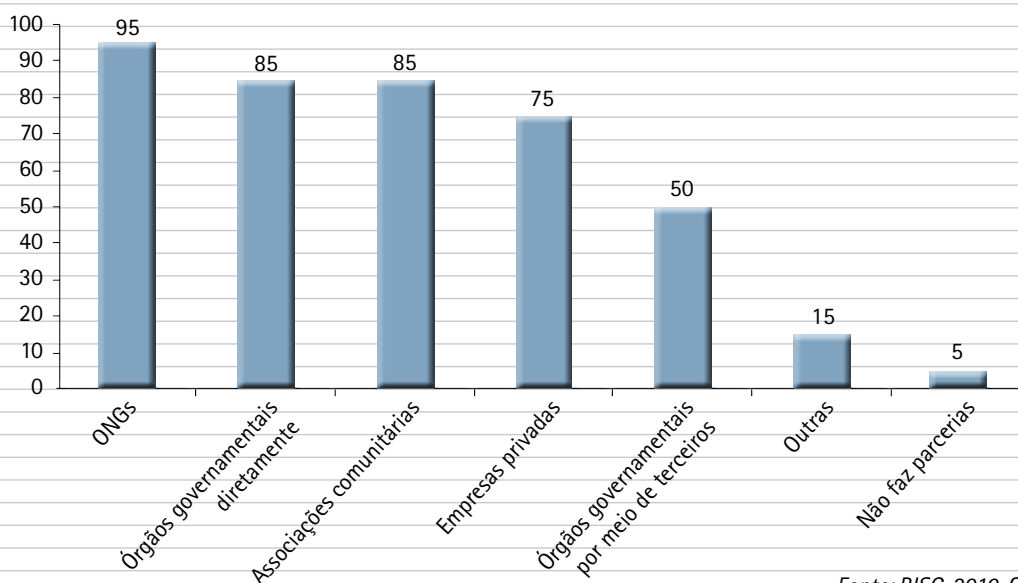
Na pesquisa BISC de 2010, destacou-se a importância atribuída pelos CEOs e gestores das empresas às parcerias com organizações governamentais e não governamentais. Resultados não explorados naquela edição, citações de alguns dos CEOs entrevistados e novas informações extraídas do BISC 2011 são apresentadas a seguir.

É importante mencionar que a defesa das parcerias se reflete na prática, e elas estão presentes em quase todas as empresas participantes da pesquisa (Gráfico 28). Essa opção ratifica a visão de que as parcerias resultam “na soma de esforços, nos ganhos de escala, no intercâmbio de conhecimento e na utilização de *know-how* já desenvolvidos”<sup>13</sup>.

### Gráfico 28

**Com quem as empresas fazem parcerias? (em %)**

*Parcerias (n=20)*



Fonte: BISC, 2010. Comunitas

13. Benchmarking do Investimento Social Corporativo – BISC 2010. Comunitas, São Paulo, 2010.

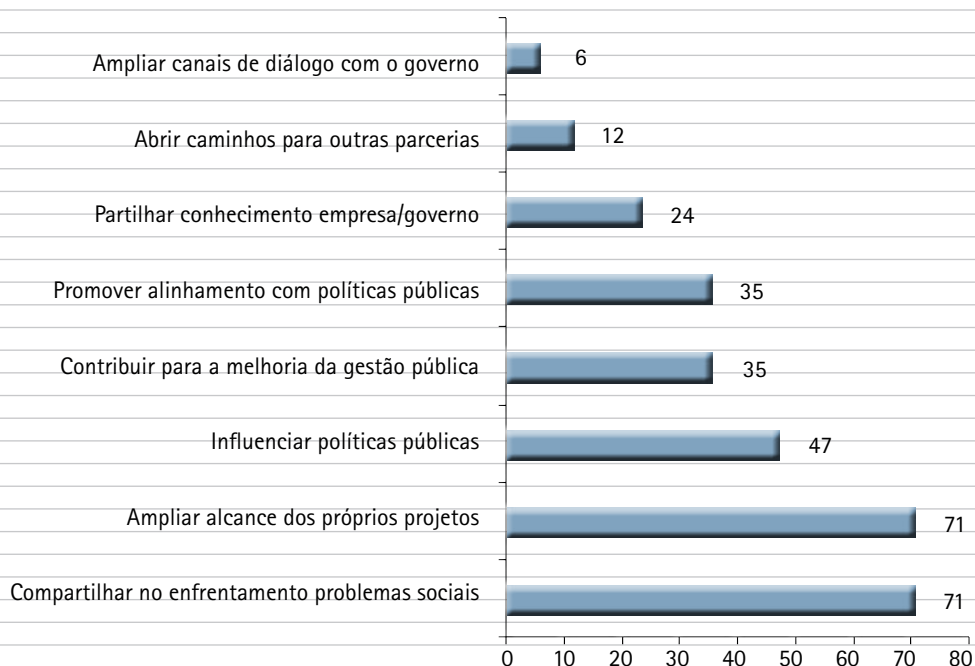
## Sobre as motivações para parcerias

Em relação às parcerias público-privadas no campo social, os motivos revelados no Gráfico 29 explicam, em boa medida, o fato de 85% das empresas ter declarado realizar parcerias diretamente com órgãos governamentais. A maior parte delas é movida pela percepção de que esta é uma boa alternativa para ampliar o alcance dos próprios projetos e compartilhar com o Estado o enfrentamento dos problemas sociais do país.

Gráfico 29

*O que move as parcerias com os órgãos governamentais? (em %)*

*Motivações para parcerias com o governo (n=17)*



Fonte: BISC, 2010. Comunitas

A visão generalizada é a de que tanto as empresas quanto os governos podem se beneficiar dessas parcerias e que esses benefícios vão repercutir positivamente na sociedade. A percepção sobre os ganhos decorrentes das parcerias público-privadas pode ser ilustrada nos depoimentos obtidos em entrevistas com diversos CEOs:

*"Em primeiro lugar, a empresa quer o mesmo que o governo e a sociedade querem. A empresa também quer 100% de água, 100% de esgoto, 100% de escola, de casa, porque os nossos empregados, 80% deles, estão ali na localidade. Então, o benefício e o bem-estar deles é o benefício dos nossos empregados, faz parte. O benefício do Brasil é o benefício da empresa, nós queremos as mesmas coisas. E gostaríamos de participar, desenvolver e contribuir nesse processo de desenvolvimento. A empresa pode ajudar o Estado naquilo que ele precisar, pode trazer contribuições de uma forma ordenada."*

*"O benefício para o governo, em grande medida, é a eficiência da empresa. As empresas, em particular as privadas, costumam ter mais flexibilidade para operar, e isso gera mais eficiência, rapidez e transparência. Assim, essas associações podem unir a capacidade de liderança do governo e a capacidade de implementação do setor privado. Ou seja, a eficiência do privado e a repercussão do governo na sociedade. Eu diria que é isso que justifica as parcerias. Evidentemente, não se aplica a qualquer coisa, tem que ter sempre um alinhamento. Por isso a visão de longo prazo é muito importante as parcerias não podem ser episódicas, oportunistas; elas têm que ser bem estruturadas."*

*"Para se obter impacto relevante (na atuação social), tem que ser em parceria com o governo. Não dá para as empresas fazerem ações grandiosas, isso é papel do Estado. O Estado tem as suas responsabilidades, e não podemos tratar, por exemplo, a educação do jeito que achamos que tem que ser feito. Nós delegamos; está na Constituição que essa função cabe ao Estado. Então não vejo como não fazer parcerias."*

Não obstante o entusiasmo observado, é interessante mencionar que, em 2011, o volume de recursos financeiros destinados à execução de políticas e projetos com parceiros governamentais foi inferior a 1% do total dos investimentos privados (o que equivale a quase R\$ 6 milhões). O aparente paradoxo pode ser explicado pelo fato de que nas parcerias público-privadas o apoio se dá por meio de diversas estratégias, e que poucas vezes elas envolvem a transferência direta de

recursos, conforme indicado adiante. A declaração abaixo, de um dos CEOs entrevistados, pode ser considerada como representativa do pensamento geral do grupo:

*"Nós não somos mais só financiadores, temos um comprometimento muito mais profundo. Participamos na gestão pública usando os recursos humanos e financeiros da empresa, apoiando de uma forma criativa. Acho que é aí que entra o querer fazer, ter ideias, buscar soluções, estar envolvido, comprometido. Nós estamos dentro do mesmo barco, do mesmo mundo, da mesma terra..."*

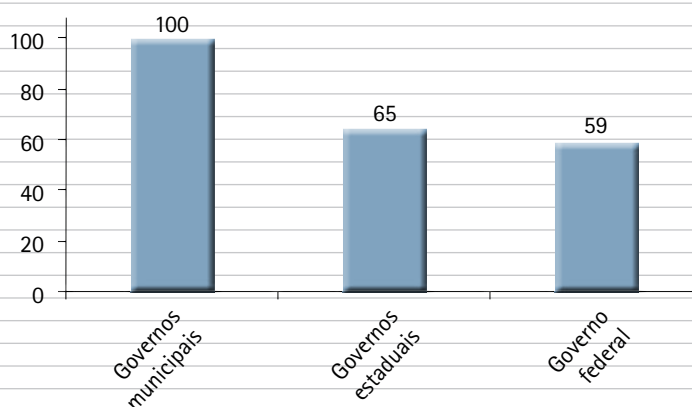
## Sobre as modalidades de atuação conjunta

Não é de estranhar que as parcerias se realizem, predominantemente, com as instituições públicas municipais (Gráfico 30). É no âmbito local que os projetos são desenvolvidos e são os municípios os principais responsáveis pela implementação das políticas sociais.

Gráfico 30

***Em que níveis de governo são realizadas as parcerias? (em %)***

*Parcerias por nível de governo (n=17)*



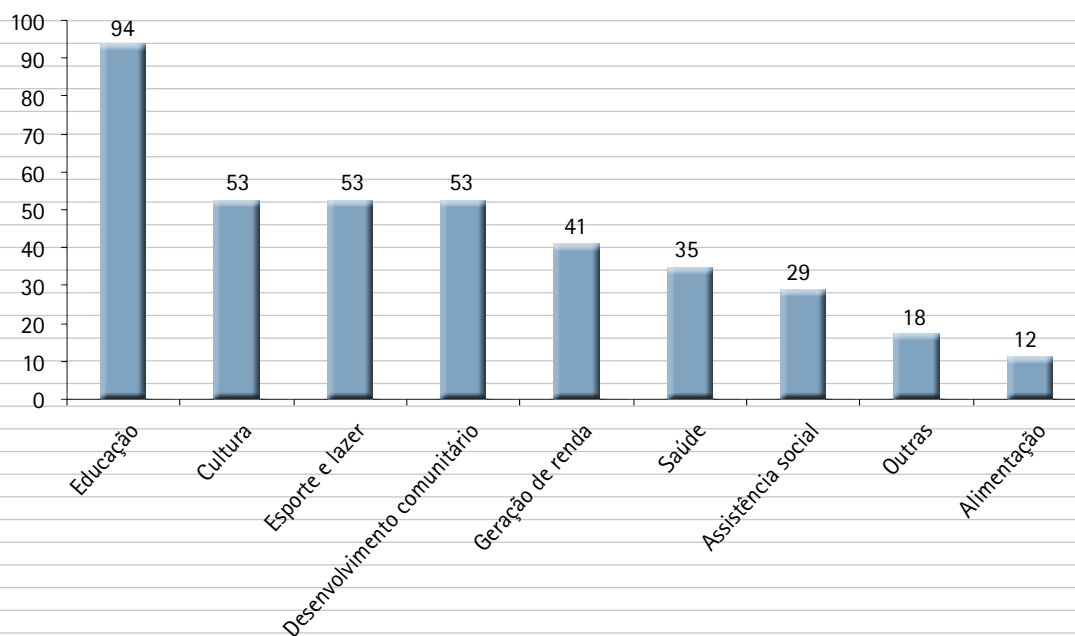
Fonte: BISC, 2010. Comunitas

As áreas de atuação conjunta e os diversos tipos de apoio oferecidos pelas empresas são apresentados nos Gráficos 31 e 32. Neles se destacam as parcerias realizadas na área de educação e o predomínio das atividades de capacitação de professores e gestão escolar. Esse resultado é coerente com o perfil de atuação das empresas, anteriormente apresentado.

Gráfico 31

**Em que áreas de atuação ocorrem as parcerias público-privadas? (em %)**

*Áreas de atuação em parceria (n=17)*

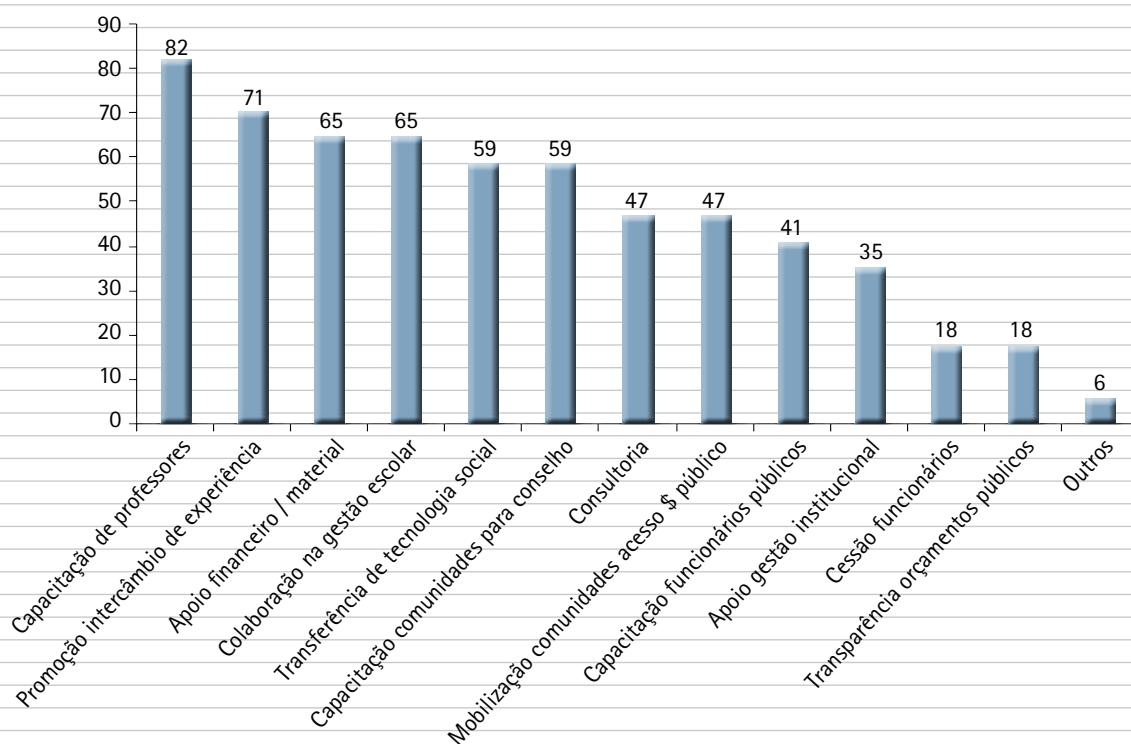


Fonte: BISC, 2010. Comunitas

Gráfico 32

**Que tipos de apoio são oferecidos aos órgãos governamentais? (em %)**

*Modalidades de apoio (n=17)*



Fonte: BISC, 2010. Comunitas

No entanto, o que mais surpreende na análise do Gráfico 32 é a constatação de que mais da metade dos participantes desenvolve atividades de capacitação das comunidades para participarem dos Conselhos de gestão das políticas governamentais. A institucionalização desses Conselhos nos níveis municipal, estadual e federal, estabelecida pela Constituição de 1988, representou um avanço significativo na democratização das políticas públicas no país. Eles abrem novos espaços de participação e permitem uma maior transparência e controle na atuação do Estado. No entanto, esse processo é recente e os Conselhos ainda se defrontam com dificuldades de diversas ordens, tais como: frágil poder de deliberação, representatividade limitada dos

participantes, falta de transparência das informações públicas, baixa mobilização das instituições presentes, predominância da defesa de interesses corporativos em detrimento da coletividade e assimetria de saberes entre os diversos representantes da sociedade e do governo.

A qualificação dos Conselheiros poderá contribuir para o enfrentamento de diversos desses problemas. Comunidades organizadas e capacitadas para participarem desses espaços públicos ampliam o seu poder de reivindicar direitos, vocalizar demandas e inserir-se na vida política local. Esse tem sido um grande desafio para o combate à exclusão social no país. Aos excluídos, não faltam apenas recursos financeiros, mas representatividade política e oportunidades de participarem efetivamente dos benefícios gerados no campo social e econômico.

## Sobre as perspectivas das parcerias

Para analisar as perspectivas das parcerias público-privadas é necessário refletir, por exemplo, sobre as dificuldades até então observadas, sobre o potencial de apoio que as empresas têm a oferecer e os desafios que deverão ser enfrentados para se chegar a um bom termo.

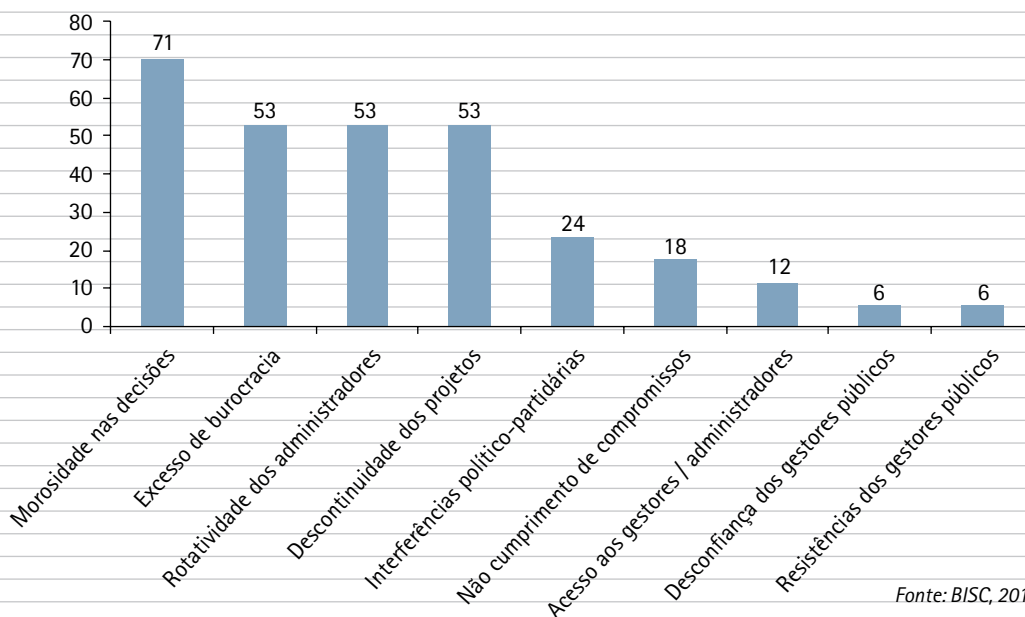
Foi com o intuito de subsidiar tais reflexões que se levantou, na pesquisa BISC, um conjunto de informações a esse respeito. A primeira observação que se extrai dos resultados é a de que nem tudo são flores nas parcerias com os órgãos governamentais. As empresas se ressentem, sobretudo, da morosidade dos processos decisórios, do excesso de burocracia, da descontinuidade das políticas públicas e da rotatividade dos administradores (Gráfico 33).



### Gráfico 33

#### **Quais as dificuldades de trabalhar em parceria com os órgãos governamentais? (em %)**

*Dificuldades nas parcerias com órgãos governamentais (n=17)*



Os depoimentos dos CEOs, apresentados a seguir, introduzem novas dimensões e permitem ampliar tais conclusões:

*"E quais as dificuldades dessas parcerias? Nesse sentido vamos identificar dois problemas: primeiro, sempre é difícil fazer algo de maior dimensão sem que você tenha uma contribuição às vezes financeira muito grande, e os governos, até porque têm limitações, veem as companhias, em particular as grandes companhias, apenas como financiadores. O segundo é a questão partidária, que acaba sendo envolvida nas relações com os governos. Temos diversos partidos, 'n' visões; podemos estar alinhados no nível estadual e desalinhados no municipal, e acho que isso complica. Por isso é muito importante no tema social sermos apartidários ou pensarmos em outros modelos de parcerias... com as agências reguladoras, por exemplo, que são mais autônomas. Essa diferença de interesse de governo ou de interesse público é sutil, mas existe."*

*"A maior dificuldade é que muda muito a interlocução dentro da máquina pública. Começamos a conversar com uma autoridade, mas daqui a pouco é com outra, e os projetos que começamos a trabalhar com o anterior são desprezados. Parece que nada do que foi falado com o outro interessa, tudo volta à estaca zero. As reações da máquina também dificultam. Nem sempre eles têm a cabeça aberta para o setor privado. O setor privado costuma ser visto como provedor de recursos e nada mais. Não acreditam que o setor privado possa ajudar. Acho que também atrapalha a multiplicidade de órgãos e instâncias, o que burocratiza e dificulta a interlocução. A máquina pública é muito emperrada. Dito tudo isso, acrescento: não adianta a gente sentir o tamanho da encrenca, a parceria é o caminho. Só trabalhando com a máquina pública as empresas conseguem ser mais eficazes e colaborar com aquilo que elas podem mais contribuir: com a gestão, visão, planejamento, recursos e gente."*

*"Diria seriedade, direção e capacitação. Além disso, temos o problema da capacidade de executar. Às vezes pode-se ter um bom projeto, mas não se tem o acesso (ao governo) e não se consegue executar. Há programas que, sem a colaboração do poder público, não conseguem andar. Então nem sempre o que falta são recursos, às vezes os problemas estão nas pessoas."*

No tocante ao potencial disponível nas empresas para contribuir com a gestão das políticas públicas, as respostas indicam que a percepção da grande maioria (79%) é a de que podem contribuir muito para o diálogo com as comunidades, área em que os órgãos governamentais costumam enfrentar dificuldades. Nos aspectos relacionados ao planejamento e gestão, mais da metade delas também acredita que tem muito a oferecer (Quadro 6).

Surpreende, no entanto, a percepção generalizada dos respondentes – geralmente gestores dos investimentos sociais – de que pouco, ou nada, têm a contribuir em relação à inovação das metodologias de atendimento social e à captação de recursos complementares (mobilização de recursos de outras empresas privadas, organismos internacionais etc). Esperava-se que o conhecimento das empresas sobre essas questões pudesse estimular e fortalecer as parcerias com os órgãos públicos.

Talvez, parte dessas limitações esteja atrelada não à falta de conhecimento nas empresas, mas a resistências, ou mesmo dificuldades do setor público, para incorporar sugestões e experiências externas à máquina pública. Alguns CEOs fizeram menções específicas a esse respeito:

*“O problema é como transferir a tecnologia social que desenvolvemos para o setor público. Muda a administração e entra outra que não tem entusiasmo pelo projeto. Se quem entra acha que o programa era feito pela oposição, solapa. Não temos garantia de continuidade. Até mesmo porque isso implica em uma alocação diferente dos recursos, às vezes no aumento dos recursos, ainda que com resultado maior. Enquanto estamos pagando, ótimo, podemos fazer. Agora, na hora de transferir para o Estado... [surgem as dificuldades]. Então temos um problema: a ausência de uma agenda nacional que perpassa governos, o que gera um enorme empecilho para a transferência das melhores práticas desenvolvidas pelo setor privado para o setor público.”*

*“Uma dificuldade é a da liderança, às vezes inadequada, que não quer ajuda, quer estar sozinha. Mas não tivemos esse problema, acho que porque entramos respeitando, sabendo que o governante é eleito pelo povo, que não é fácil e que tem necessidades e vontades. Respeitando o outro e mostrando o que temos de convergência e o que podemos fazer juntos, funciona.”*

Quadro 6

POTENCIAL DE APOIO ÀS POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS (n=19)		
1. No diálogo com as comunidades		(%)
	Muito	79
	Pouco	11
2. Na elaboração dos planos de ação	Nada	11
	Muito	58
	Pouco	32
3. Na definição da estratégia de execução	Nada	11
	Muito	58
	Pouco	26
4. Na definição de metas	Nada	16
	Muito	53
	Pouco	32
5. Na definição de indicadores	Nada	16
	Muito	53
	Pouco	32
6. Na elaboração do orçamento	Nada	16
	Muito	56
	Pouco	32
7. Na montagem de um sistema de monitoramento	Nada	32
	Muito	53
	Pouco	32
8. Na metodologia de avaliação	Nada	16
	Muito	53
	Pouco	32
9. Na estratégia de divulgação	Nada	16
	Muito	47
	Pouco	32
10. Na captação de recursos complementares	Nada	21
	Muito	16
	Pouco	53
11. Na realização de campanhas	Nada	32
	Muito	37
	Pouco	37
12. Na inovação de metodologias de atendimento	Nada	26
	Muito	32
	Pouco	53
	Nada	16

Que desafios deverão ser enfrentados para contornar as dificuldades mencionadas e avançar nas parcerias? O primeiro passo é a vontade de caminhar nessa direção, e essa vontade tem sido manifestada pelos CEOs das empresas participantes do BISC desde o primeiro momento em que se reuniram. Em publicação da Comunitas sintetizando os resultados da primeira reunião de setembro de 2008, é destacado o consenso de que "não cabe à empresa assumir responsabilidades do Estado em áreas como educação, saúde e segurança. Mas, como parte da sociedade, transferir conhecimento, apoiar inovações e fortalecer políticas de interesse público"<sup>14</sup>.

Os próximos passos vão na direção proposta pelas empresas: comprometimento, muito diálogo e esforço para compreender a realidade dos entes governamentais; capacitação interna para desenvolver tecnologias apropriadas, promover o relacionamento institucional e antecipar-se aos entraves burocráticos; e o fortalecimento de espaços públicos com envolvimento de outros atores locais (Conselhos, GTs etc.). Mais uma vez, a fala dos CEOs ilustra essas recomendações:

*"Quais os caminhos para contribuir com as políticas públicas? Contribuindo de uma forma comprometida. Não é falar, por exemplo, que a nossa educação está ruim, mas, sim, questionar o que estamos fazendo de fato. Temos um grupo de técnicos de alta excelência, e podemos contribuir com ideias, com projetos de educação, com treinamento pedagógico de professores e diretores e, mais, com a gestão: como reduzir o custo e como aumentar a receita da escola."*

*"Penso que para a elite empresarial, para estas empresas que estão no alvo do público, que se preocupam em serem benchmarking em responsabilidade social, a maior responsabilidade é no campo institucional, isto é, ajudar a estruturar a gestão e as políticas públicas. Nós não podemos fazer milagre com um grupo como o nosso, e acho que devemos analisar vários temas e buscar instrumentalizar o que já existe em muitas instituições para fortalecê-las, capacitá-las e orientá-las no seu trabalho."*

Para avançar em desafios dessa natureza a Comunitas iniciou, em 2010, um levantamento junto aos participantes do BISC, das iniciativas que funcionam e não funcionam nos investimentos sociais. O trabalho surgiu de uma demanda dos CEOs de realização de um mapeamento de práticas de sucesso, de forma a sistematizar e divulgar as experiências do grupo e contribuir na melhoria da gestão social a partir do "contágio pelo bom exemplo".

---

14. Ver "Desafio para os CEOs: liderar empresas, delinear o futuro da sociedade". Fórum de Líderes Empresariais. Comunitas, Rio de Janeiro. 2008.

Os primeiros resultados foram apresentados no relatório do último ano. A partir de então foram elaboradas a proposta de sistematização das informações, a seleção das práticas e a apresentação das experiências. As empresas participaram de todo o processo, e os resultados serão oportunamente disponibilizados pela Comunitas.

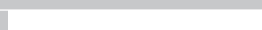
O que foi encontrado nessa nova etapa dos trabalhos? A primeira e, talvez, a mais importante constatação, foi a de que o êxito das práticas sociais está associado a quatro requisitos básicos: (a) a adesão da corporação; (b) a construção de alianças externas; (c) a capacidade de comunicação e mobilização dos atores envolvidos; e (d) a qualidade dos projetos. Todos esses requisitos têm que ser planejados e desenvolvidos simultaneamente. A partir dessa compreensão é possível entender por que projetos bem desenhados e executados por equipes qualificadas podem não alcançar os objetivos almejados. Provavelmente as demais dimensões intervenientes não foram devidamente cuidadas. É importante, pois, analisá-las com atenção. Essa é uma recomendação que pode contribuir para o aprimoramento dos investimentos sociais: o atendimento às comunidades não se resume à qualidade técnica; ele envolve uma dimensão política que deve ser devidamente trabalhada para se obter os resultados almejados.

No Quadro 7 são apresentados os procedimentos adotados pelas empresas participantes para garantir o apoio da alta direção, a realização de parcerias estratégicas, a mobilização e o engajamento dos diversos atores envolvidos, e a qualidade dos projetos. Uma descrição de cada um deles foi realizada pelas empresas participantes e fará parte da pesquisa "Mapeamento e Sistematização de Metodologias Adotadas em Práticas Sociais de Sucesso". Trata-se de mais uma contribuição da Comunitas não só ao grupo de empresas do BISC, mas a todos aqueles envolvidos com a gestão de projetos e políticas sociais, tanto do setor privado quanto do público. Esse é o objetivo maior da instituição.

## O QUE CONDUZIU AS PRÁTICAS SOCIAIS AO SUCESSO?

Adesão corporativa	Alianças externas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aderência da prática aos propósitos da alta direção e às prioridades da empresa.</li> <li>• Aderência da prática social ao perfil de atuação da empresa.</li> <li>• Alinhamento da iniciativa social aos interesses da empresa.</li> <li>• Mobilização dos colaboradores da empresa e engajamento em trabalhos voluntários.</li> <li>• Potencial da prática de promover o desenvolvimento do território em que a empresa opera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias com órgãos governamentais.</li> <li>• Formalização das parcerias público-privadas.</li> <li>• Articulação com os Conselhos Municipais.</li> <li>• Parcerias com ONGs locais.</li> <li>• Alianças com as lideranças comunitárias.</li> <li>• Estabelecimento de laços de confiança com os atores envolvidos.</li> <li>• Construção de redes de organizações que prestam serviços no território.</li> <li>• Instituição de Comitês de Desenvolvimento Comunitário.</li> <li>• Articulação de alianças com organizações estratégicas reconhecidas.</li> <li>• Parceria com organizações não governamentais especializadas na área de atuação do projeto.</li> <li>• Parcerias com outras empresas privadas.</li> </ul>
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;">Fatores de sucesso</div>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debates do diagnóstico local com a participação dos atores envolvidos.</li> <li>• Planejamento participativo.</li> <li>• Realização de eventos (fóruns e encontros de mobilização).</li> <li>• Instituição de prêmios e outras formas de reconhecimento público como forma de sensibilizar e motivar a participação dos atores envolvidos.</li> <li>• Difusão de informações sobre os resultados da iniciativa.</li> <li>• Promoção de visibilidade e valorização das organizações parceiras.</li> <li>• Instituição de comitês diversos para debater e acompanhar a prática social.</li> <li>• Extensão do atendimento às famílias dos beneficiários.</li> <li>• Elaboração de plano de comunicação/estratégias específicas de comunicação.</li> <li>• Promoção de campanhas de mídia nacional utilizando parceiros estratégicos.</li> <li>• Valorização da cultura local.</li> <li>• Visitas às escolas, hospitais e demais instituições parceiras.</li> <li>• Instituição de grupo de mobilização.</li> <li>• Instituição de estratégia específica de mobilização do público interno.</li> <li>• Mobilização e capacitação dos gestores públicos locais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de diagnósticos abrangentes e integrados.</li> <li>• Adoção de metodologias específicas e adequadas às características do projeto.</li> <li>• Adequação de metodologias já reconhecidas.</li> <li>• Adoção de metodologia inovadora, inspirada no modus operandi da empresa.</li> <li>• Alinhamento com políticas públicas.</li> <li>• Implantação progressiva.</li> <li>• Gestão compartilhada.</li> <li>• Amplitude da cobertura do programa no território.</li> <li>• Sistematização das informações, controle e avaliação permanente.</li> <li>• Elaboração de relatórios de acompanhamento das atividades.</li> <li>• Adoção de metodologias específicas para a capacitação técnica dos gestores (públicos e privados).</li> <li>• Estratégia adequada de financiamento.</li> <li>• Adoção de sistema de avaliação da satisfação do público atendido.</li> </ul>
<b>Comunicação / Mobilização</b>	<b>Qualidade do projeto</b>

Conclusões





Em resumo, os resultados da pesquisa BISC 2011 fornecem uma visão bastante positiva da atuação do setor privado no campo social. As aplicações sociais obrigatórias, assim como os investimentos voluntários, cresceram; o comportamento das empresas brasileiras equiparou-se ao de suas congêneres norte-americanas; os indicadores de qualidade refletem melhorias na gestão dos projetos; o grupo do BISC faz parte das empresas que mais investem em programas de voluntariado no país; e, quase todas, fazem parcerias com instituições governamentais, o que possibilita o diálogo e o alinhamento com as políticas públicas.

Outros achados essenciais para subsidiar a reflexão e o debate sobre o tema merecem ser destacados: as aplicações sociais obrigatórias feitas pelas empresas superam seus investimentos sociais voluntários; a maior parte das organizações financeiras adiciona exigências sociais em seus contratos de financiamento; o cenário econômico não gera alterações imediatas nos investimentos sociais privados – a participação nos lucros se reduz em anos de maior crescimento; os incentivos fiscais estimulam o setor privado, mas respondem por uma fatia relativamente pequena do total investido; os valores destinados à educação são bastante expressivos, e quase se equiparam aos recursos aplicados pelo Governo Federal no programa Brasil Alfabetizado e Educação de Jovens e Adultos; os investimentos nas regiões Norte e Nordeste cresceram no período 2007/2010; quase a totalidade das empresas faz parcerias com organizações não governamentais e transfere para elas recursos significativos; as parcerias público-privadas são percebidas como estratégia essencial para ampliar o alcance dos investimentos privados e contribuir para o enfrentamento dos problemas sociais, não obstante as dificuldades identificadas; e, por último, as boas práticas sociais não envolvem apenas qualidade técnica e um bom desenho dos projetos, sendo também importante ter a dimensão política do enfrentamento dos problemas sociais.

Não obstante, o objetivo da pesquisa não é captar apenas os méritos e as novidades, mas também os problemas e dificuldades, na crença de que essa postura estimula a reflexão sobre os desafios para novos avanços. Dentre as fragilidades observadas, destaca-se a necessidade de melhorar a qualidade das informações, especialmente no tocante às aplicações sociais obrigatórias, aos custos de gestão e de avaliação e divulgação das ações sociais, bem como aos relacionados a programas de voluntariado. Há indícios claros de que nem todos os recursos envolvidos nessas áreas estão computados, e nem sempre as informações disponíveis nas empresas permitirem análises mais

detalhadas. A questão é que as dificuldades na informação refletem, muitas vezes, a dispersão dos investimentos, entre diversas áreas das empresas e dos institutos, assim como a falta de integração entre as equipes, especialmente entre aquelas que tratam das aplicações sociais obrigatórias e as que cuidam dos investimentos voluntários. Superar esse problema é um bom desafio para as empresas que atuam na área social.

Vale mencionar que a importância da sistematização e da qualidade das informações não se resume à realização de um retrato mais preciso da atuação social do setor privado. Elas possibilitam às próprias equipes gestoras e aos tomadores de decisão uma avaliação mais precisa do que está acontecendo, ou do que precisa ser feito na área.

Adicionalmente, essa edição da pesquisa BISC traz novas provocações em relação a outras questões que necessitam ser mais exploradas. Dentre elas, sobressaem: a qualidade das aplicações sociais obrigatórias; as complementaridades (ou superposições) das aplicações obrigatórias e dos investimentos sociais voluntários; os resultados, na ponta, dos investimentos sociais, especialmente na área de educação; o detalhamento das atividades de desenvolvimento comunitário; as correlações entre a composição dos investimentos, por origem dos recursos, e o tipo de serviços sociais prestados; e o perfil das organizações não governamentais que são apoiadas pelas empresas.

Olhando à frente, as perspectivas dos investimentos sociais privados também são positivas: a maior parte das empresas do grupo prevê o aumento dos investimentos sociais; há uma forte predisposição para o fortalecimento de parcerias com as políticas públicas; o desenvolvimento comunitário está entre as ações prioritárias a serem fortalecidas; as manifestações de compromisso com a responsabilidade social, expressadas por líderes das empresas, bem como sua participação nos debates e encontros promovidos pela Comunitas, refletem o apoio às causas sociais e à consolidação dos investimentos corporativos. Cabe, pois, à pesquisa BISC preparar-se para fornecer, cada vez mais, os subsídios necessários para os avanços que se avizinham.

Nota técnica 



Na pesquisa BISC 2011 foi mantida toda a parte dos indicadores quantitativos de *benchmarking* em investimentos sociais corporativos que permitem comparações com os resultados dos três anos anteriores e com a pesquisa realizada anualmente pelo CECP. Manteve-se também inalterada, dentro dos padrões do CECP, a seção referente ao voluntariado.

A análise do perfil da atuação das empresas e fundações foi parcialmente mantida, tendo sido aprimorada para captar outras dimensões dos investimentos sociais privados. Nesse perfil destacam-se os seguintes temas: composição do financiamento, critérios de alocação de recursos, estratégias operacionais, incentivos fiscais, áreas programáticas, público-alvo, distribuição geográfica de recursos, custos de gestão dos investimentos, avaliação e divulgação.

Paralelamente, ampliaram-se as informações sobre aplicações sociais compulsórias, questão que não é explorada em nenhum dos estudos sobre os investimentos sociais privados, não obstante o impacto que possam causar nas comunidades mais pobres. Dentre os temas incluídos se destacam: origem das obrigações, avaliação, estratégias de gestão e envolvimento das instituições financeiras.

Foram mantidos os Indicadores Qualitativos de *Benchmarking* em Investimentos Sociais, com o objetivo de oferecer às empresas e fundações associadas uma ferramenta de avaliação da qualidade de suas práticas de investimentos sociais corporativos. Os indicadores se referem a cinco dimensões dos investimentos, a saber: (a) estabelecimento de metas sociais e compromissos com o seu alcance; (b) diálogo com a comunidade; (c) profissionalização da gestão; (d) avaliação e comprovação dos resultados; e (e) transparência da gestão. Foi solicitada às empresas a indicação do valor dos investimentos em projetos sociais estruturados, aos quais seriam aplicados os indicadores de qualidade, o que possibilita estimar o percentual de recursos que são aplicados de forma mais qualificada. Essa informação complementa a análise dos resultados e enriquece o entendimento sobre o perfil dos investimentos sociais.

Outra novidade foi a introdução dos Indicadores de Qualidade de Gestão dos Investimentos em Projetos Educacionais. Sua inserção deve-se ao fato de que a maior parte dos investimentos das empresas parceiras concentra-se nas atividades de educação. Os indicadores refletem o desempenho das empresas em cinco dimensões dos investimentos na área, a saber: (a) desenho dos projetos; (b) estabelecimento de metas; (c) financiamento e custos; (d) administração dos projetos; e (e) controle e avaliação.

Informações levantadas no questionário da pesquisa de 2010 e analisadas nesta edição referem-se às relações entre empresas e organizações governamentais no campo social. Como esta temática tem sido enfatizada nas reuniões do Fórum de Líderes, buscou-se explorar, de forma especial, as motivações para se realizar parcerias, as áreas de atuação conjunta, o tipo de apoio que as empresas têm oferecido às políticas governamentais, o potencial existente nas empresas para contribuir com a gestão pública e as dificuldades e desafios implícitos a essas parcerias. Essas informações foram enriquecidas com depoimentos obtidos em entrevistas com alguns líderes de empresas parceiras do BISC, nas quais, no entanto, se abordou um leque maior de questões.

Da mesma forma que nas edições anteriores, os parceiros responderam um questionário *on-line*, a partir do sistema eletrônico instituído pela Comunitas. Para facilitar o preenchimento, foi elaborado um Manual de Orientações, realizadas reuniões de esclarecimento com os gestores que estavam respondendo o questionário, e prestado um assessoramento individual durante todo o período da pesquisa, por parte da equipe da Comunitas.

## Definições e conceitos

A pesquisa BISC busca dimensionar todos os recursos aplicados pela empresa em projetos e atividades de interesse social, abrangendo tanto as aplicações obrigatórias quanto as voluntárias.

- As obrigatórias se referem àquelas aplicações socioambientais feitas em obediência a exigências legais ou contratuais.
- As voluntárias resultam de iniciativas espontâneas da empresa e são denominadas de investimentos sociais. Os investimentos sociais abrangem recursos financeiros, bens e serviços dirigidos: (a) ao financiamento e apoio a projetos sociais, ambientais e culturais; (b) à construção voluntária de infra-estrutura social, inclusive aquelas realizadas em função da instalação e funcionamento da empresa; e (c) a apoios permanentes ou eventuais a organizações formalmente constituídas. Não inclui doações a indivíduos, a organizações não formalizadas e nem a comitês de partidos políticos.

## Indicadores

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

$N=(x)$ : Nos gráficos, figuras e quadros o número de respostas computadas é indicado por  $n=x$ , sendo que  $x$  indica quantas instituições responderam à respectiva questão. Em alguns casos, porém, a letra  $n$  é omitida e o número de respostas aparece entre parênteses.

## Universo e perfil dos respondentes

Responderam ao questionário 23 corporações que comandam 171 empresas e 1 instituto independente. Das 23 corporações, 13 são do setor de serviços e 10 do setor industrial.

Respondentes corporativos por receita:

Receita >R\$ 5 bi: 13

Receita <R\$ 5 bi: 7

Receita não informada: 3

Respondentes corporativos por lucro bruto:

Lucro bruto > R\$3 bi: 11

Lucro bruto < R\$ 3 bi: 9

Lucro bruto não informado: 3

Respondentes corporativos por número de funcionários

Funcionários > 30.000: 9

Funcionários < 30.000: 12

Não informado: 2

## Plataforma *on-line*

A Comunitas, com a colaboração do CECP, desenvolveu uma plataforma *on-line*, com informações customizadas, para permitir que cada empresa participante faça uso dos resultados da pesquisa no planejamento e gestão dos próprios investimentos sociais. O objetivo é visualizar as contribuições de cada organização no contexto dos investimentos sociais das empresas líderes nessa área.

A seguir, alguns exemplos do uso que as empresas parceiras podem fazer das informações disponibilizadas na plataforma BISC *on-line*: verificar as próprias aplicações socioambientais obrigatórias em comparação com a de seus pares; verificar se os seus investimentos sociais estão em linha com o de seus pares; subsidiar decisões sobre o orçamento social; apreciar a composição de seus investimentos *vis-à-vis* a de seus pares; analisar os custos de gestão tendo como referência os custos de seus pares; avaliar os programas de voluntariado em comparação com o de seus pares; acompanhar a evolução de seus próprios investimentos em confronto com o de seus pares.

A empresa participante possui a sua própria senha de acesso à plataforma, que lhe permite analisar a sua atuação em contraponto às demais empresas do mesmo setor de atividade econômica e ao conjunto das empresas que respondem ao questionário da pesquisa. As informações do BISC são confidenciais e individuais; cada organização só tem acesso aos seus próprios dados.

## Corporações e organizações parceiras

AES BRASIL, ALCOA, BM&F BOVESPA, BRADESCO, BRF BRASIL FOODS, CAMARGO CORRÊA, CHEVRON, CITIBANK, CREDIT SUISSE-IHG, CPFL, CYRELA, EMBRAER, GERDAU, IBM, ICE, ITAÚ UNIBANCO, J.P. MORGAN, ODEBRECHT, SAMARCO, SANTANDER, SAFRA, SUZANO, VALE, VOTORANTIM.





## **BISC – Benchmarking do Investimento Social Corporativo**

.....

### **Coordenação**

Yael Sandberg, Ligia Saad, Liz de Abreu Lacerda e Helena Hypólito

### **Colaboração**

Anna Maria Medeiros Peliano

Regina Célia Esteves de Siqueira

### **Edição**

Alfasol/Assessoria de Comunicação

### **Projeto gráfico e diagramação**

Kiki Millan – Creatrix Design

.....

### **Processamento de dados e plataforma on-line**

Taiana Catharino do Carmo e Leonardo Oliveira

### **Empresas parceiras**

AES BRASIL, ALCOA, BM&F BOVESPA, BRADESCO, BRF BRASIL FOODS, CAMARGO CORRÊA, CHEVRON, CITIBANK, CREDIT SUISSE-IHG, CPFL, CYRELA, EMBRAER, GERDAU, IBM, ICE, ITAÚ UNIBANCO, J.P. MORGAN, ODEBRECHT, SAMARCO, SANTANDER, SAFRA, SUZANO, VALE, VOTORANTIM.

### **Parceria estratégica**

Committee Encouraging Corporate Philantropy (CECP)

.....

.....

2011 – Copyright Comunitas

Rua Pamplona, 1005 – cj. 3A

Edifício Ruth Cardoso

São Paulo/SP - 01405-200

Tel.: 55 11 3372-4344

[www.comunitas.org.br](http://www.comunitas.org.br)

.....



Entre 2007 e 2010 o volume total dos investimentos cresceu 44%.

Em 2010 o montante desses investimentos foi de 1,6 bilhão de reais.

Na edição de 2011, o BISC ampliou o leque de informações quanto à mensuração e análise das chamadas aplicações sociais obrigatórias das empresas (que somaram 51% do total investido) e constatou que o montante absoluto dessas aplicações superou, no ano de 2010, os investimentos sociais voluntários (49% do total investido).

A maioria das empresas participantes do BISC desenvolve ações socioambientais obrigatórias e voluntárias nas mesmas localidades, e há complementaridade entre esses dois tipos de atuação.

