



BISC Benchmarking do
Investimento
Social Corporativo
Comunitas

RELATÓRIO
2014



Diretora-presidente
Regina Célia Esteves de Siqueira

Coordenação Geral da Pesquisa BISC
Anna Maria T. Medeiros Peliano

Equipe da Pesquisa
Patrícia Loyola
Gabriela Reis de Mello
Leonardo Cruz de Oliveira
Luiz Henrique Batistuta Gomide

Elaboração do Documento
Anna Maria T. Medeiros Peliano

Edição/Revisão
Lucélia A. Pulzi - lapulzi@terra.com.br

Projeto Gráfico e Diagramação
Daniela Jardim e Rene Bueno - www.danielajardim.com

Parceria estratégica



Parceiros



Apresentação

Esta sétima edição da pesquisa BISC traz uma importante novidade. Ela adiciona às informações sobre o perfil e a evolução dos investimentos sociais corporativos dados inéditos, que visam estimular a reflexão e os debates sobre os caminhos que deverão ser trilhados pelas empresas no campo social. O desafio foi ver onde estamos e, ao mesmo tempo, observar as tendências em curso para identificar, com base na percepção dos participantes, para onde vamos.

Os resultados ora divulgados sinalizam um desempenho positivo em diversos aspectos e também desafios que precisam ser enfrentados para manter a trajetória observada nos últimos anos. Em valores absolutos, o volume de recursos investidos pelas empresas, em 2013, alcançou a cifra de R\$ 2 bilhões. Este valor é inferior ao captado no ano anterior, mas ainda assim ele pode ser considerado positivo, tendo em vista a conjuntura econômica vivenciada pelo País no mesmo período. Ademais, a participação dos investimentos sociais no lucro das empresas do BISC, um dos principais indicadores de compromisso do grupo com a responsabilidade social, manteve-se bem acima do padrão internacional apresentado pelo CECP, instituição parceira com a qual a Comunitas tem mantido uma permanente troca de experiências e aprendizados.

Em relação ao futuro, pode-se perceber, dos depoimentos das lideranças e das informações fornecidas pelos gestores da área social, que o rumo, cada vez mais claro, é alinhar os investimentos sociais aos negócios, como forma de ampliar o impacto, aumentar a escala, inovar, profissionalizar e, assim, fazer a diferença. Busca-se combinar benefícios para as empresas com ganhos crescentes para a sociedade. Este novo caminho vai demandar um esforço considerável para rever posições assumidas e traçar novas estratégias. O BISC traz evidências preliminares de avanços das empresas nessa direção, mas destaca que ainda não houve tempo suficiente para o grupo estabelecer quais os caminhos serão, de fato, os mais efetivos. Isto traz desafios para a pesquisa continuar explorando o tema em conjunto com seus parceiros.

Mais uma vez, gostaríamos de agradecer a todas as organizações que têm viabilizado a realização deste trabalho e, em especial, às equipes que se dedicaram a levantar e sistematizar as informações solicitadas. É esta soma de esforços que nos possibilita desenhar o retrato e acompanhar a evolução dos investimentos sociais das empresas e nos estimula a aprimorar, cada vez mais, a pesquisa, de forma a oferecer às lideranças empresariais e gestores das áreas sociais um instrumento que os auxilie a avaliar e refletir sobre o sentido, o alcance e os desafios de sua atuação no campo social.

Finalmente, queremos registrar a parceria estabelecida entre a Comunitas e o GIFE para buscar a complementaridade entre o BISC e o Censo Gife, que são os maiores termômetros dos investimentos sociais no País. Um primeiro resultado desse trabalho conjunto foi a informação de que, consolidados os valores captados nas duas pesquisas, o total dos investimentos sociais atingiu a cifra anual de R\$ 3,2 bilhões, o que nos permitiu oferecer à sociedade informações ainda mais abrangentes sobre a dimensão dos recursos investidos pelas empresas e fundações empresariais no Brasil.

Regina Célia Esteves de Siqueira,
Diretora-presidente da Comunitas.



SUMÁRIO

1. <i>Introdução</i>	5
PARTE I: Investimentos sociais: onde estamos?	7
2. <i>A evolução do investimento social corporativo</i>	8
2.1. Sobre a influência da conjuntura econômica	8
2.2. Sobre as previsões para 2014	16
3. <i>O novo retrato da atuação social das empresas</i>	18
3.1. Sobre a composição dos investimentos sociais corporativos	18
3.2. Sobre o uso dos incentivos fiscais	21
3.3. Sobre as atividades desenvolvidas	23
3.4. Sobre a qualidade das práticas sociais	29
3.5. Sobre a distribuição espacial dos investimentos sociais	34
3.6. Sobre os programas de desenvolvimento do território	37
3.7. Sobre os programas de voluntariado	46
3.8. Sobre as parcerias com organizações sem-fins lucrativos	51
3.9. Sobre o perfil das organizações sociais apoiadas pelo Grupo BISC	58
3.10. Sobre a gestão dos investimentos sociais	62
3.11. Sobre a comunicação e a divulgação	66
PARTE II: Investimentos sociais: para onde vamos?	70
4. <i>Tópico especial: tendências na atuação social das empresas</i>	71
4.1. Sobre o contexto das mudanças	71
4.2. Sobre os desafios da gestão dos investimentos sociais	80
4.3. Sobre a tendência de alinhamento dos investimentos sociais	89
4.4. Sobre o futuro das relações com atores externos	100
4.5. Sobre as tendências de gestão das aplicações sociais obrigatórias	115
5. <i>Conclusões</i>	123
6. <i>Anexo</i>	126

I. Introdução

A pesquisa BISC é desenvolvida com o objetivo de retratar a evolução anual dos investimentos sociais corporativos e trazer novos subsídios para a reflexão, o debate e o aprimoramento da atuação do setor privado no campo social. Os resultados apresentados neste sétimo Relatório refletem um perfil representativo do comportamento das grandes empresas no Brasil. Nele, são reunidas informações sobre um conjunto de 308 empresas, 26 fundações empresariais, 1 instituto independente e 1 federação de empresas do setor de indústrias.

Para acompanhar o perfil dos investimentos, definir os padrões de benchmarking e realizar comparações internacionais, algumas questões são reproduzidas anualmente, sendo que parte delas acompanha a metodologia utilizada nos Estados Unidos pelo CECP¹. Desse subconjunto, cabe destacar as informações apresentadas nas diversas edições da pesquisa: (a) padrões de benchmarking quantitativo das empresas parceiras comparados com os padrões de empresas dos EUA; (b) padrões de benchmarking qualitativo a serem utilizados como ferramenta de avaliação e reflexão sobre a atuação social corporativa; (c) análise anual do impacto da conjuntura econômica nos investimentos sociais privados; (d) dimensionamento e evolução dos incentivos fiscais utilizados por tipo de incentivo; (e) recursos investidos pelas empresas e, separadamente, por suas fundações, acompanhados de uma análise diferenciada da atuação destes dois grupos de organizações; (f) investimentos sociais desagregados por área de atuação, por região geográfica e por fonte de recursos; (g) perfil dos programas de voluntariado; (h) mapeamento das organizações sem-fins lucrativos que atuam em parceria com as empresas do grupo; (i) estratégias de comunicação adotadas para a divulgação dos investimentos sociais; e (j) dimensionamento e perfil das aplicações sociais realizadas pelas empresas, em decorrência de exigências legais. Desde o último ano, foram incorporadas, ainda, informações sobre a atuação do Sistema FIRJAN (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro), – FIRJAN, com o objetivo de adicionar conhecimento sobre o papel desempenhado por entidades patronais que se envolvem no desenvolvimento de projetos sociais e buscam ampliar a responsabilidade social do respectivo setor.

Outra parte do BISC é renovada a cada ano, de forma a garantir o aprimoramento da pesquisa, a análise de temas relevantes e pouco explorados e a identificação de novos subsídios para o planejamento e a gestão dos investimentos sociais privados. Parte das mudanças ocorridas nesta edição advém de sugestões dos parceiros, colhidas nos encontros de treinamento e por meio de entrevistas realizadas no último ano com todos aqueles que participam do BISC, desde a sua primeira edição. Neste ano, foram feitas, por exemplo, as seguintes alterações: (a) reformulação total das questões relativas aos custos de gestão; (b) eliminação de questões dos programas de voluntariado mais difíceis de serem captadas, como o valor financeiro das horas trabalhadas pelos colaboradores, em caráter voluntário; (c) detalhamento de informações apenas sobre as organizações sem-fins lucrativos que são apoiadas pelas empresas de forma mais expressiva e permanente; e (d) introdução de questões sobre o impacto dos investimentos sociais na ampliação dos recursos investidos por outras organizações, como rede de fornecedores, bancos públicos e privados e outras empresas.

Em 2014, a pesquisa retomou com mais detalhes informações sobre os projetos de desenvolvimento do território, incluindo os indicadores qualitativos de benchmarking que haviam sido levantados há dois anos. Tais projetos têm recebido uma atenção especial das empresas do grupo, daí a importância de aprofundar a questão.

¹ O CECP, parceiro da Comunitas, reúne o mais expressivo Fórum Internacional de CEOs, com a missão exclusivamente focada nos investimentos sociais corporativos.



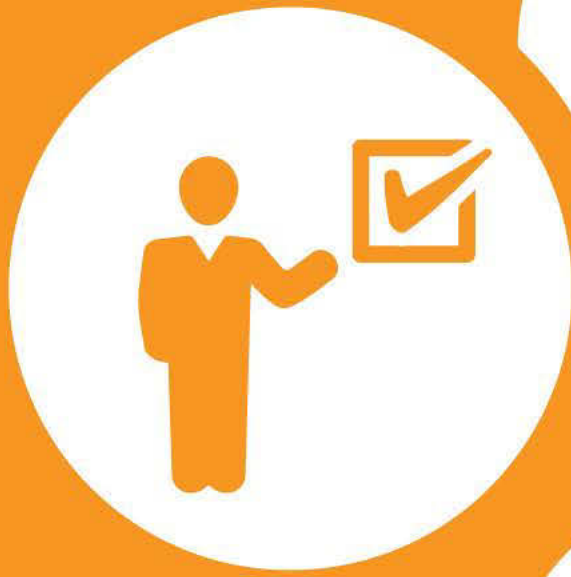
Um novo desafio assumido, nesta edição do BISC, foi o de captar as tendências e as transformações em curso na atuação das empresas no campo social. Alguns resultados apresentados no relatório de 2013 forneceram elementos importantes para o exame do tema e provocaram, por exemplo, as seguintes indagações: Os primeiros passos na direção de um movimento de alinhamento dos investimentos sociais aos negócios já estão sendo dados? Para onde esses passos irão levar? Como evoluirão os processos em curso? De que maneira a busca do alinhamento vai repercutir na atuação das empresas? Quais as estratégias que os institutos ou fundações empresariais vão adotar para responder aos novos desafios gerados por esse movimento? Que novas formas de intervenção no campo social poderão surgir?

Respostas às questões desta natureza foram buscadas por meio de entrevistas realizadas com 11 lideranças de empresas e dirigentes de organizações que tratam do tema ou que são parceiros da Comunitas. Procurou-se identificar, na percepção dos entrevistados, quais as mudanças em curso na gestão dos investimentos sociais privados, com foco na governança, no alinhamento aos negócios e nas conexões entre os investimentos sociais voluntários e as aplicações sociais obrigatórias, bem como no tocante às perspectivas das relações com governos locais, organizações da sociedade civil e outras empresas. Buscou-se, ainda, explorar as expectativas em relação aos resultados dos investimentos sociais, no futuro próximo. Elementos colhidos nessas entrevistas subsidiaram a elaboração de novas questões voltadas para captar a percepção dos gestores sobre esses mesmos temas e que foram introduzidas no questionário respondido on-line. Nessa parte do questionário, foram exploradas, também, as demandas e pressões por mudanças advindas das lideranças. Os resultados obtidos adicionaram novos aspectos para estimular a reflexão sobre os desafios que se apresentam para as empresas no campo social. Esse tema deverá ser reproduzido em novas edições da pesquisa com a inserção dos devidos aprimoramentos no questionário.

Este relatório compõe-se de duas partes. A primeira analisa a evolução dos investimentos sociais privados e a influência da conjuntura econômica no comportamento das empresas. Nela, apresenta-se, também, um perfil atualizado da atuação do Grupo BISC e das parcerias que estabelecem com organizações sem-fins lucrativos. A segunda parte é dedicada à análise das tendências e perspectivas dos investimentos sociais corporativos, destacando-se os fatores internos que têm provocado a busca de novos caminhos, as previsões de mudanças na gestão dos projetos sociais, o processo de alinhamento dos investimentos sociais aos negócios e as possibilidades de ampliar as parcerias com outras organizações, governamentais e não governamentais.

No Anexo, está exposta a metodologia adotada no BISC de 2014. A estrutura do documento é similar ao ano anterior de forma a facilitar o acompanhamento da série de publicações da pesquisa.





PARTE I

Investimentos sociais: onde estamos?

2. A evolução do investimento social corporativo

2.1. Sobre a influência da conjuntura econômica

A. Investimentos sociais mostram forte resiliência

A economia brasileira continuou encolhendo e isto afetou os investimentos sociais em 2013, mas bem menos do que o que poderia ser esperado, se levarmos em conta que o cenário econômico foi muito pior do que os analistas mais otimistas previam e do que poderia ser antevisto por ocasião das previsões feitas pelos participantes da pesquisa em meados deste ano.

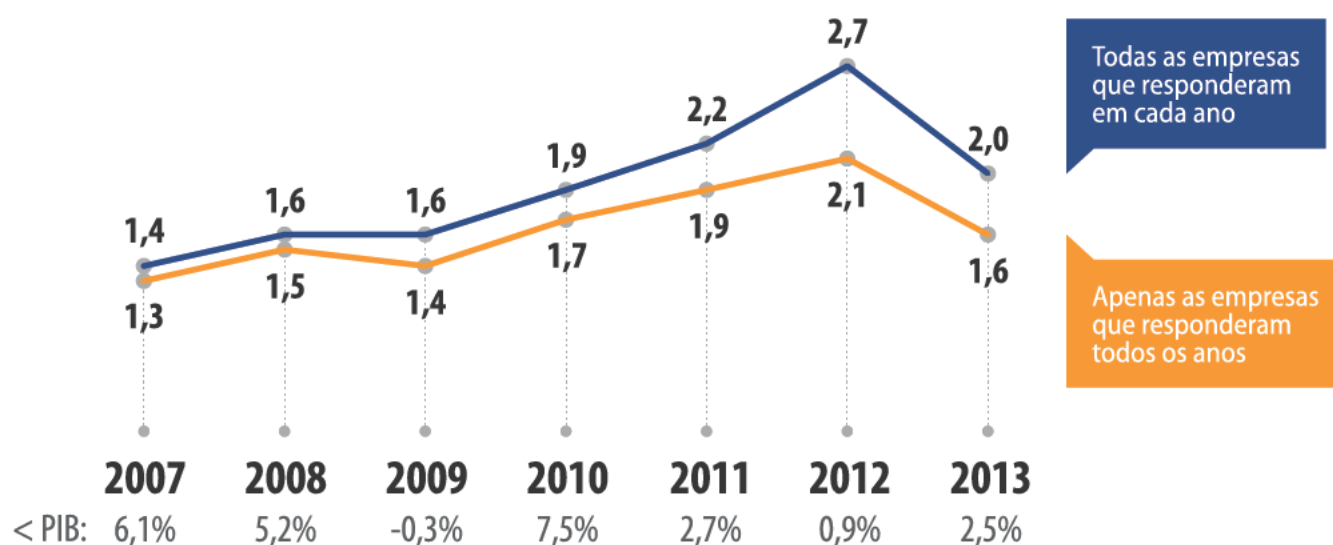
No final de 2012, as estimativas para o crescimento do PIB em 2013 eram superiores a 3%, mais esta taxa foi desidratando ao longo dos meses, fechando o ano em 2,5%, de acordo com a última revisão realizada pelo IBGE. Neste contexto, a queda de 25% nos investimentos sociais registrada pela pesquisa, um pouco acima da previsão dos participantes, deve ser comemorada: o valor investido, voluntariamente, na área social manteve-se bem expressivo e foi da ordem de R\$ 2 bilhões.

Convém assinalar que o resultado de 2013 não se explica por mudanças na composição do grupo de empresas que participaram da pesquisa. Ele reflete o efeito de um cenário pouco favorável, no qual as empresas não teriam conseguido manter o impulso que duplicou os investimentos sociais nos cinco anos precedentes (Gráfico 1).

Gráfico 1

COMO SE COMPORTAM OS INVESTIMENTOS SOCIAIS DO GRUPO BISC NO PERÍODO 2007-2013?

(Em bilhões de reais (R\$) e em valores atualizados pelo IPCA Médio)



B. Apesar dos percalços, a sucessão das fotografias tiradas nos últimos anos exibe uma trajetória positiva.

Apesar do recuo em relação ao montante aplicado no ano anterior, o total investido em 2013 manteve-se no patamar alcançado em 2010, exercício em que a economia brasileira registrou a maior taxa de crescimento dos últimos dez anos, ficando ligeiramente abaixo do nível atingido em 2011.

A queda dos investimentos repercutiu na relação entre os montantes aplicados e a receita das empresas do grupo (Gráfico 2), que, todavia, foi bem menor no subgrupo das empresas de menor porte. Entretanto, como já foi ressaltado em relatórios anteriores, a relação entre investimentos e receitas das empresas é influenciada por vários fatores, entre os quais o setor de atividade, as condições dos respectivos mercados, o valor adicionado aos insumos e a influência do ciclo econômico. E isto explica a diferença com respeito ao resultado apresentado na Gráfico 3 que mostra um aumento, ainda que pequeno, na relação entre os investimentos e os lucros das empresas do grupo.

Em 2013, o valor desse indicador continuou subindo registrando pequeno crescimento (de 0,06 pontos percentuais) em relação ao índice alcançado em 2012. Para confirmar o esforço que as empresas fizeram para manter seus compromissos nessa área, os dados mostram que esse crescimento foi totalmente explicado por um expressivo acréscimo na mediana da participação dos investimentos no lucro do subgrupo de empresas cujo lucro foi inferior a R\$ 3 bilhões.

Gráfico 2

COMO VARIOU A PARTICIPAÇÃO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS NA RECEITA LÍQUIDA DAS EMPRESAS, ENTRE 2012 E 2013?

(Mediana dos percentuais)

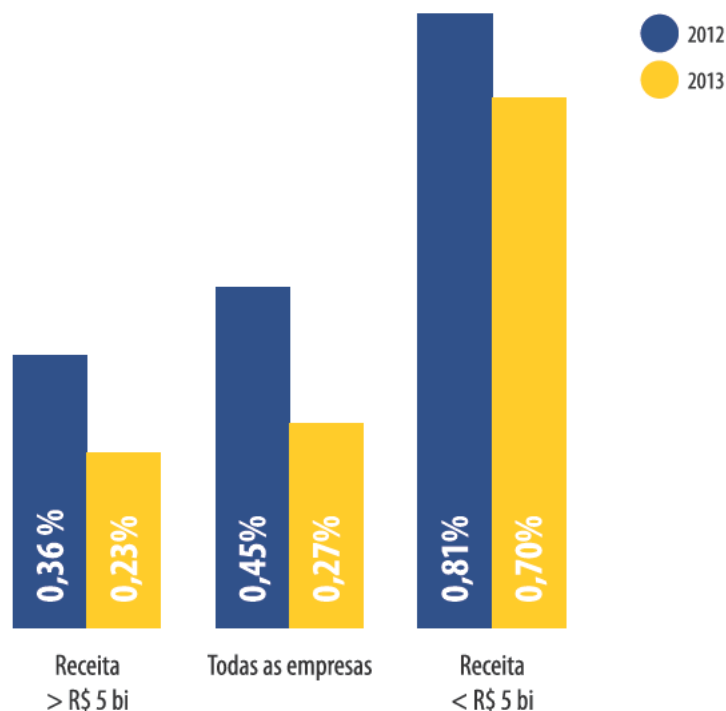
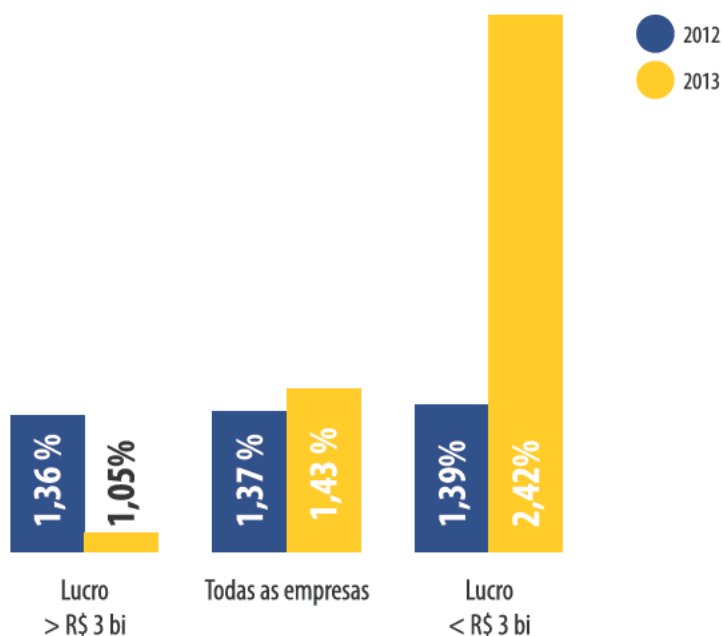
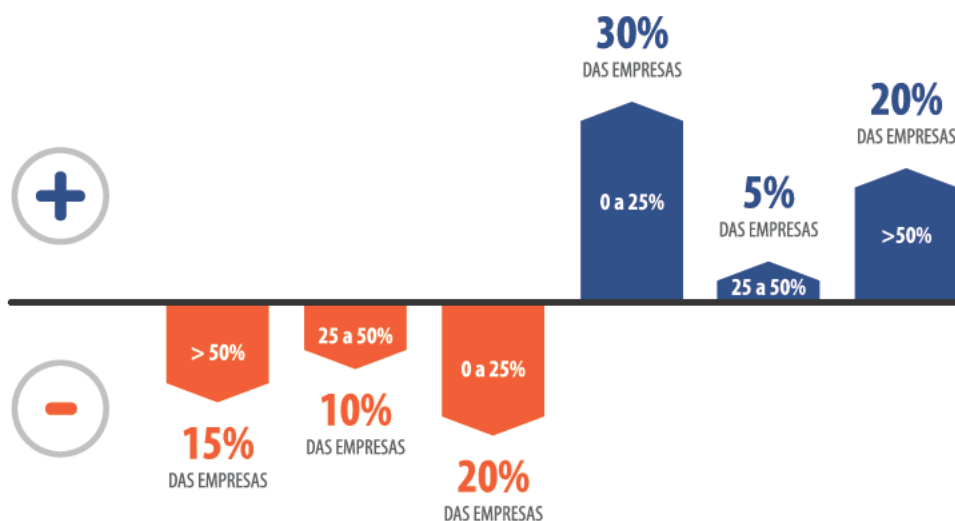


Gráfico 3**COMO VARIOU A PARTICIPAÇÃO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS NOS LUCROS BRUTOS DAS EMPRESAS, ENTRE 2012 E 2013?***(Mediana dos percentuais)*

Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Outro resultado, que corrobora a leitura favorável dos resultados de 2013, pode ser visto no gráfico a seguir, o qual indica que, mesmo num contexto pouco favorável, mais da metade das empresas do grupo aumentaram os valores investidos (Gráfico 4).

Gráfico 4**EM QUANTO O INVESTIMENTO SOCIAL REALIZADO PELAS EMPRESAS EM 2013 DIFERE DE 2012?**

Fonte: BISC, 2014. Comunitas

C. Com este resultado, O BISC mantém-se bem acima do benchmarking internacional

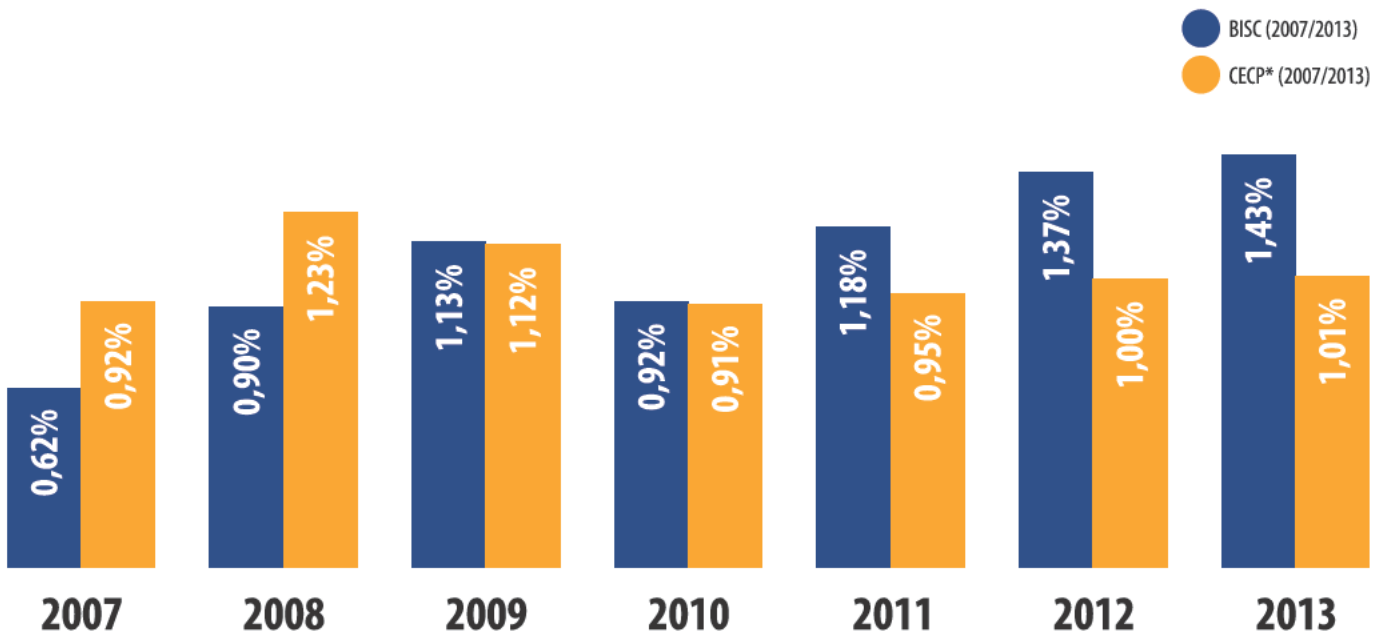
Tendo em conta que a relação investimentos sociais/lucros é a melhor referência para o benchmarking nessa área, os resultados, da comparação dos dados do BISC com os do CECP, indicam que as empresas nacionais mantiveram a tendência iniciada em 2010 de ir se distanciando cada vez mais do padrão exibido pelo CECP (Gráfico 5).

Gráfico 5

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

Proporção dos investimentos nos **lucros** brutos

(Mediana dos percentuais)



*Padrão de investimentos sociais das empresas norte-americanas que participam da pesquisa do CECP
 Fonte: CECP & Comunitas, 2014

D. Conjuntura explica diferenças no grupo

As condições não foram iguais para todos os participantes do BISC. Os distintos fatores que interferem nas decisões empresariais explicam as grandes diferenças encontradas, com respeito ao comportamento de cada grupo, visto que o efeito da conjuntura econômica não se reparte igualmente. A desidratação da indústria, que sofre o efeito da perda de competitividade nos mercados internacional e doméstico, explica as perdas registradas nesse setor, ao passo que um melhor desempenho dos serviços, estimulado que foi pelos incentivos governamentais ao consumo mediante a expansão do crédito, permitiu que as perdas do primeiro grupo fossem atenuadas (Gráficos 6 e 7).

Gráfico 6

INDÚSTRIA E SERVIÇOS: O QUE OCORREU COM OS SEUS INVESTIMENTOS SOCIAIS NO PERÍODO 2007-2013?

Mediana do **valor** dos investimentos

(Em milhões de reais (R\$) e em valores ajustados pela inflação)



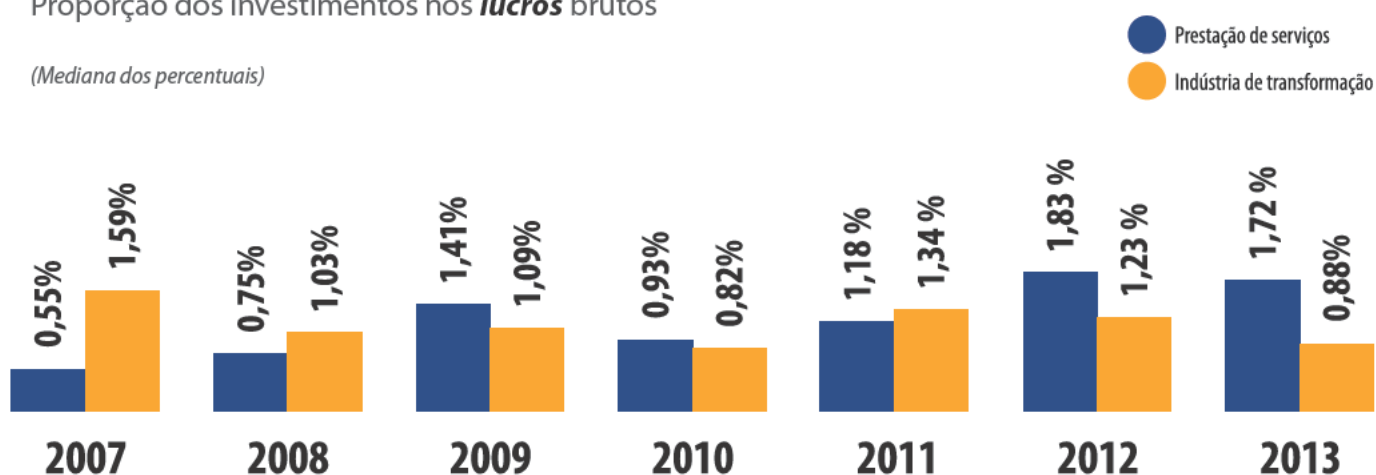
Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Gráfico 7

INDÚSTRIA E SERVIÇOS: QUAL A PROPORÇÃO DOS INVESTIMENTOS NOS LUCROS?

Proporção dos investimentos nos **lucros** brutos

(Mediana dos percentuais)



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

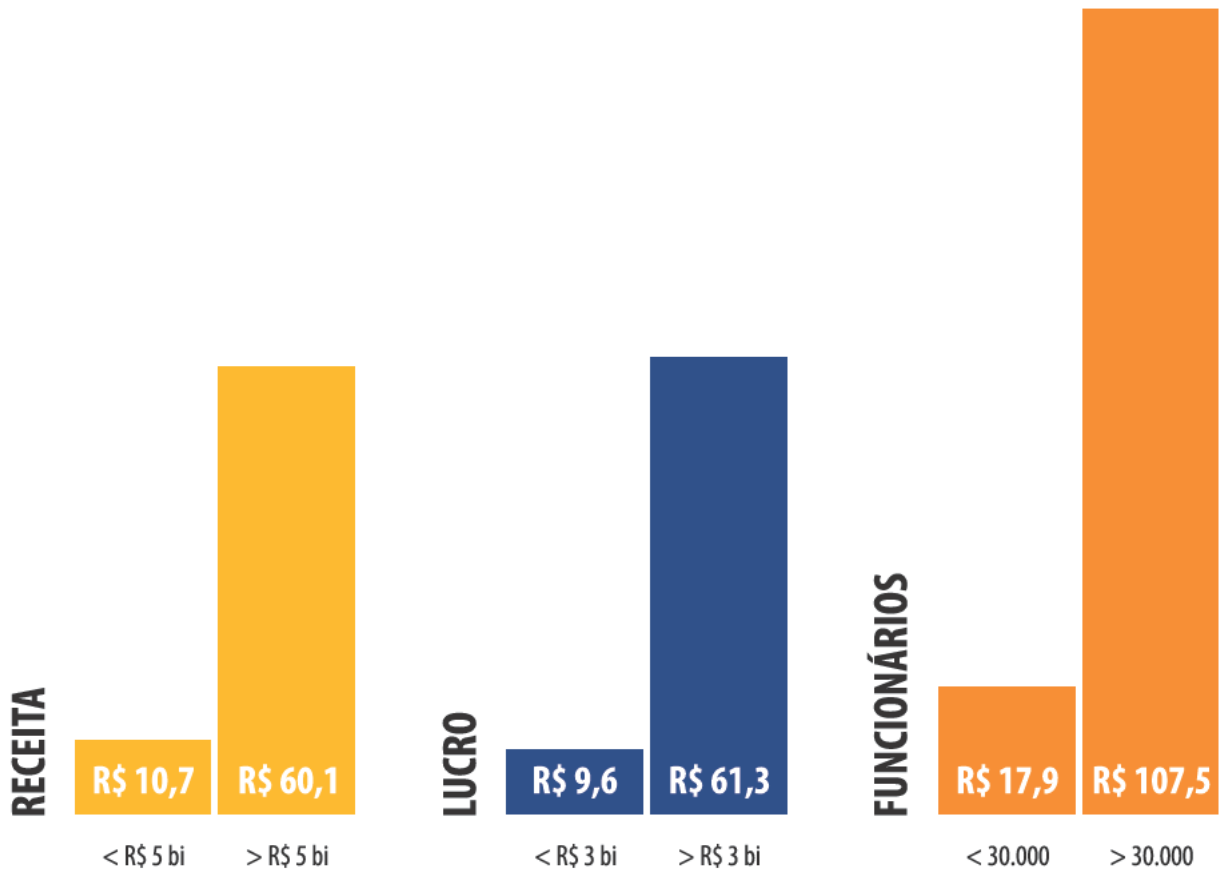
Diferenças entre setores também se refletem em distâncias nos números exibidos pelas maiores e menores empresas do grupo, embora estes dois fatos não estejam diretamente relacionados. Em 2013, a mediana dos investimentos sociais de todo o grupo alcançou a cifra de R\$ 37 milhões, mas as diferenças nas três dimensões apontadas na Gráfico 8 são muito grandes. Essa diferença é da ordem de seis vezes, tanto quando a comparação é feita com base no tamanho da receita como quando ela se dá com base no lucro. Já no caso de a comparação tomar como referência o número de funcionários, a diferença chega a quase dez vezes.

Gráfico 8

COMO VARIAM OS VALORES DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS CORPORATIVOS?

Mediana dos investimentos

(Em milhões de reais - R\$)



2013 • Todas as empresas: R\$ 37,0 milhões

Fonte: BISC, 2014. Comunitas



E. E também explica melhores resultados para os institutos em 2013

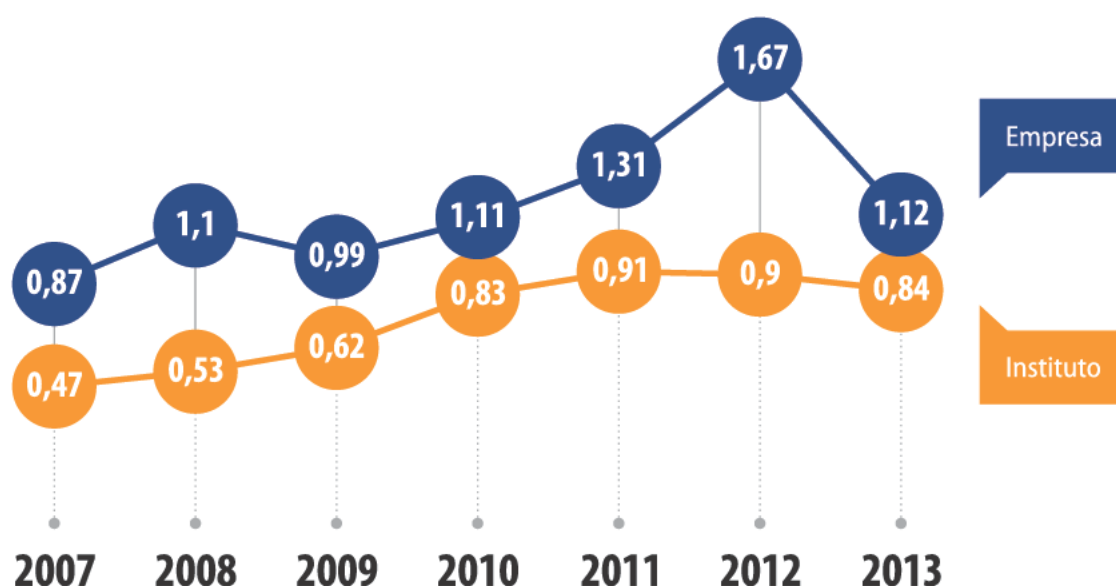
Interessa chamar atenção para outro fato que corrobora o impacto diferenciado da conjuntura nos investimentos sociais. A inversão do comportamento que vinha sendo observado desde 2007, com respeito à participação crescente dos investimentos realizados diretamente pelas empresas em detrimento daqueles que permaneceram a cargo de seus institutos, ou fundações.

Vê-se, no Gráfico 9, que a redução no volume investido em 2013 se explica predominantemente pela queda na parcela aplicada pelas empresas. O que isto sugere? Que a atuação dos institutos é menos sensível às oscilações na conjuntura, pois dependem de orçamentos que precisam dar conta da continuidade de projetos estruturados, em mais longo prazo e com predomínio de projetos educacionais, exibindo, portanto uma menor oscilação nos volumes aplicados.

Gráfico 9

COMPARANDO EMPRESAS E INSTITUTOS, QUAL A EVOLUÇÃO DOS INVESTIMENTOS ENTRE 2007 E 2013?

(Em bilhões de reais - R\$)



Obs: No gráfico, só estão computados os investimentos em recursos financeiros, com valores ajustados pela inflação.

Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Alguns dos fatores captados na pesquisa e destacados no Gráfico 10 parecem corroborar a hipótese aventada. A expansão de projetos existentes, o atendimento às novas demandas emergenciais e a correção do orçamento pela inflação destacada pelos institutos vai nessa direção. De outra parte, o crescimento da receita das empresas, o efeito de fusões e aquisições, a participação da área de operações das empresas nas ações sociais e a realização de empreendimentos em novas localidades são fatores mais relacionados à atuação das empresas.

Acresce outra informação proporcionada pelo gráfico seguinte que corrobora ser um cenário econômico desfavorável a causa mais importante de redução dos investimentos feitos pelas empresas, secundado pela redução da dimensão e finalização de projetos em curso (Gráfico 11).

Portanto, num cenário adverso, agravado pelo aumento de incertezas com respeito ao futuro, um melhor resultado para os institutos, em 2013, não deve ser visto com surpresa.

Gráfico 10

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

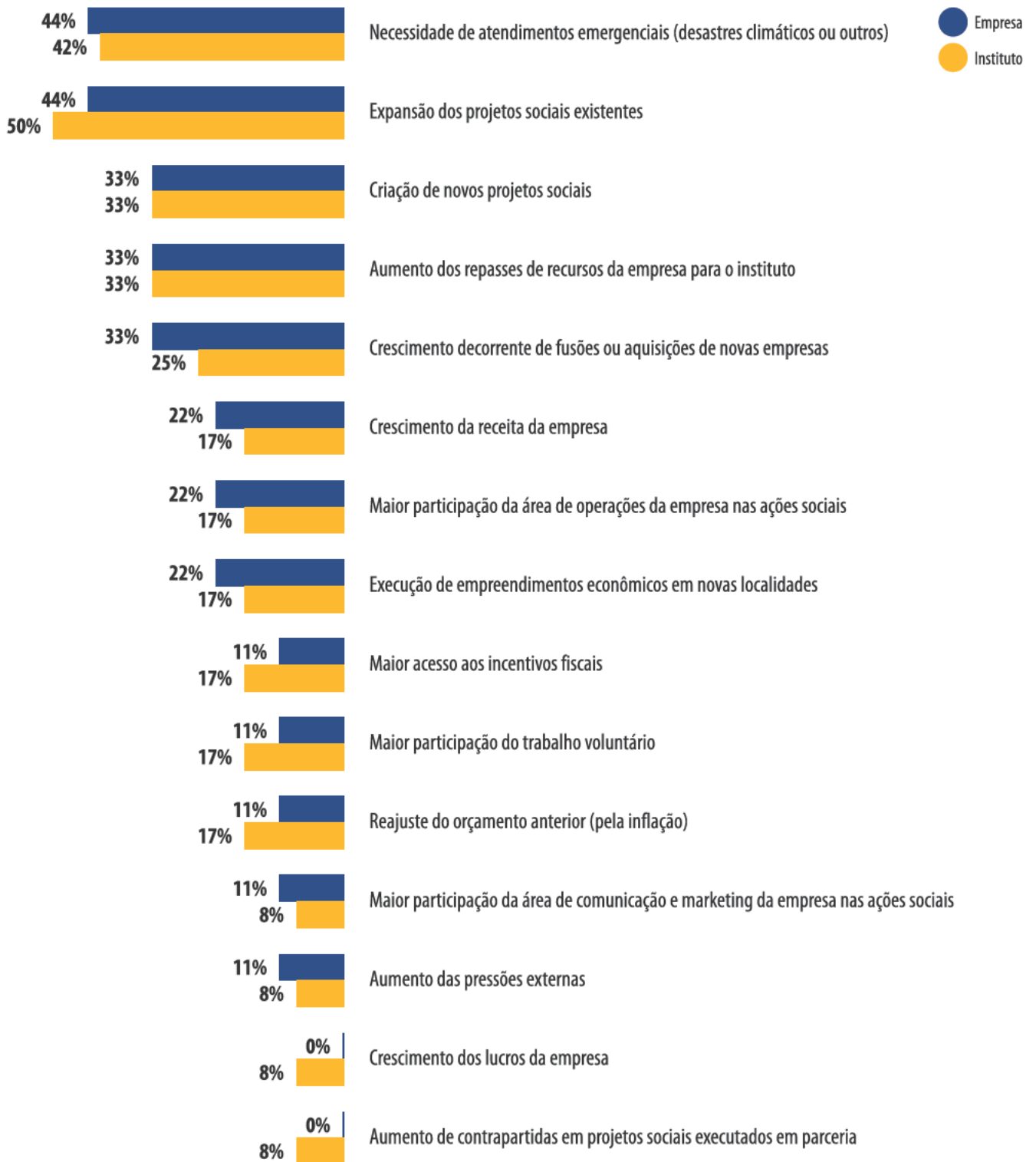
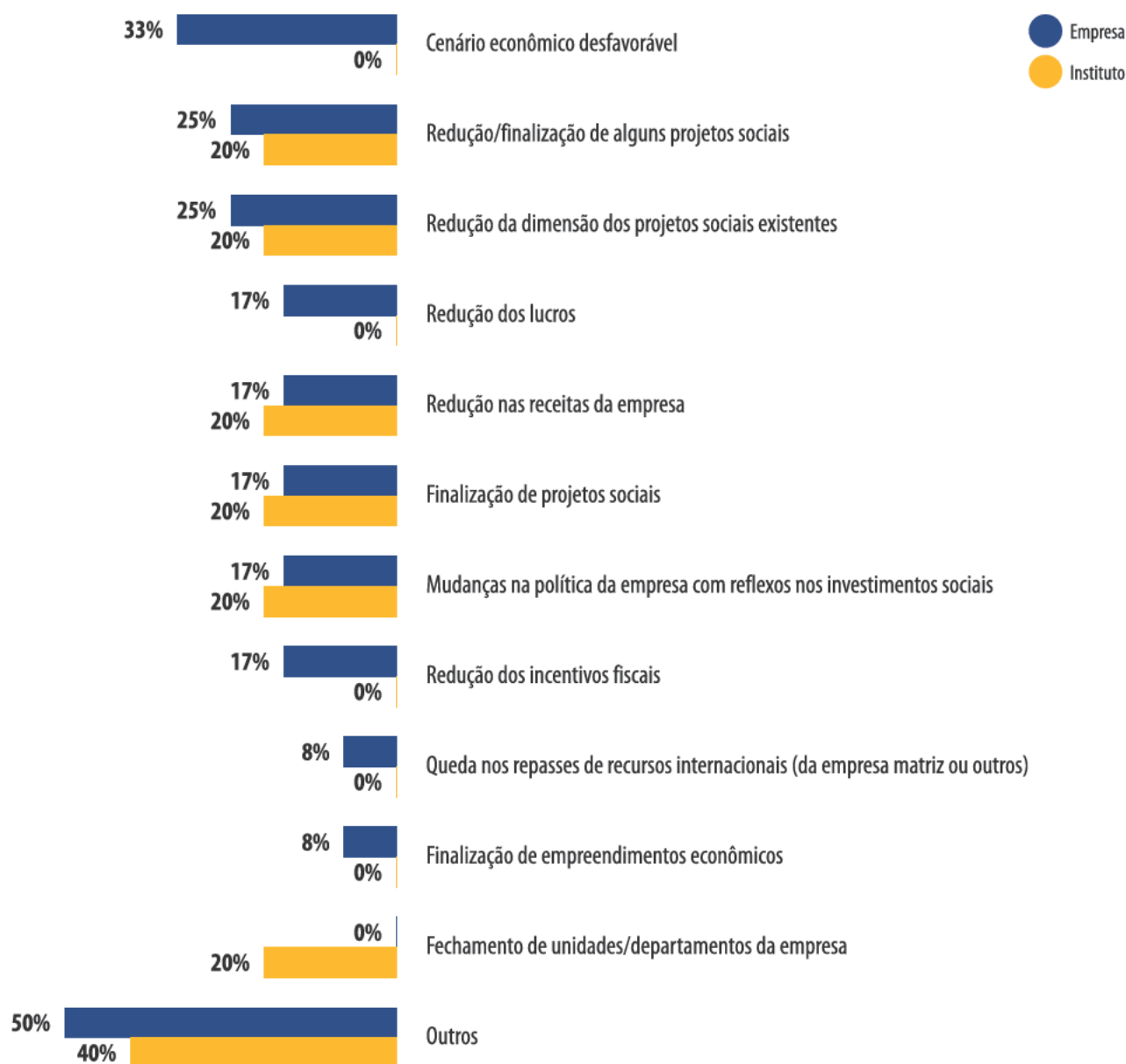


Gráfico 11

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



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

2.2. Sobre as previsões para 2014

O que esperar quando saírem os resultados de 2014?

O agravamento dos problemas enfrentados ao longo do ano e o medíocre desempenho da economia brasileira em 2014 não deveriam prenunciar bons resultados, com respeito aos números a serem colhidos na próxima pesquisa BISC.

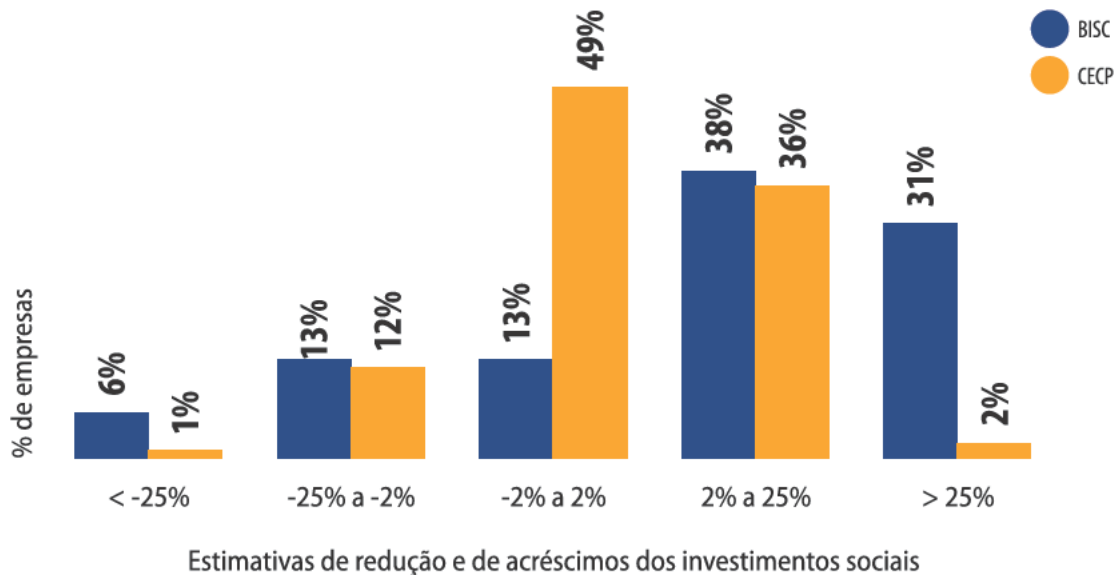
Não obstante, a visão dos que participam da pesquisa mostra que, apesar das dificuldades enfrentadas no campo econômico, os investimentos sociais deverão crescer, talvez não o bastante para recuperar a queda de 2013, mas o suficiente para sinalizar a manutenção do compromisso com a causa.

De acordo com estimativas dos participantes, mais de dois terços preveem crescimento e pouco menos da metade dos que assim pensam, esperam um crescimento maior do que 25% (Gráfico 12). Neste quesito, o gráfico mostra que os brasileiros estão bem mais otimistas do que os americanos com respeito às perspectivas para o investimento social privado, o que deverá ser conhecido quando vierem à luz os dados de 2014.

Gráfico 12

Qual o montante do investimento previsto para 2014?

QUAIS AS EXPECTATIVAS DE MUDANÇAS NOS INVESTIMENTOS SOCIAIS REALIZADOS EM 2013 E OS INVESTIMENTOS SOCIAIS PREVISTOS PARA 2014?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Corroborando esse otimismo o fato de que, num cenário de baixo crescimento econômico e de maiores dificuldades de ampliação dos programas sociais, demandas por maior envolvimento das empresas privadas na área social deverão crescer e isto coincide com um dos fatores exibidos no gráfico anterior, que destacou o atendimento às demandas emergenciais e a ampliação de projetos existentes como razões importantes para a expansão dos investimentos.

Em suma, as incertezas são grandes, mas os fatores acima apontados e a contribuição do compromisso com a responsabilidade social para a imagem das empresas são mais um fator que contribui para o otimismo.

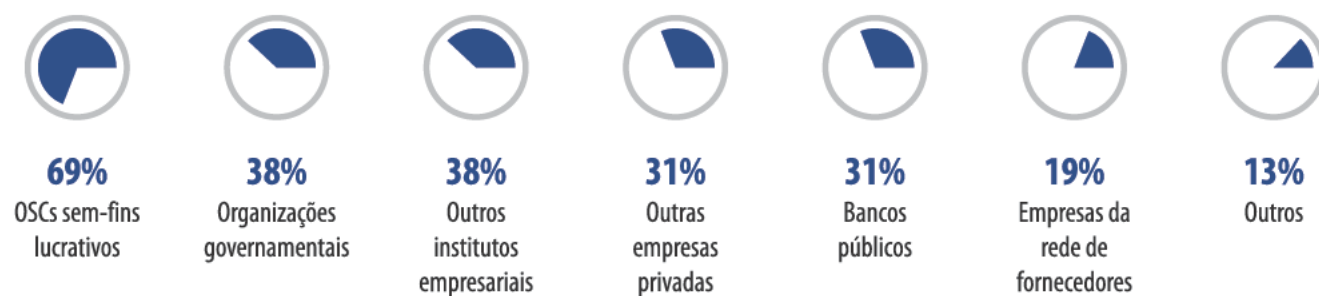
3. O novo retrato da atuação social das empresas

3.1. Sobre a composição dos investimentos sociais corporativos

Os últimos relatórios do BISC contiveram informações que permitem comparar os investimentos sociais realizados pelas empresas do grupo com o volume de recursos investidos pelo governo Federal no Bolsa Família, que é o maior programa de combate à pobreza no Brasil, para ressaltar a importância desses investimentos. No triênio 2010- 2012, os participantes do BISC investiram o equivalente a 12% dos gastos federais no Bolsa Família. Em 2013, este percentual caiu para 8%, mas mesmo assim tal resultado sinaliza que os investimentos voluntários do grupo são expressivos. Sua importância ainda cresce quando se leva em consideração o fato de que os investimentos do grupo contribuem para alavancar os investimentos de outras organizações, conforme indicam os resultados colhidos na pesquisa. Dois terços dos participantes afirmam que sua atuação contribui para estimular os investimentos sociais de outras instituições, especialmente de organizações sem-fins lucrativos (Gráfico 13). As empresas tiveram dificuldades para estimar o volume de recursos alavancados, mas, entre aquelas que forneceram tal informação, o valor foi surpreendente: os recursos investidos pelas outras instituições representaram um incremento de 77% em relação aos investimentos que elas próprias realizaram.

Gráfico 13

QUE TIPO DE ORGANIZAÇÕES TIVERAM SEUS INVESTIMENTOS SOCIAIS ALAVANCADOS PELA ATUAÇÃO DO GRUPO BISC?



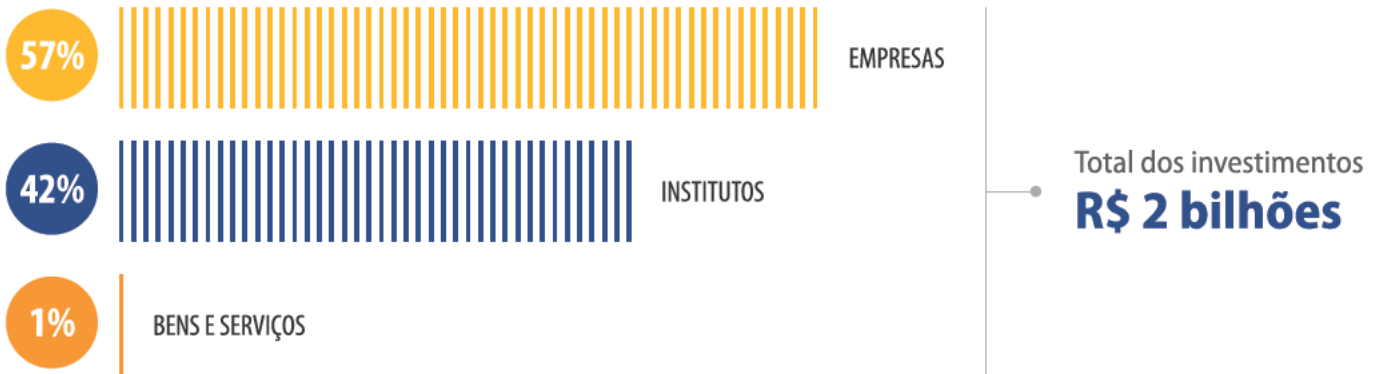
Obs.: O gráfico mostra o percentual de empresas que informaram o tipo de organizações que ampliaram os seus investimentos sociais.
 Fonte: BISC, 2014. Comunitas

O exame da composição dos investimentos sociais é importante para complementar a análise sobre sua evolução apresentada na seção anterior deste relatório. Conforme mencionado, a queda no montante de recursos investidos, em 2013, foi bem mais acentuada nas empresas do que nos

institutos. A participação dos institutos no total dos investimentos corporativos foi superior ao ano anterior e voltou ao padrão de 2010 (Gráficos 14 e 15). Este resultado parece contradizer a hipótese de que havia uma tendência das empresas assumirem a execução de seus investimentos sociais em detrimento dos institutos. No entanto, para extrair conclusões desse resultado, será preciso acompanhar a evolução dos investimentos por um período mais longo e analisar outras variáveis a exemplo da origem dos recursos e do peso dos incentivos no total investido.

Gráfico 14

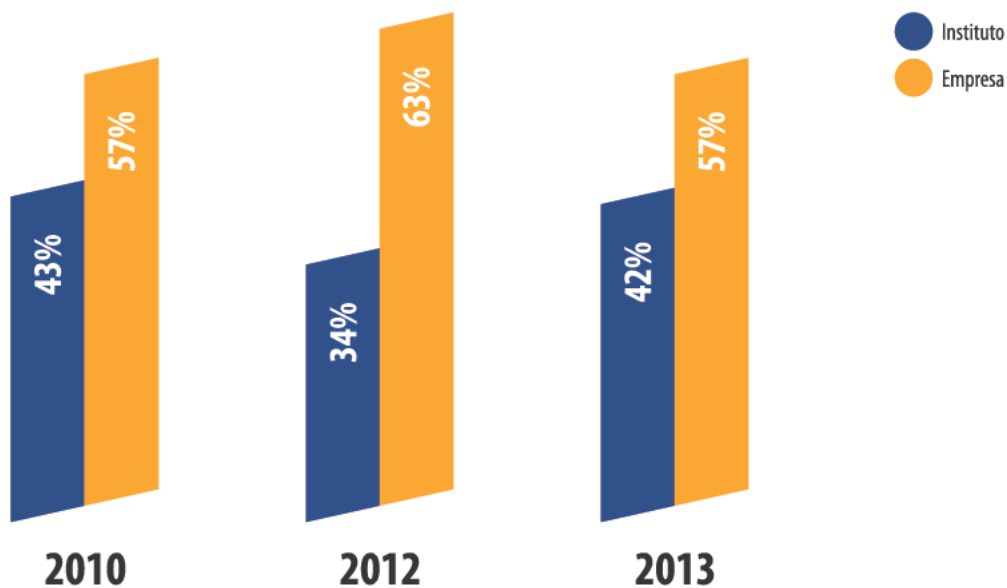
COMO SÃO REALIZADOS OS INVESTIMENTOS SOCIAIS?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Gráfico 15

COMO SE COMPARAM OS INVESTIMENTOS DIRETAMENTE REALIZADOS PELAS EMPRESAS E POR SEUS INSTITUTOS? (2010-2013)

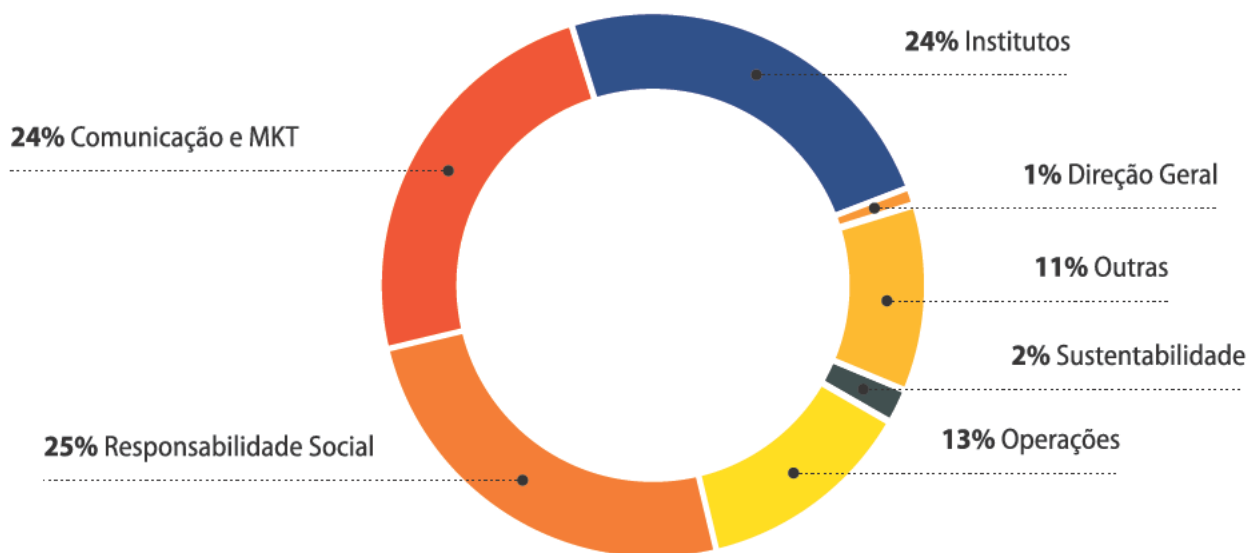


Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Conforme apresentado no Gráfico 16, que mostra a origem dos recursos que financiaram os investimentos sociais em 2013, predominam os recursos oriundos das áreas mais relacionadas ao campo de atuação social das empresas e isto condiz com o fato de que os institutos responderam por 24% dos investimentos e as áreas de operação por 13%. Este resultado difere bastante do ano anterior no qual a área de operações se destacou e foi a responsável pela alocação de mais de um terço dos recursos investidos (38%), enquanto os institutos responderam por apenas 16% desses investimentos. Convém observar, todavia, que este resultado pode ser parcialmente atribuído às mudanças no perfil e no número de empresas que forneceram tais informações, nos dois anos, pois, em 2013, só foi possível identificar a fonte para 57% dos recursos investidos. Em 2012, este percentual foi de 70%. Cabe explorar as dificuldades dos respondentes para obter tais informações.

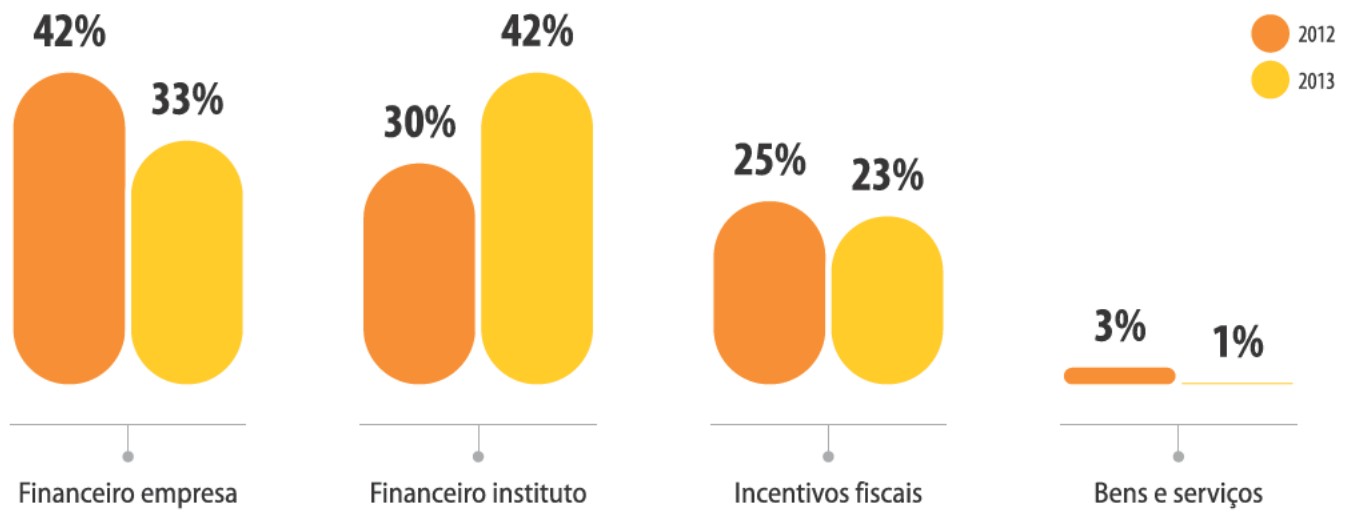
Gráfico 16

DE QUE ÁREAS DAS EMPRESAS PROVÊM OS RECURSOS INVESTIDOS NA ÁREA SOCIAL?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

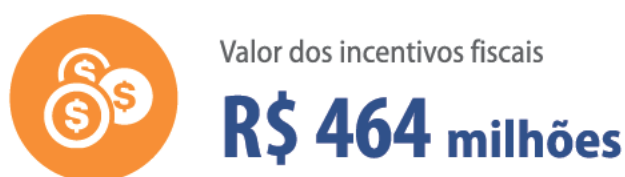
O crescimento da participação dos institutos nos investimentos sociais corporativos, em 2013, pode ser também observado no gráfico que separa os investimentos realizados via incentivos fiscais daqueles investimentos feitos diretamente pelas empresas e por meio dos seus institutos. Neste caso, diferentemente dos últimos anos, a participação dos institutos no total dos investimentos realizados cresceu (Gráfico 17). Este resultado reforça as observações anteriores de que os investimentos dos institutos estão menos sujeitos às variações conjunturais.

Gráfico 17**COMO MUDOU A COMPOSIÇÃO DO FINANCIAMENTO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS? (2012-2013)**

Fonte: BISC, 2014. Comunitas

3.2. Sobre o uso dos incentivos fiscais

O valor dos incentivos fiscais utilizados pelo Grupo BISC ficou no patamar de R\$ 464 milhões, o que representa uma redução de 30% em relação ao ano anterior (Figura 1). Tal resultado sinaliza que os incentivos não foram capazes de amenizar a queda dos investimentos sociais das empresas em 2013. Pelo contrário, a redução no valor dos incentivos utilizados foi ainda maior do que a redução dos investimentos sociais do grupo (25%). Isto pode ser parcialmente atribuído ao fato de que o valor dos incentivos está atrelado aos lucros das empresas e, portanto, em conjunturas econômicas desfavoráveis ele reforça a queda dos investimentos especialmente no caso do BISC, no qual a maioria daquelas empresas que utiliza os incentivos já o faz no limite permitido por lei. Vale observar que o valor total do lucro líquido das empresas participantes do BISC, em 2013, foi cerca de 30% menor do que o de 2012.

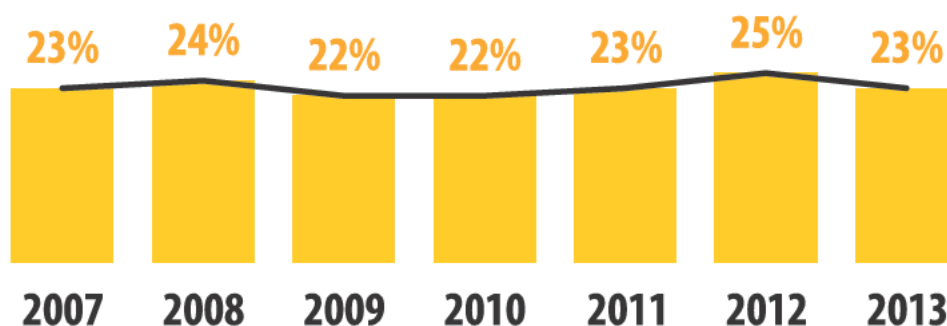
Figura 1**QUAL O VALOR DOS RECURSOS INVESTIDOS PELAS EMPRESAS POR MEIO DOS INCENTIVOS FISCAIS, EM 2013?**

Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Ademais, ao longo das sete edições da pesquisa, foi observado que a participação dos incentivos no financiamento dos investimentos sociais corporativos nunca ultrapassou a casa dos 25%. É por isto que se afirma, nos Relatórios do BISC, que os incentivos não sustentam os investimentos privados nos volumes observados (Gráfico 18). Parte desse resultado pode ser atribuída ao fato de que 36% das empresas não utilizam os incentivos para financiar qualquer projeto social e, nesse grupo, a maioria (75%) declara que isto acontece porque eles não atendem aos requisitos exigidos por lei. Cabe novamente ressaltar a necessidade de aprofundar o exame das causas que inviabilizam a utilização dos incentivos por parte de empresas do porte das que participam do BISC.

Gráfico 18

COMO EVOLUIU A PARTICIPAÇÃO DOS INCENTIVOS FISCAIS NO FINANCIAMENTO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS? (2007-2013)



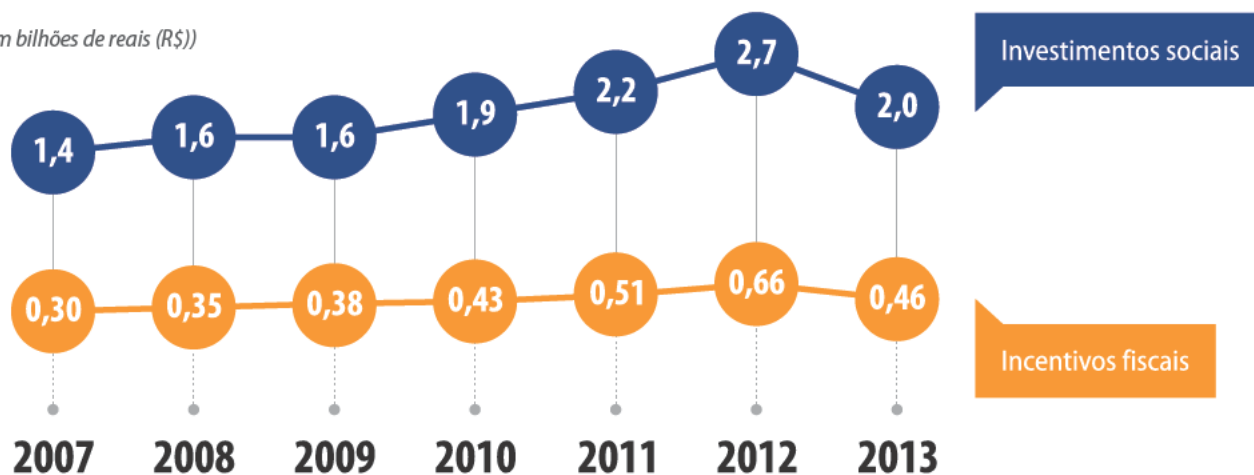
Fonte: BISC, 2014. Comunitas

A comparação do volume dos investimentos sociais e dos incentivos fiscais utilizados nos últimos sete anos mostra que eles exibem uma mesma tendência, embora a oscilação dos incentivos seja menos acentuada. Portanto, o que o Gráfico 19 revela de mais interessante é que, nos momentos de maior crescimento dos investimentos sociais, os incentivos não explicam esse resultado e que, por outro lado, nos momentos de dificuldade, eles não são suficientes para evitar a queda nos montantes investidos. Isto se explica pelo fato de que, por estarem atrelados aos lucros das empresas e utilizados próximo ao limite permitido, não podem exercer o efeito anticíclico.

Gráfico 19

COMPARANDO OS VALORES DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS E DOS INCENTIVOS FISCAIS UTILIZADOS, QUAL EVOLUÇÃO ENTRE 2007 E 2013?

(Em bilhões de reais (R\$))

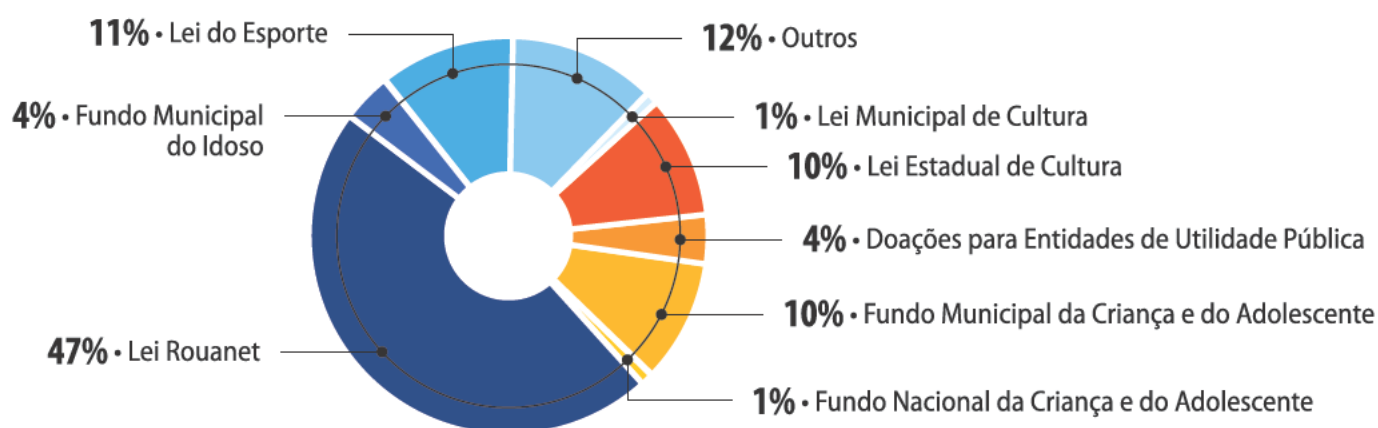


Fonte: BISC, 2014. Comunitas

A área da cultura é a que mais se beneficia dos incentivos fiscais utilizados pelos participantes do BISC (Gráfico 20). Em 2013, o grupo destinou um total de R\$ 266 milhões para apoio a projetos culturais, dos quais a maior parte advém da Lei Rouanet. Como referência, nota-se que os recursos investidos pelo grupo corresponderam a 16% do total dos recursos destinados no Brasil ao apoio a projetos culturais (Lei Rouanet), segundo informações do Ministério da Cultura². Praticamente, todas as empresas utilizam também os incentivos ao esporte e, para esta área, destinaram R\$ 52,3 milhões. Um percentual pouco menor das empresas (69%) investe nos Fundos da Criança e do Adolescente e os recursos destinados para estas finalidades ficaram em torno de R\$ 46 milhões.

Gráfico 20

COMO SE DISTRIBUEM OS INCENTIVOS FISCAIS CAPTADOS?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

3.3. Sobre as atividades desenvolvidas

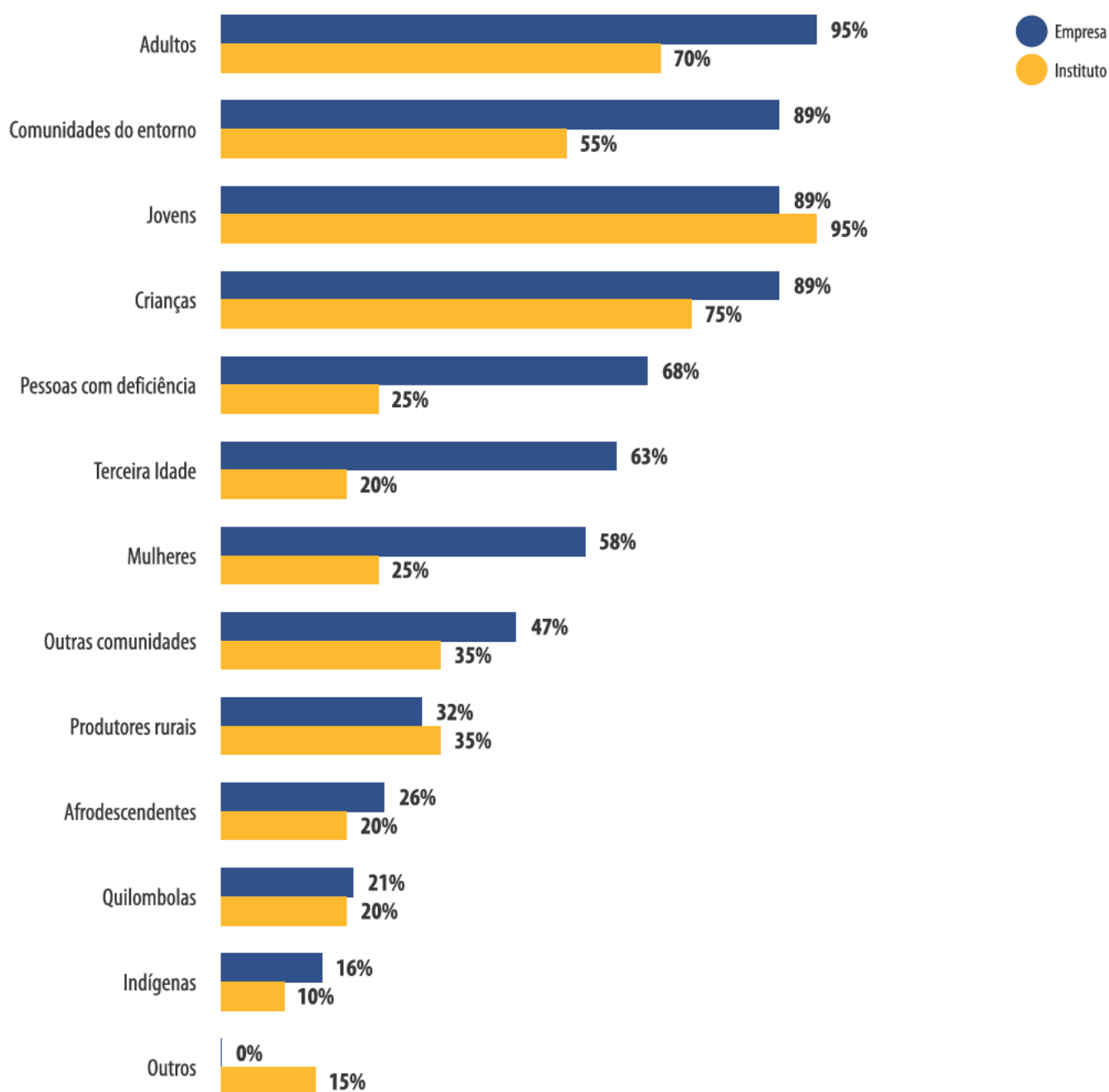
Adultos, comunidades do entorno, jovens e crianças, nesta ordem, representam os grupos da população mais atendidos diretamente pelas empresas (Gráfico 21). Entretanto, também é interessante observar que mais da metade delas declara beneficiar outros grupos que geralmente não são o alvo preferencial dos investimentos sociais privados: pessoas com deficiência, da terceira idade e mulheres. A hipótese é que as atividades desenvolvidas para estes segmentos estão relacionadas à política de recursos humanos. Cabe conferir.

² In: <http://sistemas.cultura.gov.br/salicnet/Salicnet/Salicnet.php#> Acessado em 15/9/2014.



Gráfico 21

QUE GRUPOS DA POPULAÇÃO SE BENEFICIAM DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS PRIVADOS?

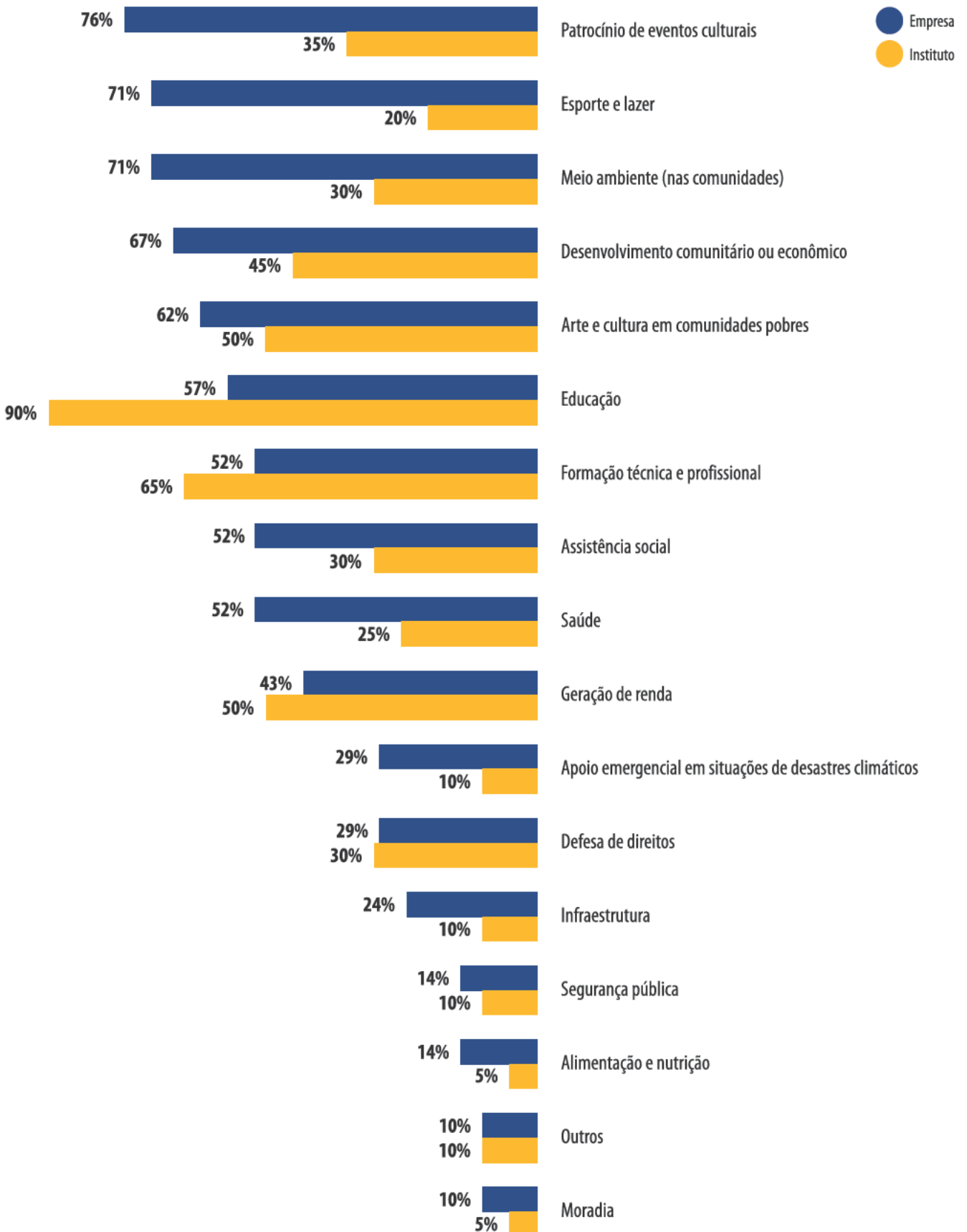


Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Já os institutos exibem um padrão de atendimento mais concentrado: 95% deles desenvolvem atividades destinadas aos jovens. As diferenças entre as ações sociais desenvolvidas pelas empresas e por seus institutos ficam evidentes no Gráfico 22. Nele, pode-se observar que a opção prioritária pelos jovens, adotada pelos institutos, se reflete nas atividades desenvolvidas pela maioria deles: educação (90%) e formação profissional (65%).

Gráfico 22

EM QUE ÁREAS AS EMPRESAS E INSTITUTOS ATUAM?



A prioridade atribuída pelos institutos à educação fica mais clara quando se analisa o volume dos investimentos destinados a cada uma das áreas. Nos institutos, a educação absorve 74% dos recursos alocados e a área de formação técnica e profissional apenas 3% (Gráfico 23). É de se esperar que as atividades de educação envolvam custos bem maiores e, portanto, absorvam mais recursos. Cabe, todavia, aprofundar o exame do tipo de atividades desenvolvidas em cada uma das áreas, especialmente porque os investimentos dos institutos são expressivos: R\$ 612 milhões em educação e R\$ 21 milhões em formação profissional.

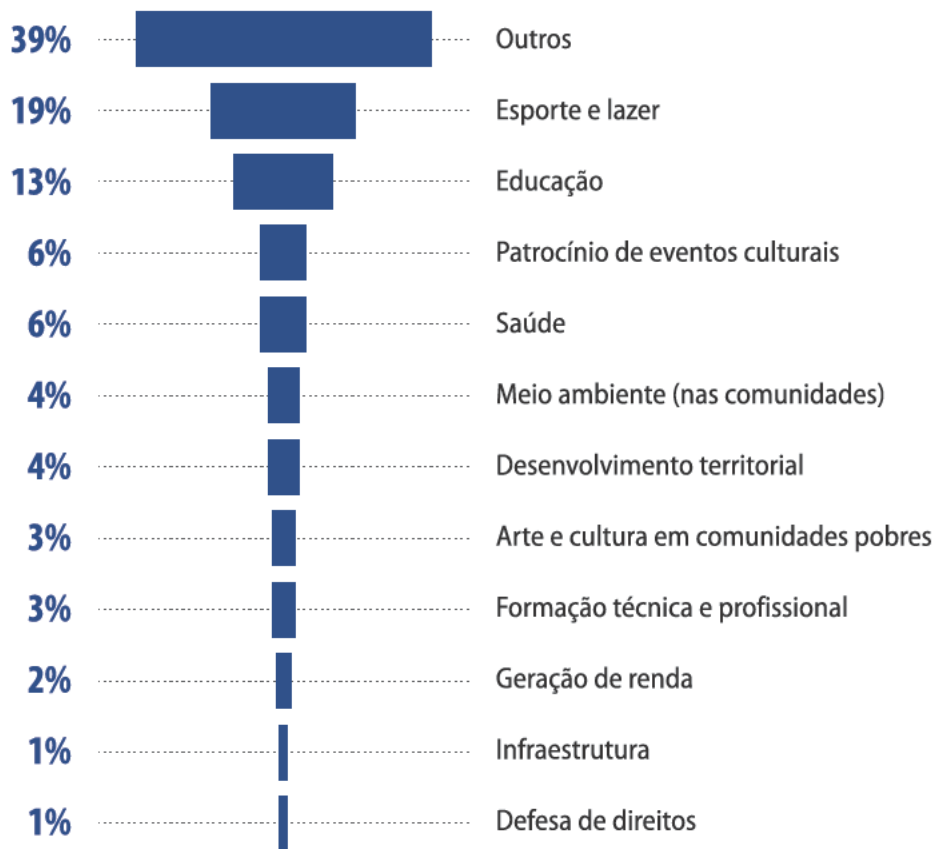
Gráfico 23

POR ÁREA DE ATUAÇÃO, COMO SE DISTRIBUEM OS INVESTIMENTOS SOCIAIS DOS INSTITUTOS?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

A multiplicidade de ações desenvolvidas diretamente pelas empresas também se reflete no perfil da distribuição dos recursos: 39% deles foram destinados a “outras atividades”, que incluem, por exemplo, estudos e pesquisas, patrocínios não especificados, promoção e participação em eventos, seminários, trabalhos em rede e voluntariado (Gráfico 24). Vale ainda ressaltar as dificuldades de dimensionar, por exemplo, os recursos destinados a programas multissetoriais voltados para o desenvolvimento dos territórios e que são realizados pela maioria absoluta das empresas. Para esses programas, foram destacados apenas 5% do total dos investimentos realizados pelo grupo.

Gráfico 24**POR ÁREA DE ATUAÇÃO, COMO SE DISTRIBUEM OS INVESTIMENTOS SOCIAIS DAS EMPRESAS?**

Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Conforme anteriormente mencionado, em que pese a redução dos investimentos sociais, a área de educação foi preservada. Juntos, empresas e institutos destinaram para as atividades educacionais R\$ 746 milhões (Gráfico 25). Este valor corresponde a um aumento real de 3%, no que se refere a 2012. Duas observações merecem ser destacadas em relação a este resultado: A primeira é a de que ele decorre do fato de que a queda nos investimentos sociais dos institutos foi pequena e são eles que respondem pela maior parte dos recursos aplicados pelo Grupo BISC na área de educação; a segunda, mais importante, é a de que os projetos educacionais tendem a ser os mais estruturados em mais longo prazo e, portanto, menos suscetíveis às oscilações conjunturais dos investimentos privados.



Gráfico 25

QUANTO FOI INVESTIDO EM EDUCAÇÃO EM 2013?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Vale finalmente destacar que a atuação do Grupo BISC fica bastante ampliada se consideradas as atividades desenvolvidas pelo Sistema FIRJAN. A atuação da instituição assemelha-se à das demais empresas. Adultos, crianças, jovens, comunidades em geral (do entorno ou não), pessoas com deficiências e terceira idade compõem o público-alvo da sua atenção. Para eles, destina-se um amplo leque de atividades: educação, capacitação profissional, geração de renda, cultura, esporte, alimentação e nutrição, saúde e qualidade de vida, meio ambiente, assistência social e desenvolvimento de estudos e pesquisas.

SOBRE A PARTICIPAÇÃO DO SISTEMA FIRJAN NO BISC

A partir de 2012, o Sistema FIRJAN - Federação de Indústrias do Rio de Janeiro passou a integrar o grupo de participantes da pesquisa BISC. Dada a sua larga experiência de trabalho conjunto com o setor privado no campo social, as informações fornecidas por esta instituição enriquecem os resultados e ampliam o alcance da pesquisa. Não obstante, considerando as características especiais no tocante às atribuições sociais do Sistema FIRJAN, algumas adaptações foram feitas no questionário para torná-lo mais aderente à sua atuação. Ademais, como os recursos aplicados pela instituição proveem, na sua maior parte, de contribuições compulsórias das empresas, eles não foram somados aos investimentos sociais voluntários (financeiros ou em bens e serviços) do Grupo BISC.

3.4. Sobre a qualidade das práticas sociais

Por meio dos indicadores qualitativos de benchmarking, introduzidos no BISC em 2010, busca-se complementar e enriquecer as informações sobre os valores financeiros investidos pelas empresas do grupo. O propósito desses indicadores é subsidiar a reflexão sobre os diversos requisitos necessários ao sucesso de uma prática social. Para tanto, foram destacados os seguintes aspectos: (a) a qualidade dos projetos; (b) a realização de alianças estratégicas; (c) a comunicação e a mobilização dos atores envolvidos; (d) o envolvimento institucional da empresa; e (e) a avaliação e a comprovação dos resultados. Para cada um destes aspectos, foram estabelecidos cinco indicadores e, anualmente, solicita-se às empresas que analisem cada um deles e assinalem em que medida eles foram atendidos (integralmente, parcialmente ou não foram atendidos). Recomendou-se, ainda, que essa análise fosse restrita àqueles projetos mais bem estruturados e que justificassem tal avaliação. Na Figura 4, são apresentadas as notas médias para os cinco aspectos mencionados e, nas Figuras de 5 a 9, constam as notas obtidas em cada um dos 25 indicadores que compõem o benchmarking qualitativo do BISC.

Conforme pode ser observado no Gráfico 26, os projetos de educação predominam entre aqueles que foram avaliados: 22% do total. Pela lista das práticas avaliadas, pode-se observar a variedade de experiências do Grupo BISC nesta área. A lista abrange projetos de: alfabetização; apoio à melhoria da qualidade do ensino e da gestão escolar; educação de pessoas com deficiências; mobilização em prol da educação; atividades educacionais relacionadas à cultura, ao esporte, ao meio ambiente e ao transporte; e projetos de estímulo ao aprendizado de Português, Matemática, Ciências e Tecnologia.

Gráfico 26

QUAL O FOCO DAS PRÁTICAS SOCIAIS AVALIADAS?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas



Ao contrário do observado no ano anterior, em 2013, os resultados obtidos indicam avanços na qualidade dos investimentos sociais do grupo. Ainda que a nota média geral não tenha apresentado uma elevação tão significativa, ela passou de 7,7 para 7,9, as empresas estenderam a avaliação para um grupo bem maior de projetos: foram avaliadas 222 práticas, em 2013, contra 161, no ano anterior. Os projetos avaliados absorveram R\$ 657 milhões, ou seja, 2,4 vezes mais do que os projetos avaliados em 2012. Estes resultados revelam, ainda, um esforço maior das empresas em refletir sobre a sua própria atuação e, ao mesmo tempo, um rigor na sua autoavaliação. No entanto, a média 7,9, numa escala de 0 a 10, sinaliza a necessidade de continuar investindo na melhoria da qualidade dos investimentos sociais corporativos.

Os índices de qualidade apurados indicam que as melhorias ocorreram em quatro das cinco dimensões consideradas para qualificar as práticas sociais do grupo (a quinta permaneceu no mesmo patamar). No entanto, pela avaliação dos participantes, o maior nível de satisfação é com a *qualidade dos projetos*, que recebeu uma nota média alta: 9 (Figura 3). Contribuiu para este resultado a avaliação de todos os respondentes de que as metodologias de trabalho adotadas nos projetos são adequadas aos objetivos estabelecidos. Este quesito recebeu uma nota 10.

No tocante às *alianças estratégicas*, as maiores dificuldades foram verificadas na participação das empresas em redes de organizações e nas articulações e integração com órgãos governamentais (Figura 4). As notas destes dois quesitos ficaram abaixo de 7 (6,7 e 6,9, respectivamente).

Na terceira dimensão analisada, *comunicação e mobilização*, as notas atribuídas às estratégias de comunicação adotadas (8,1) e o cuidado com a valorização da cultura local (8,3), elementos essenciais para ganhar a adesão dos atores envolvidos, foram bem melhores do que as demais, que ficaram com notas menores do que 7 (Figura 5).

A nota média do quesito *envolvimento institucional* (8,5) revela que os gestores consideram satisfatório o apoio recebido da sua organização para o desenvolvimento das práticas sociais. A maior dificuldade é garantir a integração entre as diversas unidades da empresa, o que recebeu, em 2013, uma nota inferior ao último ano: caiu de 7 para 6,7 (Figura 6).

O reconhecimento de que a *avaliação e o monitoramento*, apesar dos avanços, necessitam de maior atenção e aprimoramentos reflete-se em uma nota média abaixo de todas as demais: 7 (Figura 7). No entanto, as diferenças nos resultados para os cinco quesitos que compõem

UMA NOTA DE CAUTELA

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

esse indicador são muito expressivas. Elas indicam que os problemas estão concentrados na necessidade de mensuração dos benefícios gerados (6,3), na participação dos diversos atores envolvidos (6,5) e no envolvimento de avaliadores externos (4,4). O acompanhamento da gestão e o controle do cumprimento das metas foram mais bem avaliados.

Em resumo: os indicadores BISC de qualidade dos investimentos mostram, em 2013, um resultado superior ao registrado no ano anterior. Isto pode ser observado não só pela melhoria das notas, como, sobretudo, pelo crescimento dos projetos submetidos à avaliação. A autocrítica exercida pelos gestores ao realizar esse exercício de análise das suas práticas sociais confere um valor especial aos resultados obtidos. As notas atribuídas aos diversos quesitos apontam para uma percepção generalizada de que ainda há muito espaço para as coisas melhorarem.

A Comunitas disponibiliza para o grupo uma plataforma on-line, na qual cada empresa pode comparar seus resultados com os do conjunto dos demais participantes, o que permite refletir sobre os aspectos em que mais avançou e aqueles que estão demandando um maior empenho. Ao oferecer essa ferramenta, espera-se proporcionar aos parceiros elementos úteis para o aprimoramento de seus investimentos sociais.

Figura 2

INDICADORES QUALITATIVOS DE BENCHMARKING DOS PROJETOS SOCIAIS

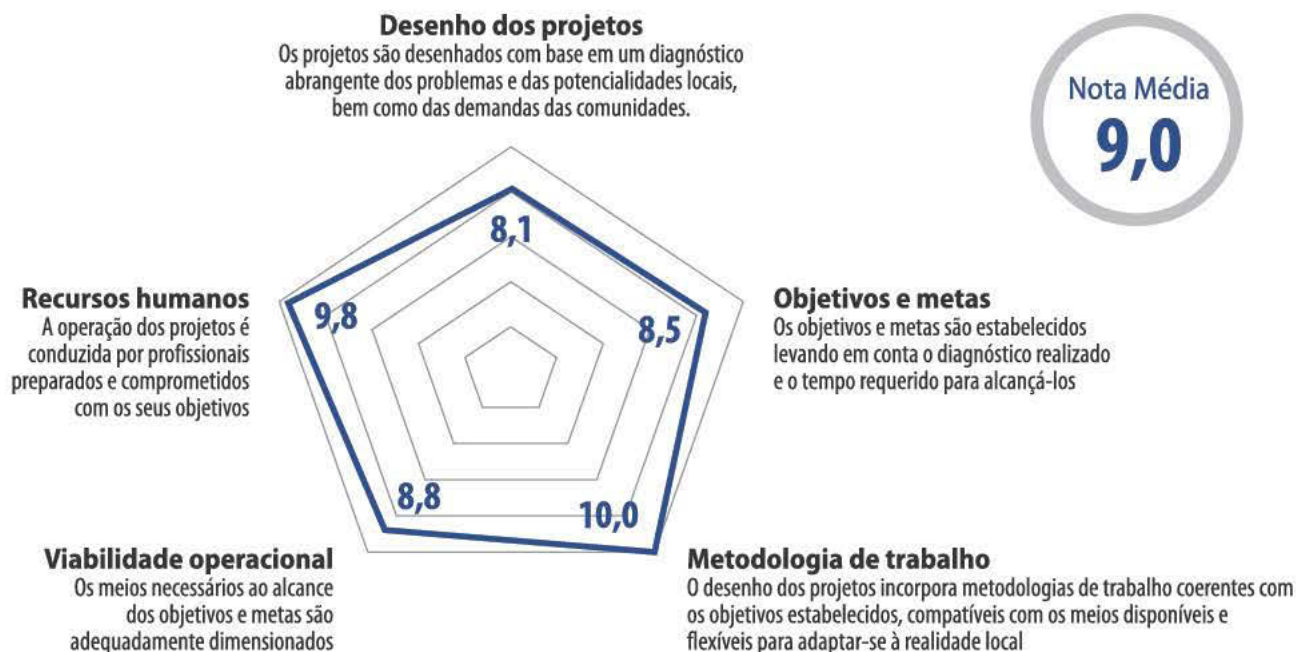


Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Figura 3

Indicadores qualitativos das práticas sociais

QUALIDADE DOS PROJETOS SOCIAIS

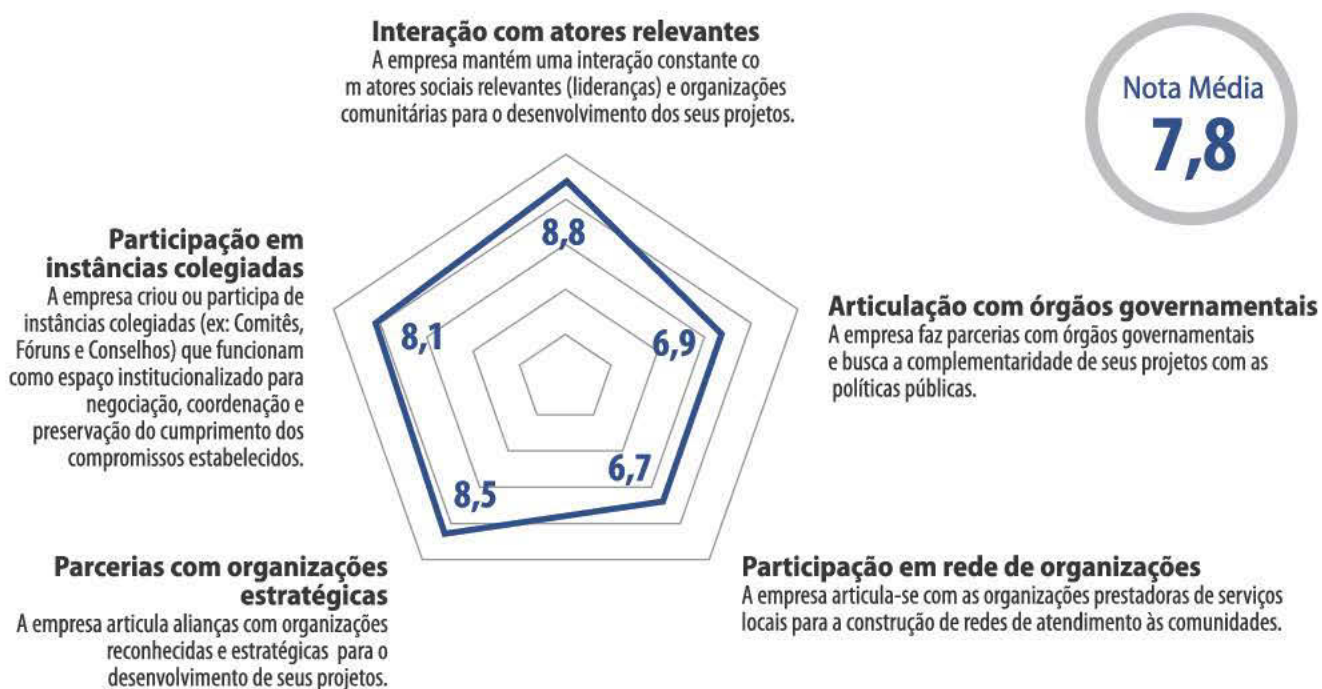


Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Figura 4

Indicadores qualitativos das práticas sociais

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

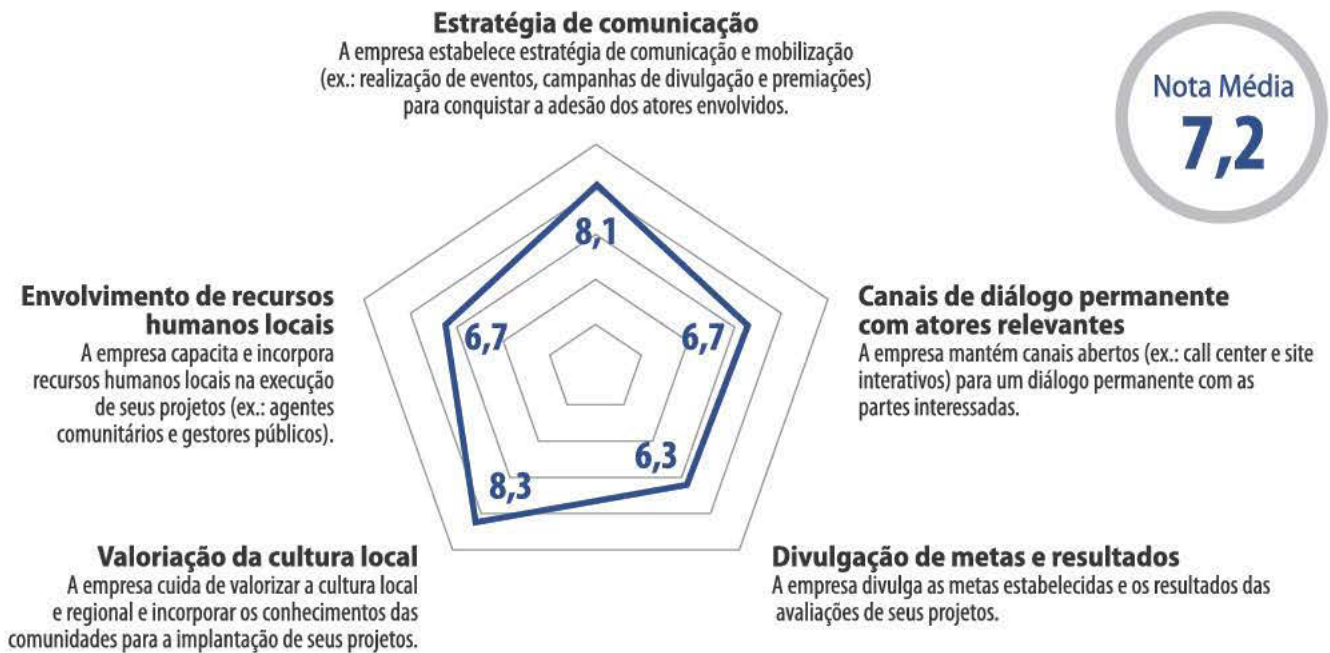


Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Figura 5

Indicadores qualitativos das práticas sociais

COMUNICAÇÃO E MOBILIZAÇÃO

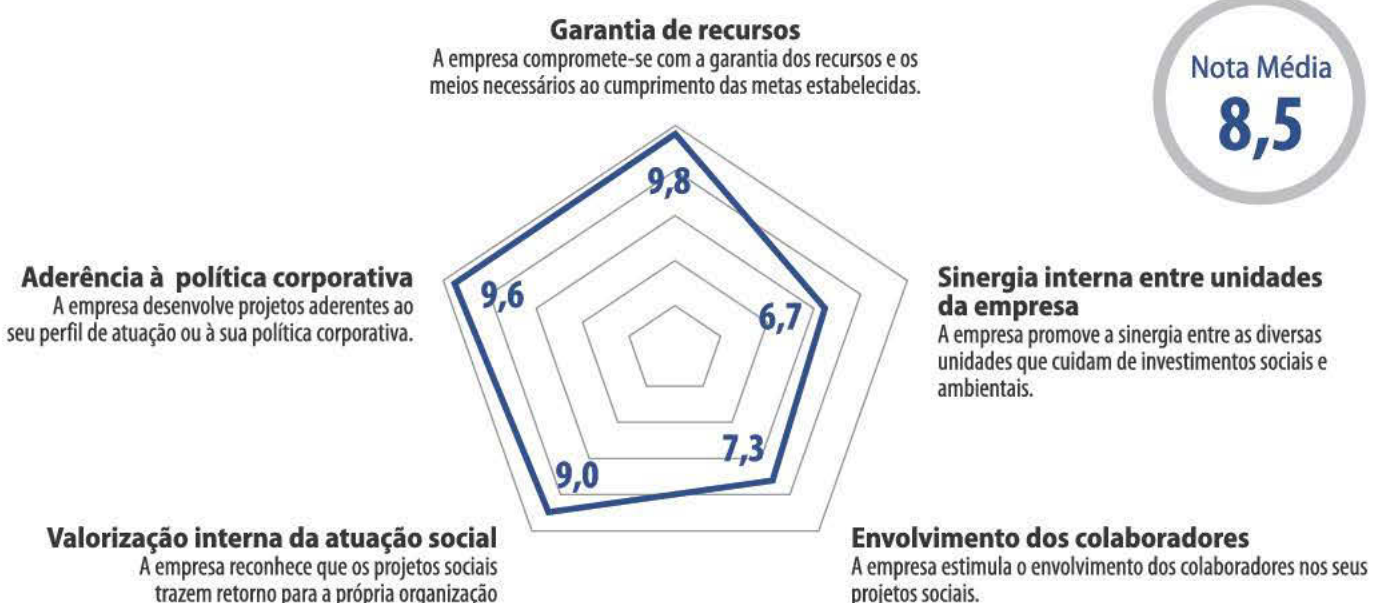


Fonte: BISC, 2014. Comunitas

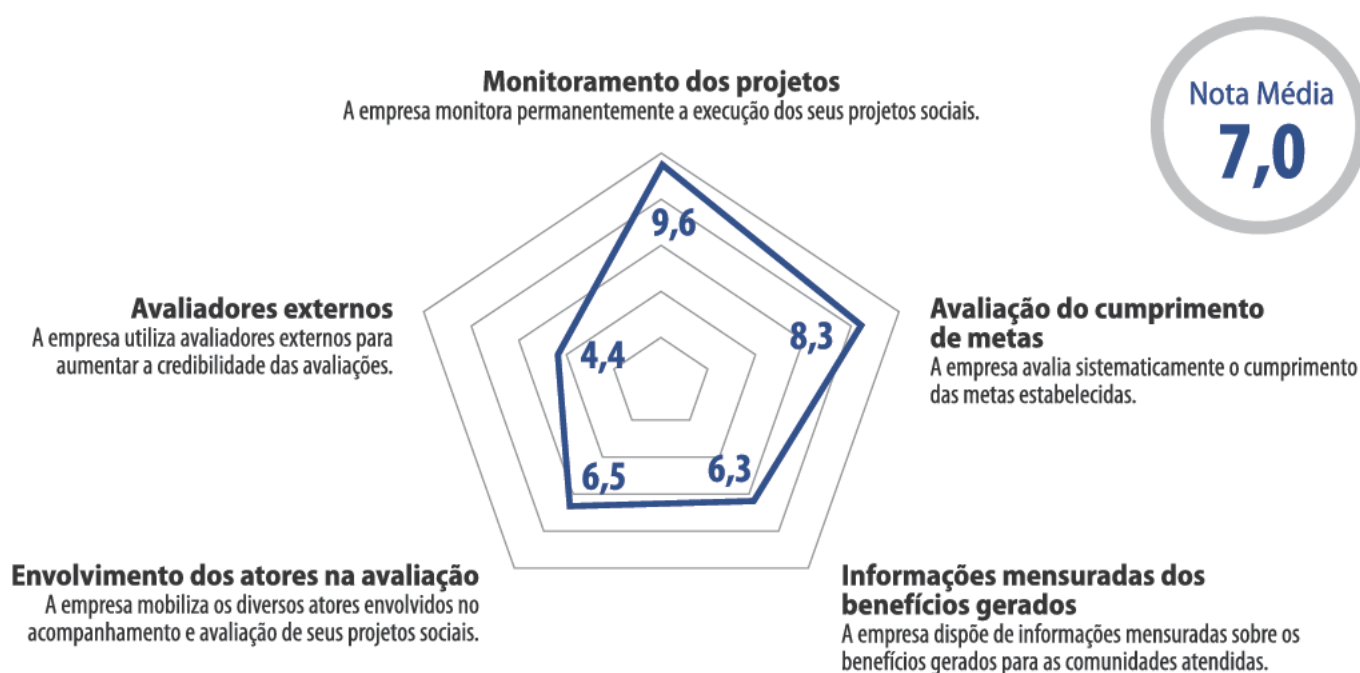
Figura 6

Indicadores qualitativos das práticas sociais

ENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Figura 7**Indicadores qualitativos das práticas sociais****AVALIAÇÃO E RESULTADOS COMPROVADOS**

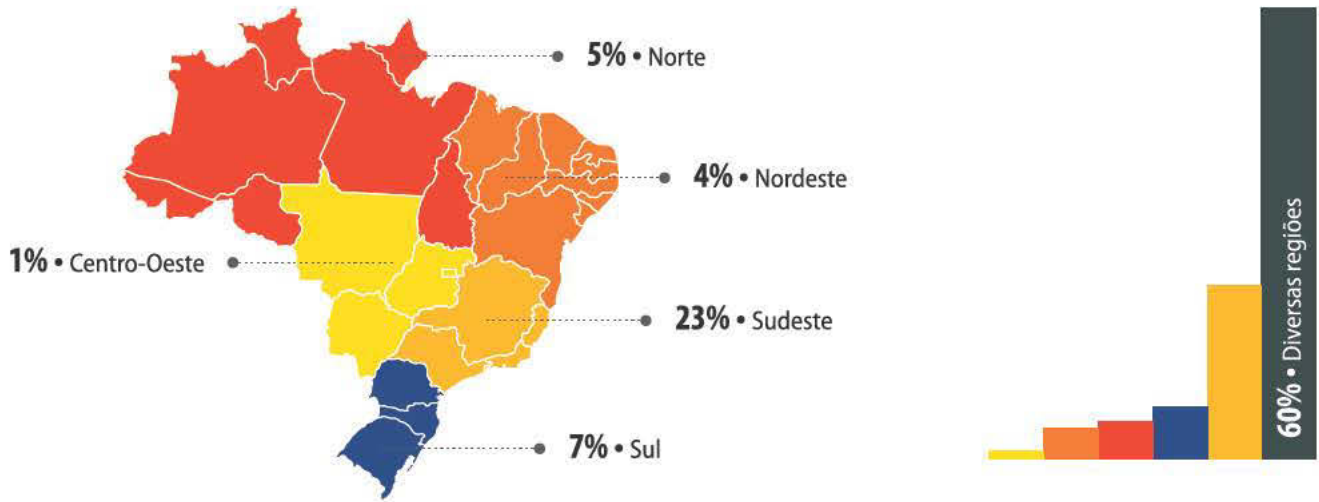
Fonte: BISC, 2014. Comunitas

3.5. Sobre a distribuição espacial dos investimentos sociais

Informações parciais indicam que a Região Sudeste é o destino de 23% dos investimentos sociais realizados diretamente pelas empresas e 37% dos institutos (Gráficos 27 e 28). Vale, no entanto, mencionar que o grupo do BISC desenvolve ou apoia projetos sociais em todos os Estados brasileiros e no DF e 203 municípios foram indicados como alvo dos investimentos realizados, o que sinaliza que a atuação não está restrita apenas às capitais ou grandes centros urbanos. Neste sentido, é importante destacar que as 26 capitais atendidas representam apenas 13% desses municípios. Ademais, alguns programas têm abrangência nacional, como, por exemplo, prêmios, campanhas educativas ou de cunho social, e para esses não foi possível identificar a sua localização. Com isto, as empresas não conseguiram desagregar a informação por região para a maior parte dos recursos investidos.

Gráfico 27

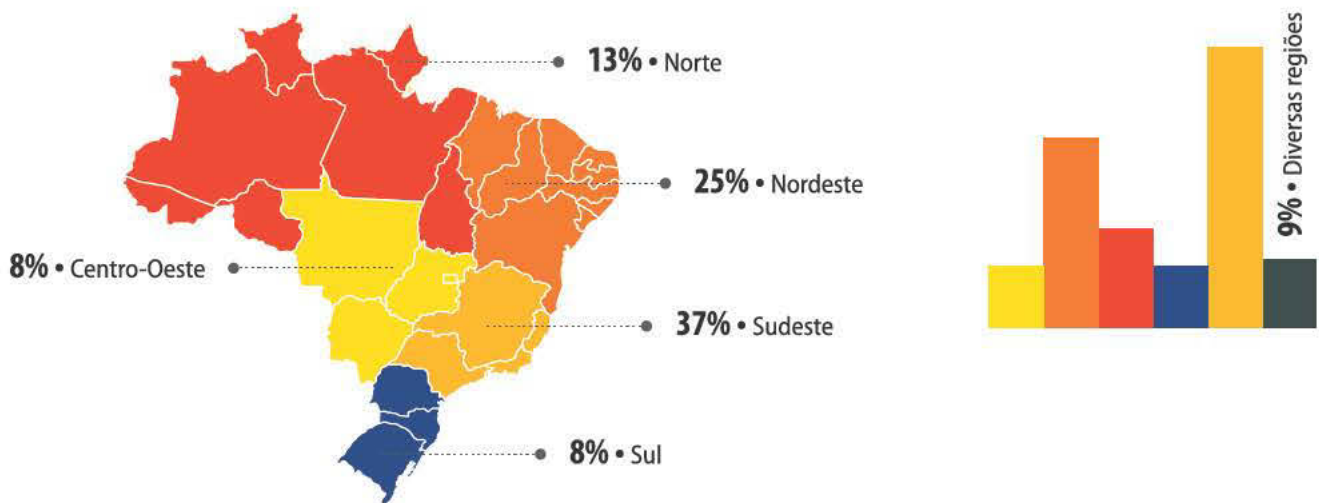
POR REGIÃO, COMO SE DISTRIBUEM OS INVESTIMENTOS SOCIAIS DAS EMPRESAS?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Gráfico 28

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



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

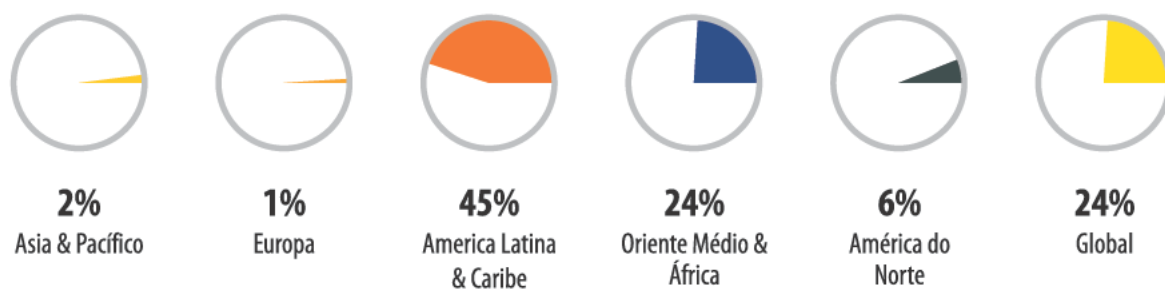


A atuação social das empresas do grupo se estende para além das fronteiras nacionais. O volume de recursos investidos em outros países foi da ordem de R\$ 121 milhões³, o que equivale a uma redução de 25% em relação ao ano anterior⁴. Não obstante, nem todas as empresas que fazem investimentos no Exterior conseguiram fornecer as informações solicitadas para estes dois anos, o que significa que os valores podem estar subestimados. É interessante observar que das empresas que investem em outros países os recursos representaram 27% do total dos seus investimentos sociais e que esta percentagem é bem superior àquela captada no último ano (17%).

Não foi possível identificar o destino de quase um quarto dos investimentos realizados no Exterior, mas isto não impede constatar que a prioridade, em 2013, foi a América Latina, que absorveu 45% do total investido pelo grupo (Gráfico 29). Vale mencionar que tais investimentos são dirigidos exclusivamente para os países onde essas empresas possuem empreendimentos econômicos, o que sinaliza uma associação entre investimentos sociais e negócios.

Gráfico 29

POR CONTINENTE, COMO SE DISTRIBUEM OS INVESTIMENTOS SOCIAIS?

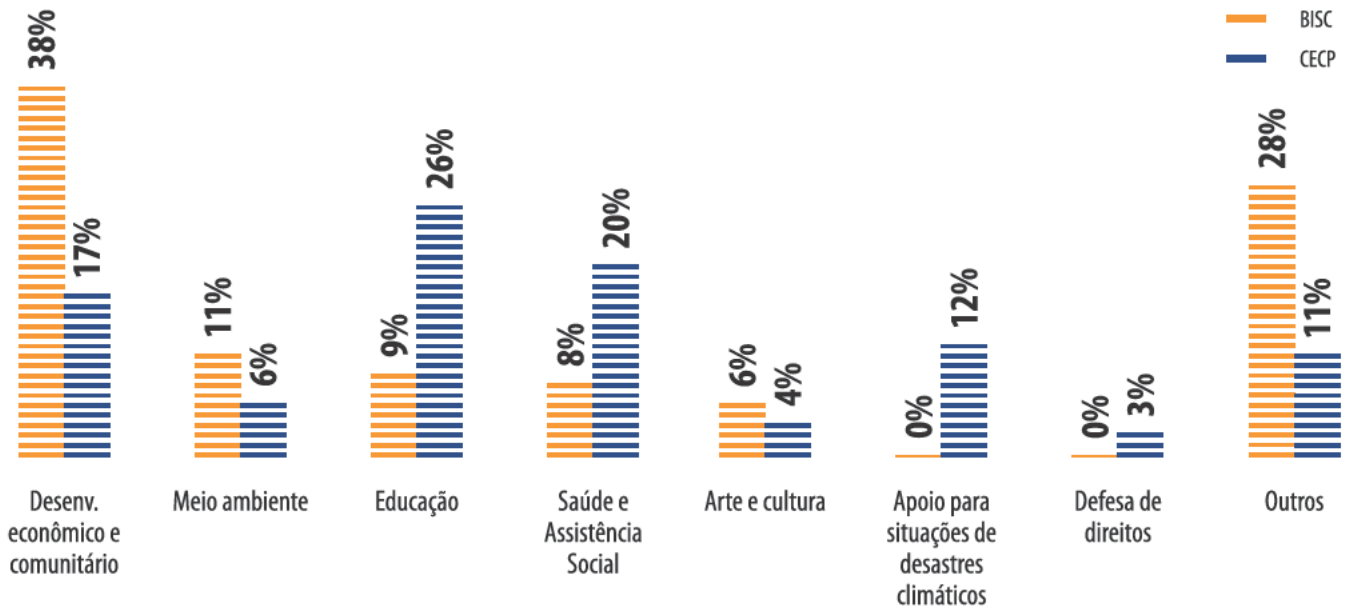


Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Essa tendência é também evidenciada pelo tipo de atividade desenvolvida no Exterior. Conforme pode ser observado no Gráfico 30, as empresas brasileiras destinam uma parte significativa dos recursos para as atividades de desenvolvimento econômico e comunitário, diferentemente do que fazem no Brasil. São observadas, também, diferenças significativas quando se compara a atuação no Exterior do grupo de empresas do BISC e do CECP. Lá, os investimentos estão mais focados nas atividades de educação, saúde e assistência (Gráfico 28). O fato de as empresas brasileiras atuarem em regiões nas quais possuem atividades econômicas explica, em parte, suas opções.

³ A maior parte desses recursos (96%) está computada no valor total dos investimentos sociais do grupo.

⁴ Preços ajustados pela inflação.

Gráfico 30**BISC E CECP, A QUE SE DESTINAM OS INVESTIMENTOS SOCIAIS NO EXTERIOR?**

Fonte: BISC, 2014. Comunitas

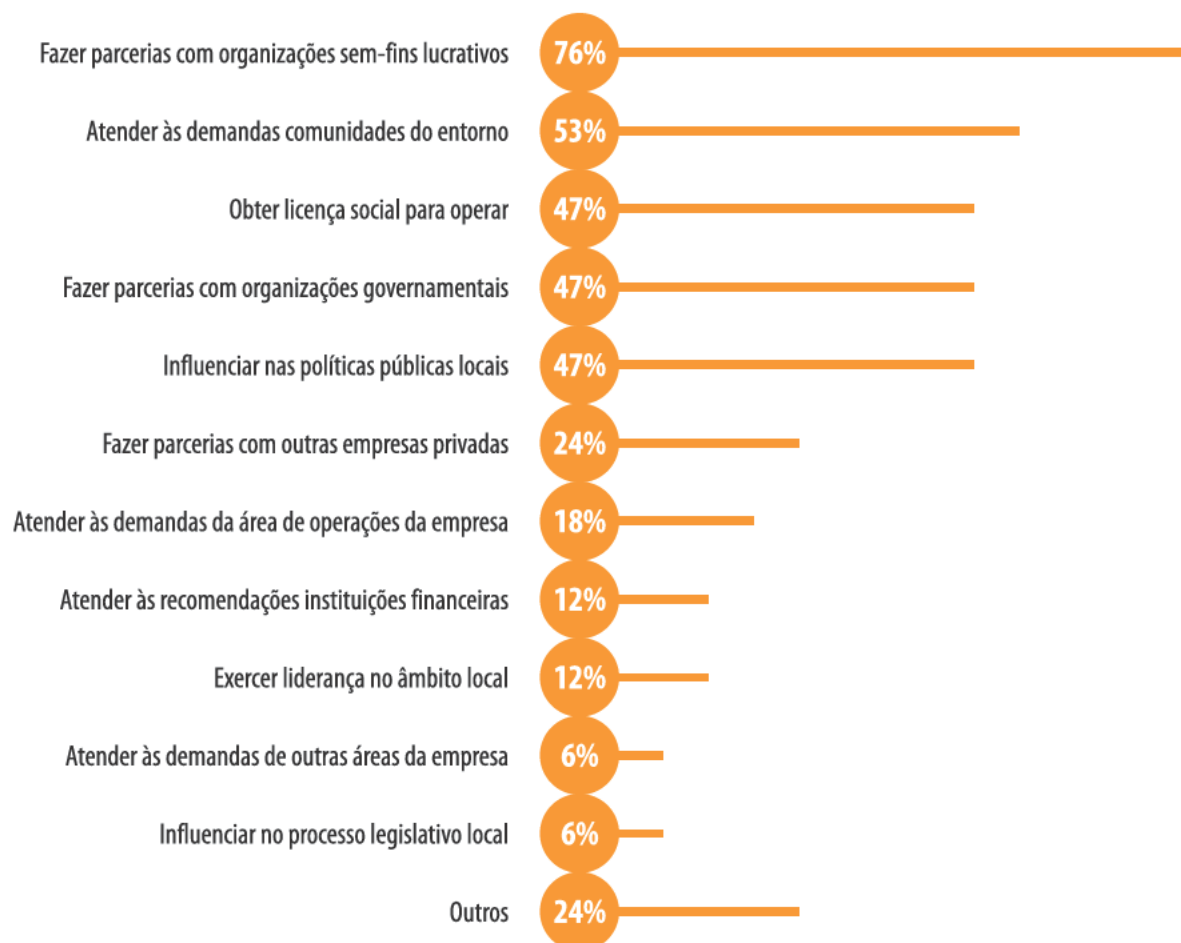
3.6. Sobre os programas de desenvolvimento do território

Conforme detectado nas edições anteriores da pesquisa, a maior parte das empresas do BISC (71%) realiza projetos em prol do desenvolvimento territorial. Nesta área de atuação, os investimentos sociais se aproximam, de forma especial, dos negócios e nela as empresas podem expandir sua capacidade de transformar adversidades em oportunidades. As atividades são concentradas no entorno dos empreendimentos econômicos e, nessas regiões, os investimentos sociais são impulsionados pela intenção (ou necessidade) de estabelecer parcerias com as organizações locais da sociedade civil (76%) e atender às demandas das comunidades (53%), conforme ilustra o Gráfico 31. Quase a metade das empresas explicita a intenção de obter a “licença social para operar”, o que pode ser entendido como o endosso concedido pela comunidade para a realização dos empreendimentos. Cabe destacar que tais licenças diferem daquelas decorrentes de obrigações legais, pois são informais e não permanentes.



Gráfico 31

O QUE LEVA AS EMPRESAS A INSTITUÍREM PROJETOS COM FOCO NO DESENVOLVIMENTO DO TERRITÓRIO?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

No BISC, projetos de desenvolvimento do território são aqueles que foram desenhados e implementados com foco em um determinado espaço geográfico, que envolvem a participação de diferentes atores locais e buscam a integração de distintas ações. Portanto, é na forma como são pensados, desenhados e implementados que eles se distinguem dos demais.

As estratégias adotadas pelas empresas para cumprir os requisitos de um projeto dessa natureza são apresentadas no Gráfico 32, onde se pode observar que a maioria delas busca construir, de forma participativa, uma agenda de ações alinhadas às políticas públicas. Não obstante, nem todas atendem, simultaneamente, à totalidade dos requisitos recomendados. Os avanços e as dificuldades enfrentados no desenvolvimento desses projetos estão refletidos nos resultados da autoavaliação das empresas, apresentada adiante.

GRÁFICO 32**QUAIS AS PRÁTICAS ADOTADAS PELA EMPRESA PARA PLANEJAR E EXECUTAR SEUS PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO DO TERRITÓRIO?**

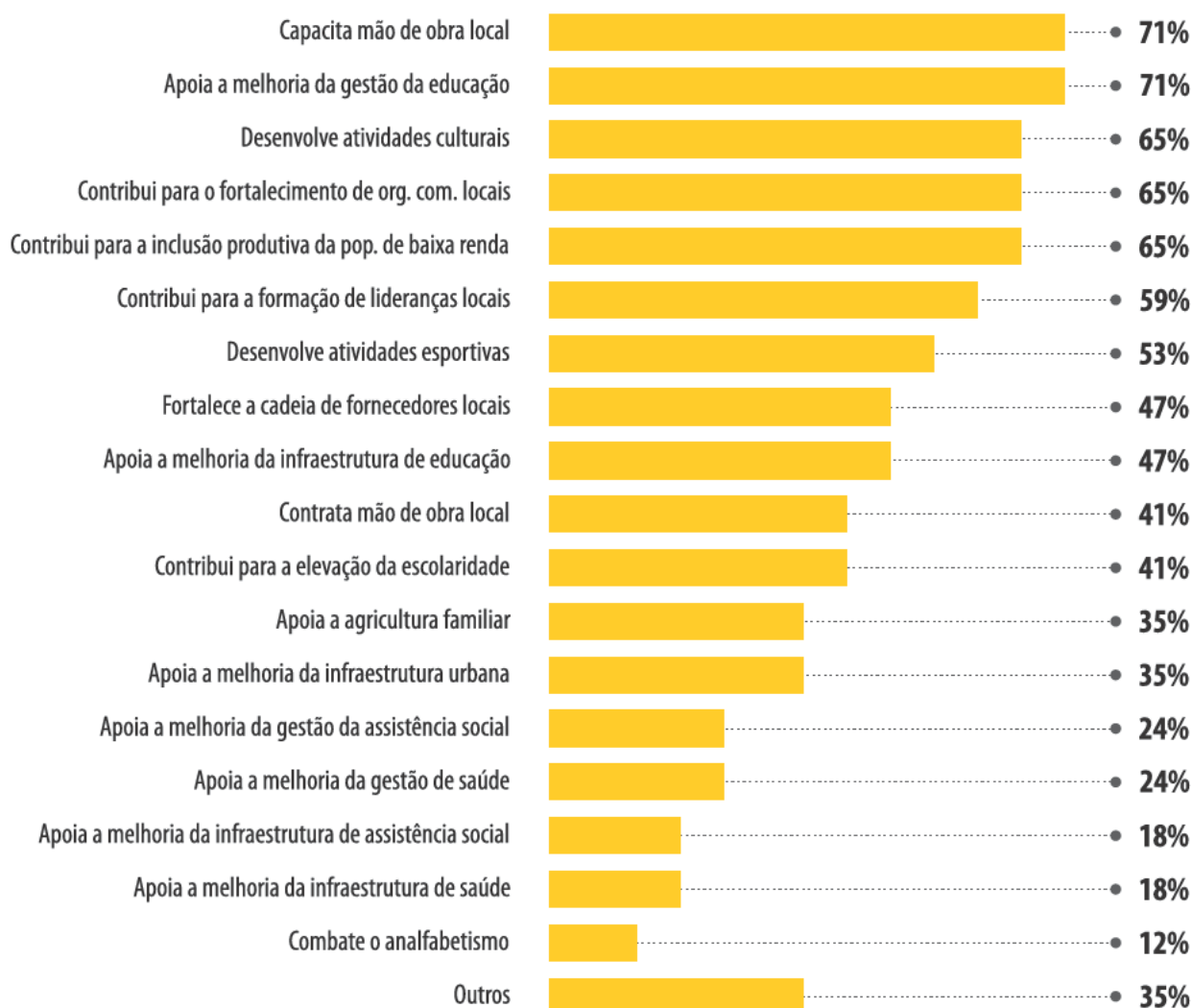
Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Uma lista das práticas usualmente adotadas nesses projetos é apresentada no Gráfico 33 e os resultados sinalizam que as prioridades se concentram na melhoria da educação e do trabalho, bem como no apoio ao fortalecimento das organizações e das lideranças locais. Vale mencionar que os recursos destinados a tais projetos são ainda reduzidos diante dos investimentos sociais do grupo: eles representam 4% do total investido. Mas é importante levar em conta que parte dos recursos dos programas setoriais, especialmente aqueles destinados à educação, pode destinar-se às mesmas localidades e beneficiar as suas comunidades.



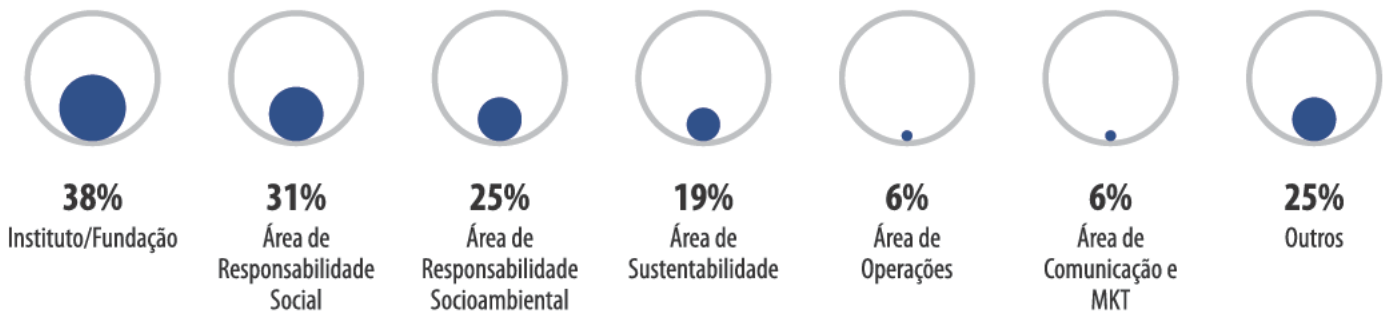
Gráfico 33

O QUE FAZ A EMPRESA PARA PROMOVER O DESENVOLVIMENTO DO TERRITÓRIO?



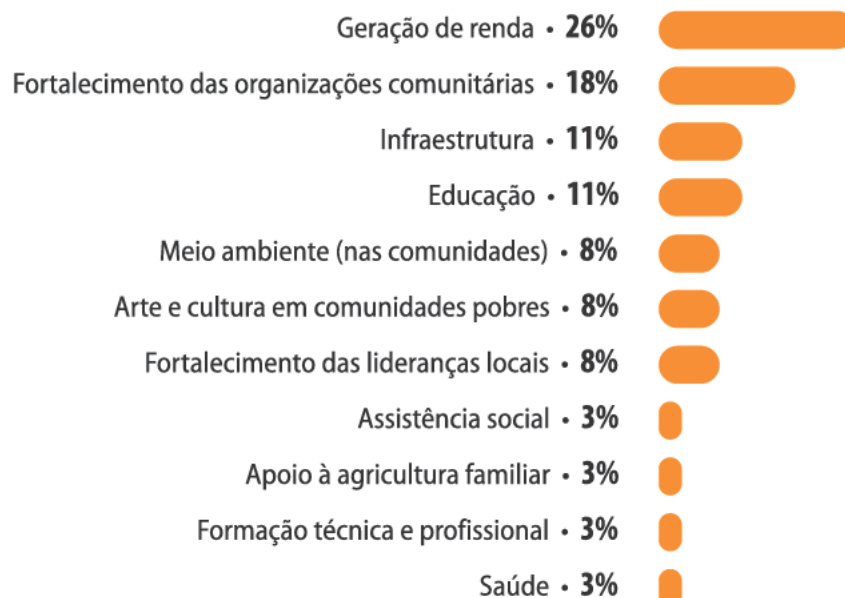
Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Não há um padrão de governança para os projetos de desenvolvimento do território. Os dados apontam para diversas possibilidades de coordenação interna. É interessante observar que no item "outros" foi mencionada, por exemplo, a existência de uma "área programática de fortalecimento local" e de uma "área de relacionamento com as comunidades", o que indica que algumas empresas já estão estruturadas para trabalhar especificamente com esse tema (Gráfico 34).

Gráfico 34**QUEM NA EMPRESA COORDENA OS PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DO TERRITÓRIO?**

Fonte: BISC, 2014. Comunitas

No BISC de 2014, repetiu-se a avaliação qualitativa dos projetos de desenvolvimento do território que foi feita há dois anos. O novo retrato abrange um total de 38 projetos, que absorveram recursos da ordem de R\$ 62 milhões. É importante frisar que foi solicitado às empresas concentrarem a avaliação nos projetos estruturados, desenvolvidos a partir de um plano que especifique, por exemplo, metodologia e estratégias de implementação, metas de atendimento, mecanismos de controle e recursos envolvidos. A maior parte dos projetos avaliados é de geração de renda (26%), o que desperta um interesse especial, dadas as reconhecidas dificuldades de implementação de programas dessa natureza (Gráfico 35).

Gráfico 35**QUAL O FOCO DOS PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO DE TERRITÓRIO AVALIADOS?**

Fonte: BISC, 2014. Comunitas



Os procedimentos para a análise dos projetos de desenvolvimento do território são semelhantes àqueles adotados para avaliar as demais práticas sociais. Foram destacados cinco aspectos relacionados a uma boa gestão e para cada um deles estabeleceu-se um indicador composto por cinco quesitos que as empresas devem indicar se eles foram totalmente, parcialmente ou não atendidos.

A nota média da autoavaliação realizada pelo grupo sobre seus programas de desenvolvimento do território foi de 8,2, o que representa uma melhoria da qualidade em relação a 2012 (7,8).

No entanto, os avanços não foram uniformes nem ocorreram em todos os aspectos. A melhoria do desempenho foi verificada nos indicadores: abrangência dos diagnósticos, medição de resultados e estratégias de financiamento. Por outro lado, observou-se maior dificuldade em construir uma agenda de ações integradas e em compartilhar a gestão dos programas (Figura 8).

São apresentadas, a seguir, as notas médias de cada um dos 5 indicadores analisados e dos 25 quesitos adotados pela pesquisa.

Em relação à elaboração de um *diagnóstico abrangente* do território, que recebeu uma nota média de 9,1, a mais alta entre os cinco indicadores adotados, quase todos os quesitos alcançaram notas superiores a 9, com exceção do item relativo à definição dos indicadores que deverão embasar a avaliação posterior dos programas (marco zero), cuja nota foi de 7,2. As demais notas indicam que os diagnósticos são conduzidos em base técnica, a partir de consultas às comunidades e que identificam as potencialidades locais (Figura 9).

A nota média atribuída à construção de uma *agenda de ações integradas* foi de 8,6. No entanto, a análise de cada um dos quesitos que compõem esse indicador reflete desempenhos diferentes. Por exemplo, o quesito que busca captar em que medida a metodologia de trabalho está adequada às prioridades, às ações e aos respectivos investimentos recebeu uma nota média bem alta (9,7), enquanto a nota atribuída àquele que se refere à integração de ações multissetoriais, voltadas para o enfrentamento dos diversos problemas identificados localmente, foi de 7,2 (Figura 10).

Foi na *gestão compartilhada* que apareceram as maiores dificuldades. As notas variaram de 4,1, no quesito articulação com outras empresas privadas, a 8,4, nos quesitos diálogo com as comunidades e definição clara das atribuições dos diferentes atores. Ademais, a avaliação também não foi boa no que se refere a compartilhar a gestão dos programas com o setor público (4,4) e à participação dos diversos atores relevantes na gestão dos projetos (6,6), conforme pode ser observado na Figura 11.

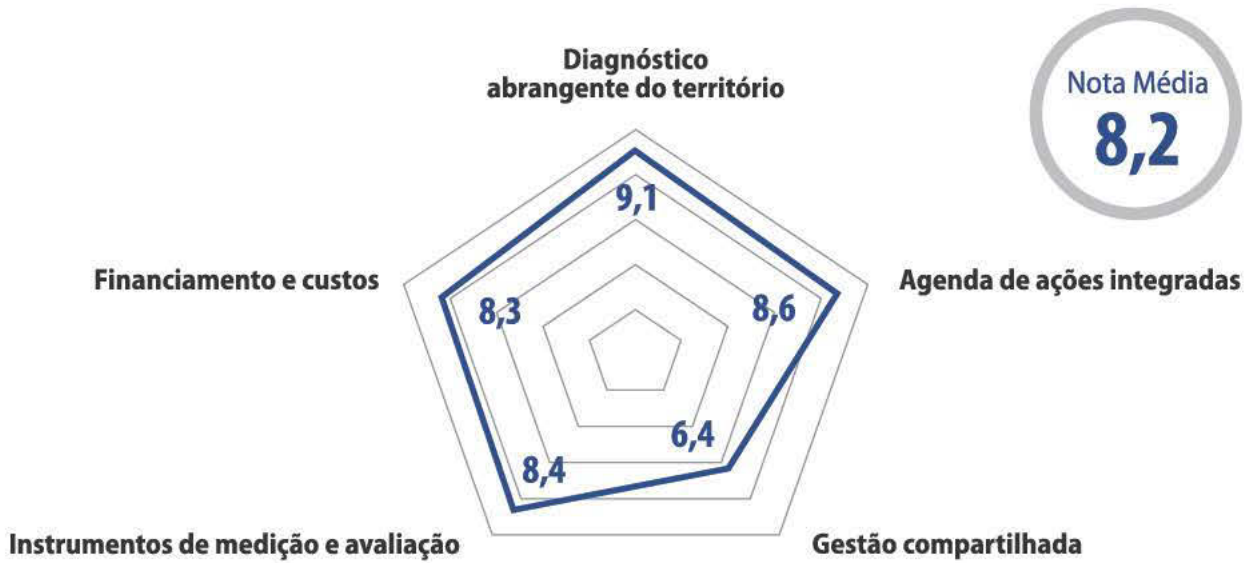
A adoção de uma *estratégia adequada de financiamento* dos projetos também reflete desempenhos muito diferentes. A estabilidade orçamentária foi o item melhor avaliado e recebeu uma nota de 9,7. Já em relação à transparência o resultado ficou a desejar com uma nota de apenas 6,3 (Figura 12).

Os resultados obtidos para o indicador *medição e avaliação* dos projetos sociais de desenvolvimento do território foram satisfatórios: a nota média foi de 8,4 e para ela contribuíram a disponibilidade de indicadores para avaliar os recursos investidos na sua implantação e gestão (insumos e processo) e para mensurar os bens ou serviços disponibilizados ao público-alvo (produtos), que receberam uma nota 9,7. As menores notas foram atribuídas à definição de indicadores quantitativos para medir resultados (7,5) e, sobretudo, para avaliar os impactos (6,3), conforme pode ser observado na Figura 13.

É importante destacar, finalmente, que a iniciativa do BISC de explorar o tema da qualidade das práticas sociais do grupo vai além do objetivo de estabelecer padrões de referência. O propósito é, sobretudo, estimular as empresas a refletirem sobre a sua própria atuação e assim contribuir para o aprimoramento da gestão dos investimentos sociais privados.

Figura 8

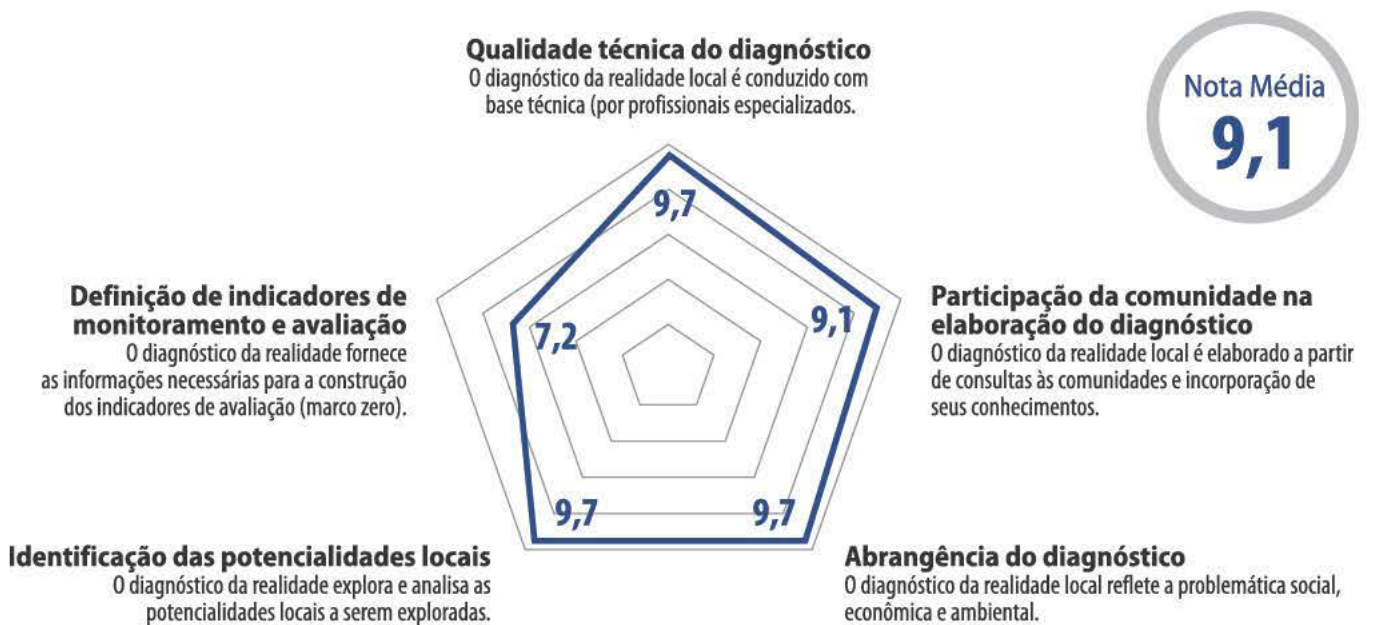
INDICADORES QUALITATIVOS DE BENCHMARKING DOS PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL



Fonte: BISC, 2013. Comunitas

Figura 9

DIAGNÓSTICO ABRANGENTE DO TERRITÓRIO



Fonte: BISC, 2013. Comunitas



Figura 10

AGENDA DE AÇÕES INTEGRADAS

Adequação da metodologia de trabalho à realidade local

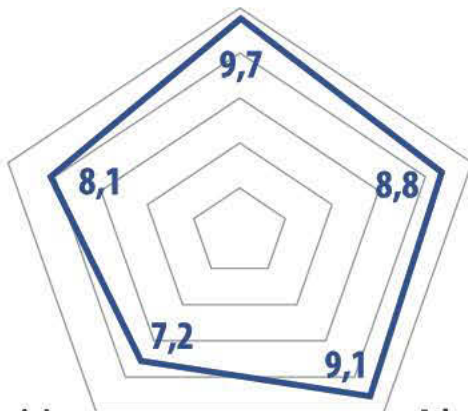
Na metodologia de trabalho as prioridades, as ações e os respectivos investimentos são definidos com base numa visão estratégica do território.

Nota Média

8,6

Alinhamento às políticas públicas

O desenho dos projetos se orienta por propósitos de apoiar e influenciar políticas públicas.



Adequação das prioridades aos objetivos estratégicos

As prioridades são estabelecidas de forma participativa e refletem compromissos com uma transformação social.

Integração de ações multissetoriais

Os projetos integram ações multissetoriais voltadas para o enfrentamento dos diversos problemas identificados localmente.

Adequação das metas às prioridades

As metas estabelecidas refletem as prioridades definidas e o seu cumprimento é objeto de verificação periódica.

Fonte: BISC, 2013. Comunitas

Figura 11

GESTÃO COMPARTILHADA

Participação de diferentes atores

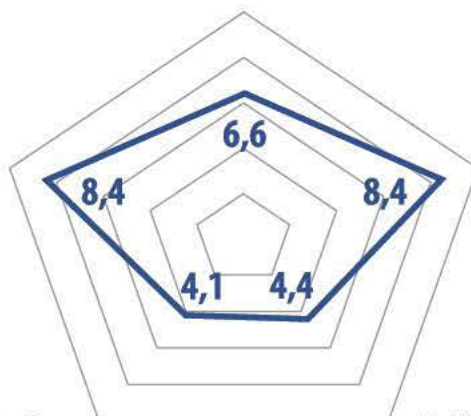
A participação dos diversos atores relevantes na gestão dos projetos é formalmente constituída e institucionalizada.

Nota Média

6,4

Diálogo com a comunidade

Os gestores mantêm um diálogo permanente com as comunidades atendidas e envolve as organizações sociais na execução dos projetos.



Definição da responsabilidade dos diferentes atores

As responsabilidades e atribuições dos diversos atores estão claramente definidas nos projetos e o seu cumprimento é permanentemente acompanhado.

Articulação com empresas privadas

A gestão é compartilhada com outras empresas privadas ou agentes econômicos.

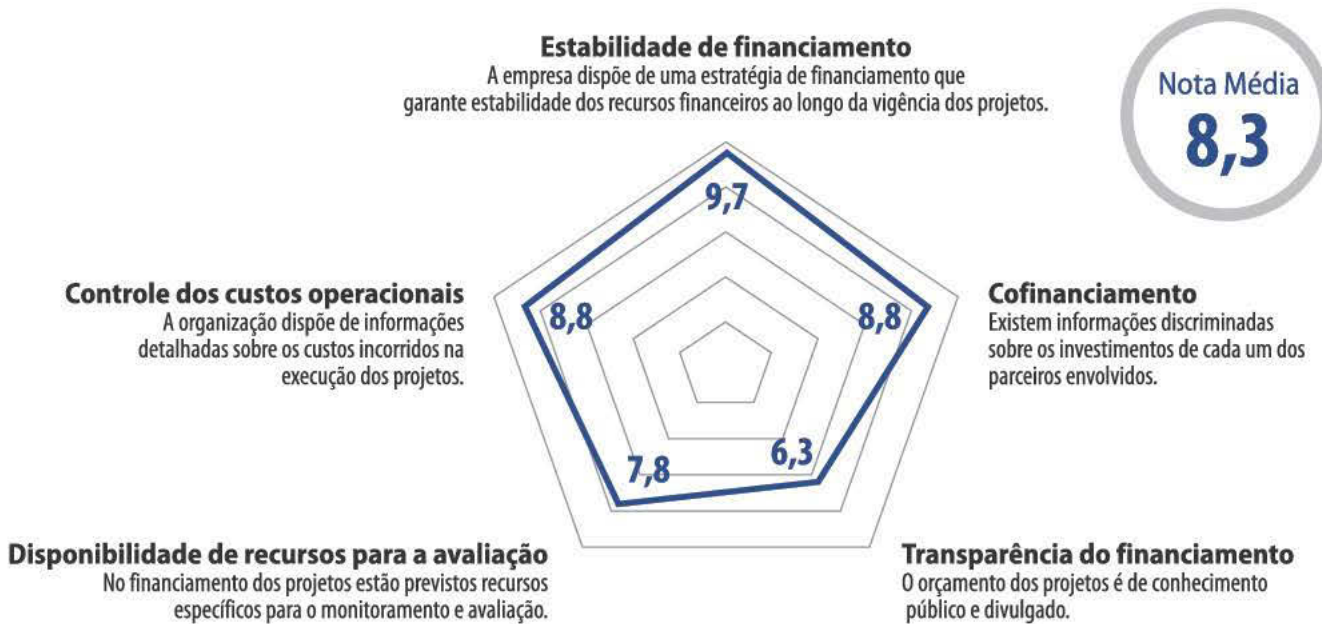
Articulação com o poder público

A gestão é compartilhada com o poder público local.

Fonte: BISC, 2013. Comunitas

Figura 12

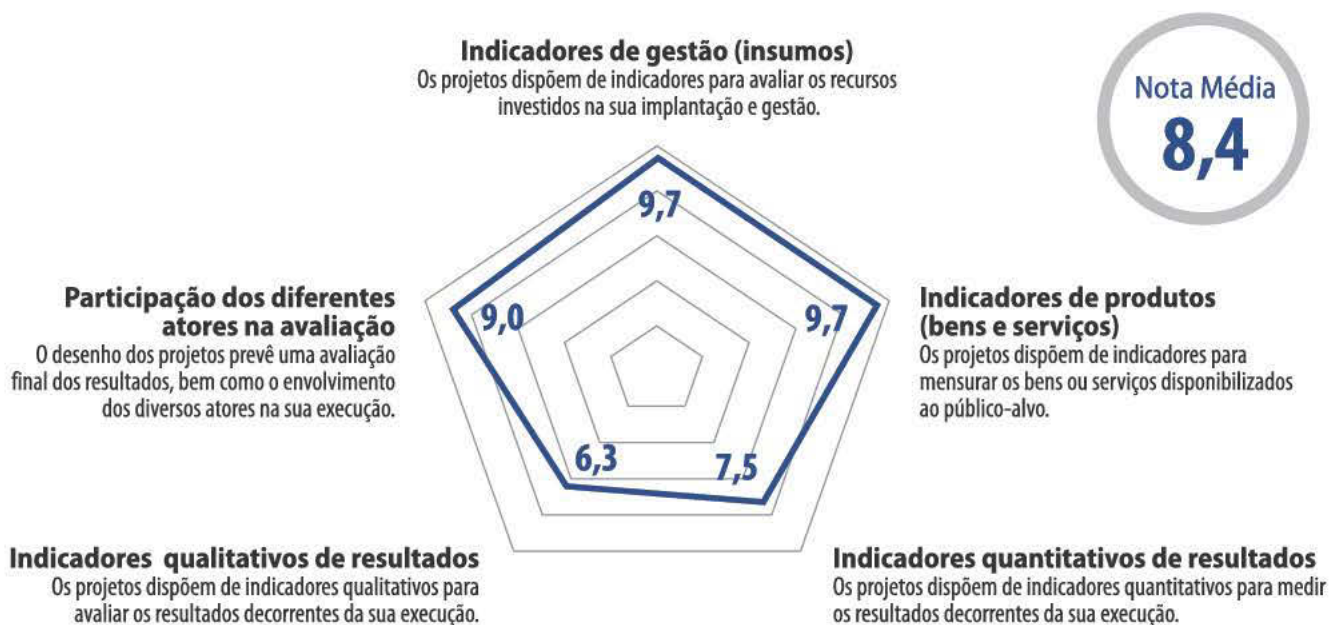
FINANCIAMENTO E CUSTOS



Fonte: BISC, 2013. Comunitas

Figura 13

INSTRUMENTOS DE MEDIÇÃO E AVALIAÇÃO

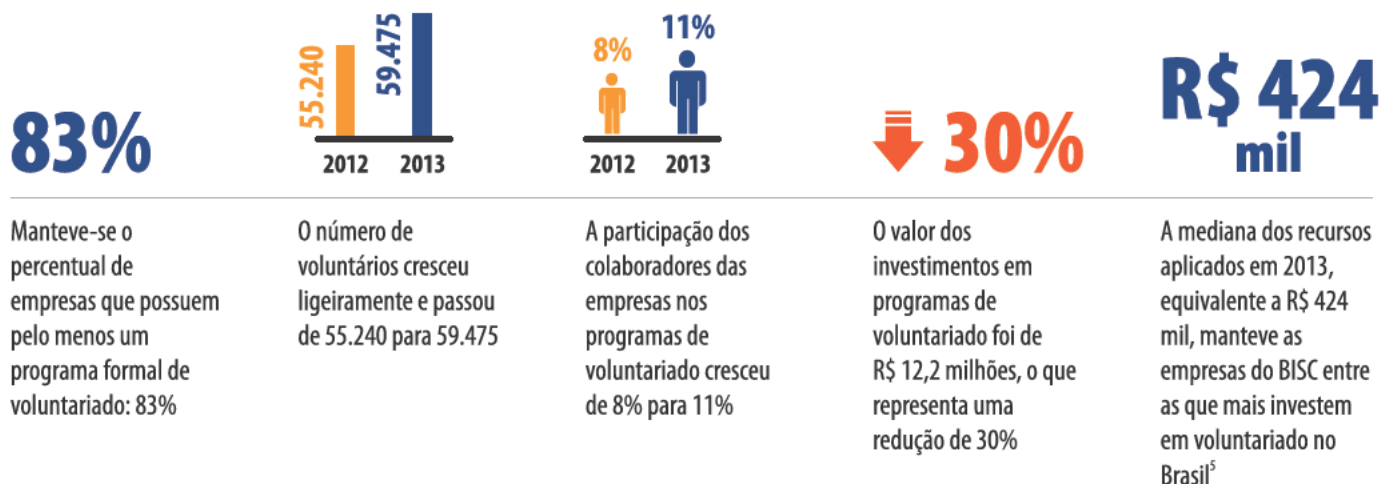


Fonte: BISC, 2013. Comunitas

3.7. Sobre os programas de voluntariado

O que dizem os novos resultados do BISC sobre a atuação das empresas do grupo em prol do voluntariado? O que aconteceu entre 2011 e 2013?

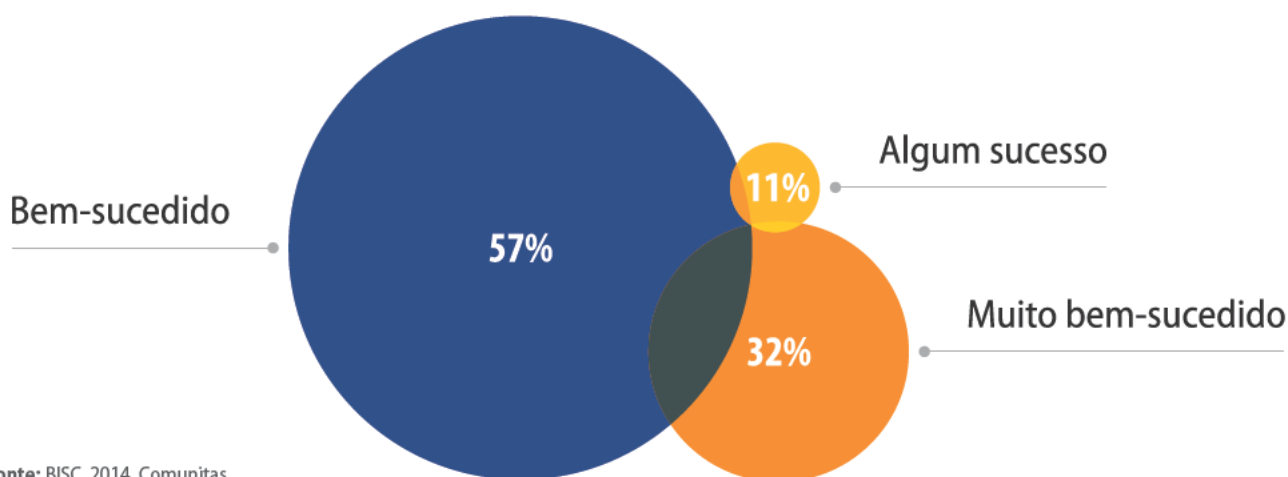
Figura 14



Apesar da diminuição dos valores investidos, que acompanhou a redução dos investimentos sociais como um todo, os indicadores sinalizam que o grupo mantém a crença na importância do trabalho voluntário e reconhece avanços na qualidade das práticas adotadas. Melhorou a avaliação que os gestores fazem do desempenho desses programas. No ano anterior, 81% consideravam que eles eram bem ou muito bem-sucedidos e, em 2013, essa avaliação positiva foi assinalada por 89% deles (Gráfico 36).

Gráfico 36

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



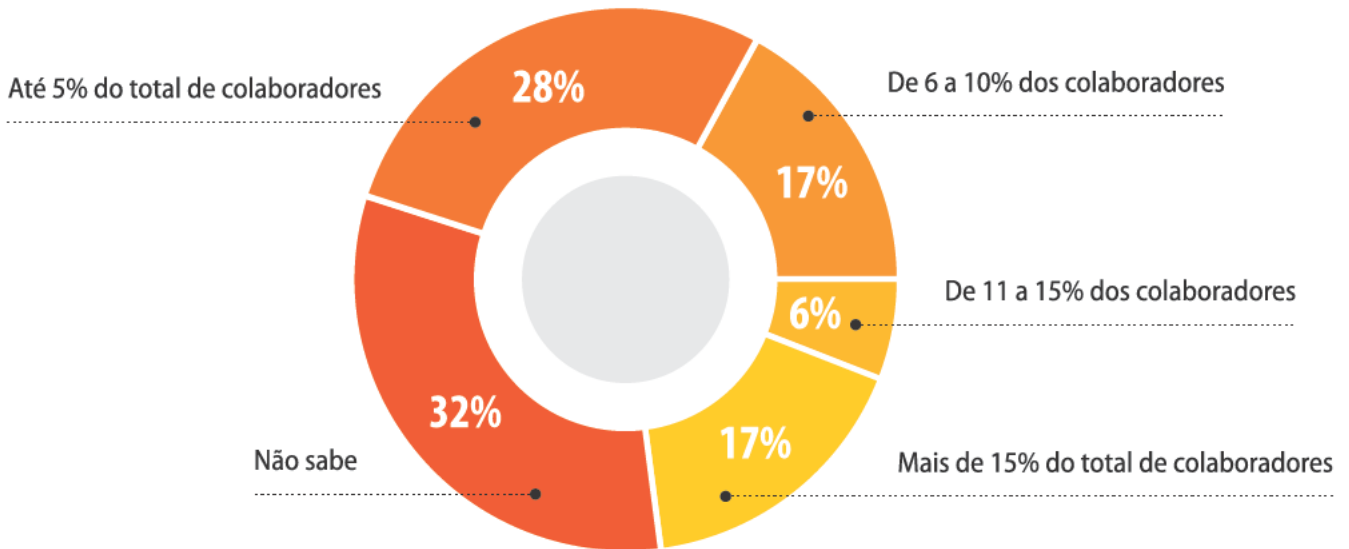
Fonte: BISC, 2014. Comunitas

⁵ Ver perfil do Voluntariado Empresarial no Brasil III (2012) no site <http://www.cbve.org.br/?p=2033>

Outro indicador importante do reconhecimento de resultados positivos, não só para as comunidades, mas também para os próprios colaboradores e para a empresa, é que 75% das empresas do grupo que ainda não têm programas de voluntariado pretendem criá-los no futuro e, entre aquelas que já possuem, 79% pretendem ampliá-los. Nesses casos, 23% delas definiram como meta envolver mais de 10% de seus colaboradores (Gráfico 37).

Gráfico 37

EM RELAÇÃO AO ENVOLVIMENTO VOLUNTÁRIO DOS COLABORADORES, QUAL A META QUE AS EMPRESAS BUSCAM ATINGIR EM 2014?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

As empresas estão desenvolvendo diversas atividades para fortalecer e ampliar o engajamento dos colaboradores nos seus programas de voluntariado (Gráfico 38). No entanto, a aposta básica concentra-se no binômio comunicação/mobilização e no incentivo à participação dos funcionários por meio do fortalecimento dos Comitês de colaboradores e capacitação. Conforme identificado na última edição do BISC, esses aspectos são essenciais para enfrentar uma das maiores dificuldades na implementação dos programas: manter a mobilização dos voluntários e garantir a sua assiduidade na realização das atividades previstas.



Gráfico 38

QUAIS AS INICIATIVAS EM CURSO PARA AMPLIAR OS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO?



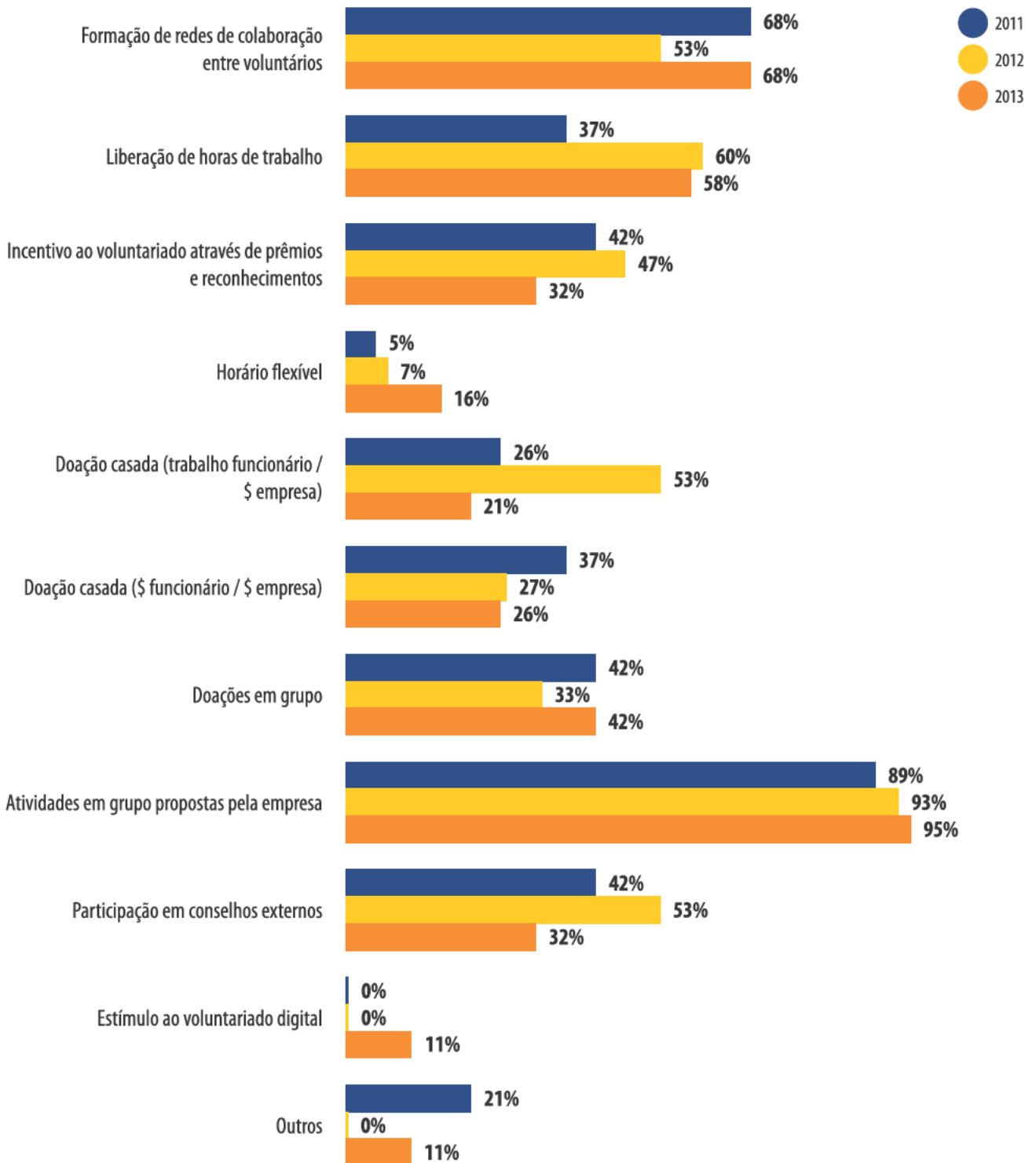
Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Independentemente das mudanças observadas no perfil dos programas de voluntariado, as empresas mantiveram como prioridade, em todos os anos, o estímulo à formação de grupos de colaboradores para se engajarem nos projetos sociais desenvolvidos ou apoiados pelas organizações (Gráfico 39). Entre as modificações observadas, em 2013, merecem destaque: a redução das doações casadas, nas quais as empresas fazem aportes de recursos financeiros como contrapartida às horas de trabalho voluntário dos colaboradores; e o recuo na participação voluntária dos quadros dirigentes em conselhos externos que tratam de questões sociais (conselhos de políticas públicas, de organizações da sociedade civil, de fundações de outras empresas, etc.). A este respeito, observou-se a menor frequência (32%) desde 2009, em que essa questão foi dimensionada pela primeira vez. Uma nova possibilidade de atuação foi introduzida nesta edição da pesquisa, que é o voluntariado digital. A hipótese é a de que, no futuro próximo, as empresas irão despertar para as possibilidades abertas pelas novas tecnologias para estimular

a participação voluntária dos seus colaboradores. Neste primeiro dimensionamento, os resultados apontam que, até o momento, apenas 11% dos participantes já adotam práticas dessa natureza.

Gráfico 39

QUE PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO SÃO MAIS ADOTADOS?

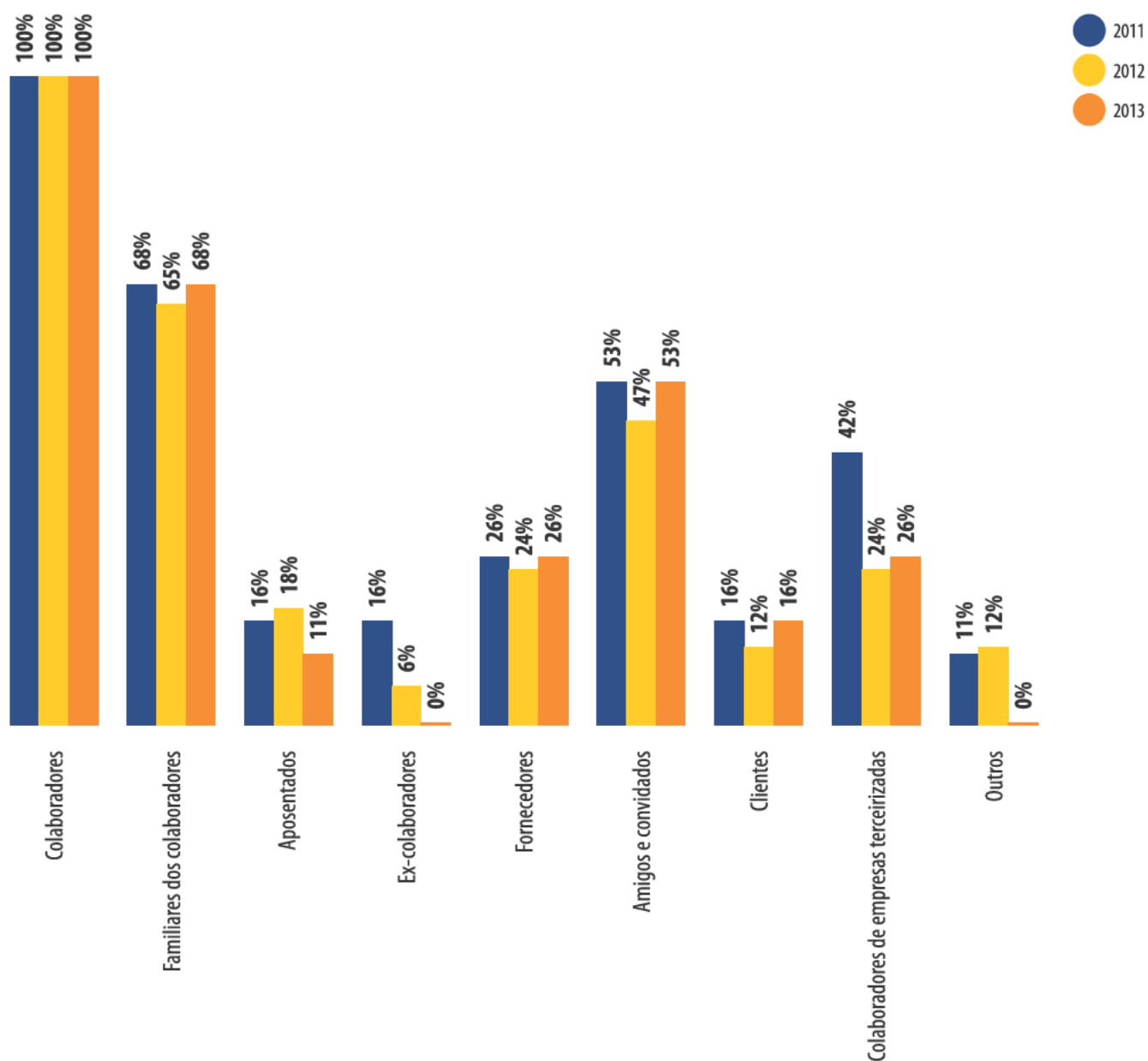


Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Em relação ao perfil dos voluntários, não foram observadas mudanças significativas ao longo dos últimos anos (Gráfico 40). Manteve-se a presença predominante dos colaboradores e uma ligeira recuperação na participação de outros grupos, especialmente de amigos/convidados e de familiares dos colaboradores, os quais participam dos trabalhos voluntários de mais da metade das empresas do BISC. Pela primeira vez, não se observou nenhum caso de envolvimento dos ex-colaboradores. Cabe explorar as razões desse resultado, pois, em 2010, por exemplo, eles participaram de programas executados por cerca de 30% das empresas.

Gráfico 40

QUEM PARTICIPA DOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

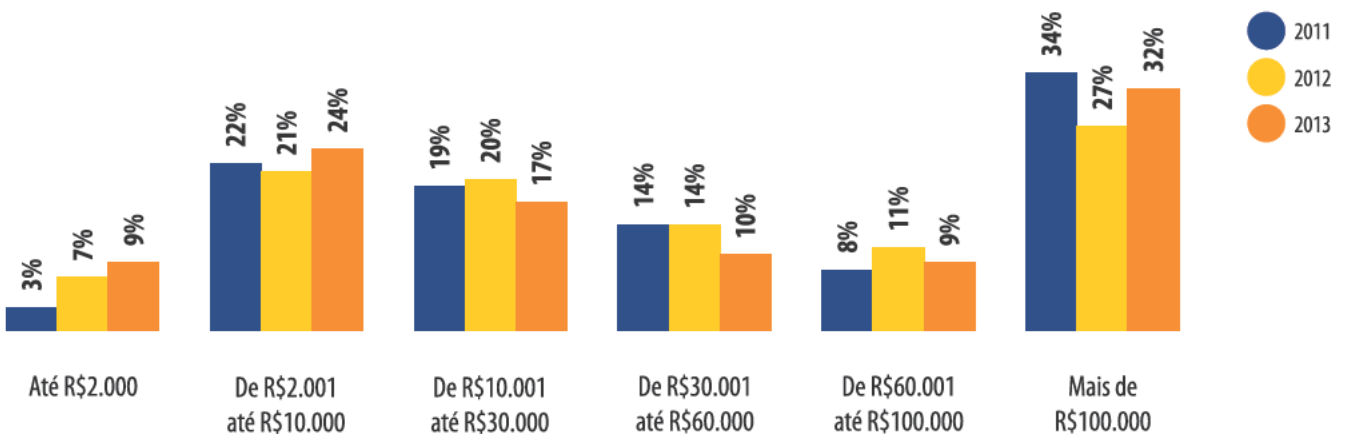
3.8. Sobre as parcerias com organizações sem-fins lucrativos

Diretamente ou por meio de seus institutos, todas as empresas se relacionam com as organizações sem-fins lucrativos. Em 2013, os recursos doados para essas instituições foram de R\$ 250 milhões, dos quais 14% foram repassados por meio dos fundos sociais (ex.: Fundo da Infância e Adolescência - FIA). Um contingente de 1.249 organizações, 20% a menos do que no ano anterior, foi apoiado pelo grupo de empresas do BISC. Destas, 937 receberam recursos diretamente das empresas (504) ou dos institutos (433) e as demais por meio dos fundos sociais. A mediana do número de organizações apoiadas é de 35, o que significa que mais da metade dos participantes do BISC trabalha com um número superior a este, e, eventualmente, muito maior.

As dificuldades enfrentadas pelos respondentes, para reunir dados sobre os repasses de recursos realizados pelas diversas unidades da empresa para um número tão grande de instituições localizadas nas diversas regiões do País, refletem-se nas informações sobre os investimentos envolvidos nessas operações. Este é o terceiro ano em que o BISC busca dimensionar o volume total dos recursos repassados e as grandes oscilações nos resultados não permitem indicar qualquer tendência. Todavia, considerando apenas aquelas organizações para as quais os respondentes indicaram o volume repassado, observa-se que para a maioria delas (60%) ele é igual ou inferior a R\$ 60 mil (Gráfico 41). Comparando com os anos anteriores, verifica-se que não houve mudanças significativas na composição dos valores recebidos pelas organizações apoiadas.

Gráfico 41

QUAL A DIMENSÃO DOS RECURSOS REPASSADOS ÀS ORGANIZAÇÕES SEM-FINS LUCRATIVOS?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

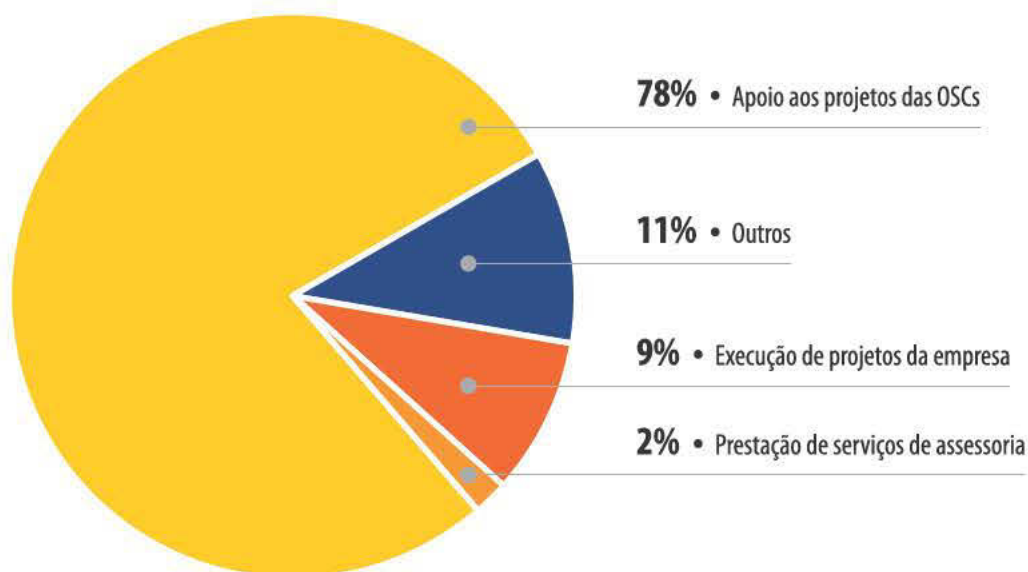
Da análise da destinação dos repasses para as organizações sem-fins lucrativos, dois aspectos merecem destaque especial (Gráficos 42 e 43): O primeiro é que um percentual muito reduzido é aplicado no fortalecimento institucional ou no custeio das despesas operacionais dessas organizações, que já enfrentam dificuldades semelhantes em relação aos financiamentos públicos;

O segundo é que mais de 70% dos recursos transferidos, tanto pelas empresas quanto por seus institutos, são destinados ao apoio a projetos das próprias organizações. Este resultado merece ser investigado porque contraria a preocupação que algumas organizações expressam com respeito à possibilidade de virem a se transformar em executoras de programas sociais privados.

Gráfico 42

QUAL O DESTINO DOS RECURSOS REPASSADOS PARA AS ORGANIZAÇÕES SEM-FINS LUCRATIVOS?

(repasso direto das empresas)

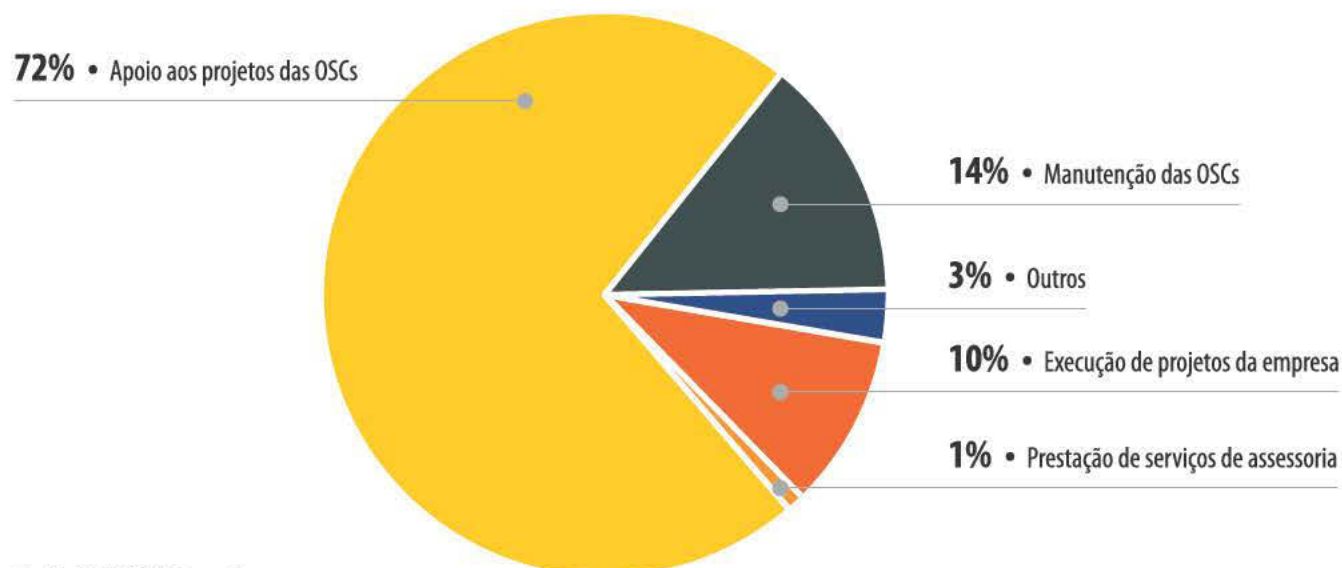


Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Gráfico 43

QUAL O DESTINO DOS RECURSOS REPASSADOS PARA AS ORGANIZAÇÕES SEM-FINS LUCRATIVOS?

(repasses diretos dos institutos)

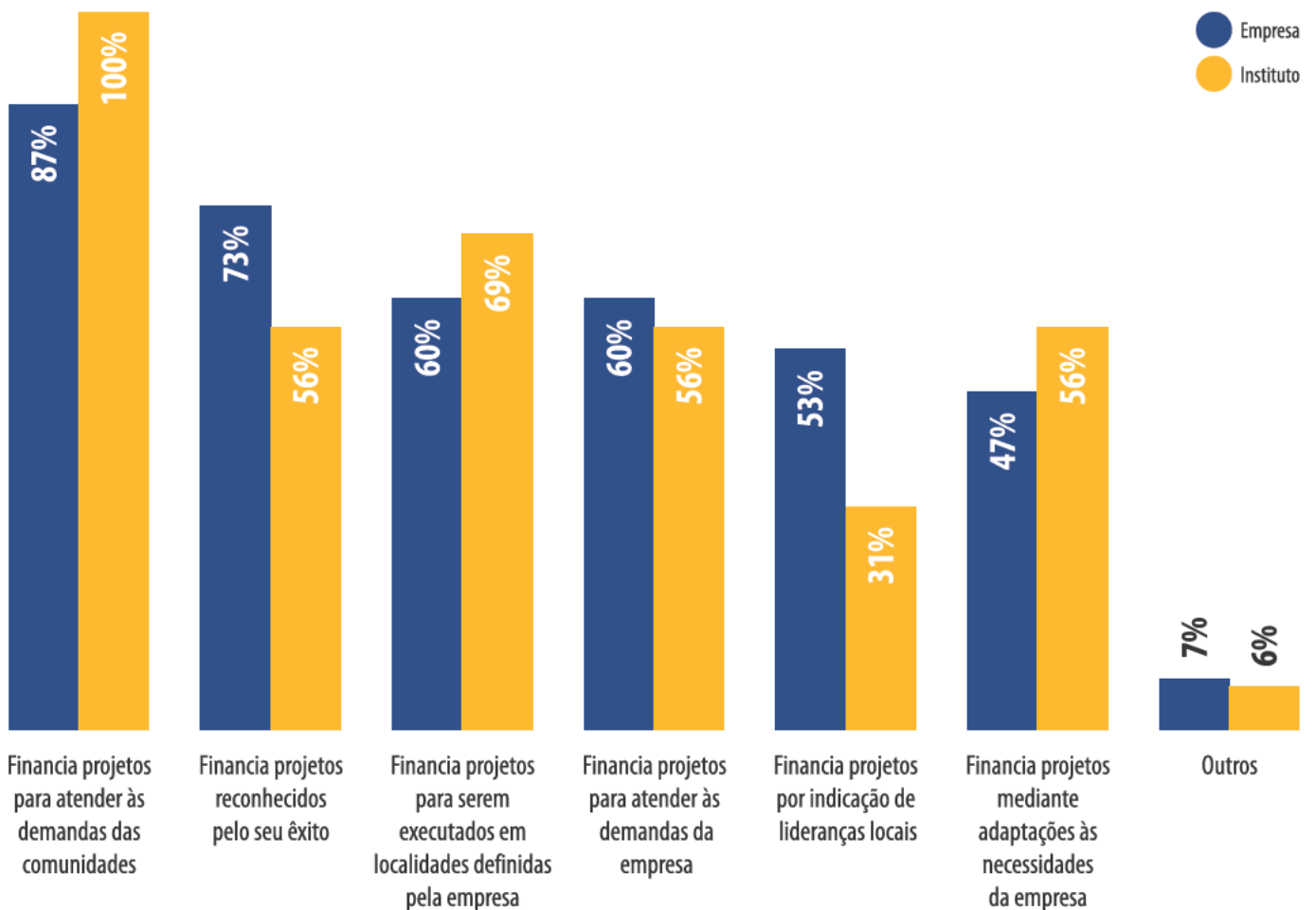


Fonte: BISC, 2014. Comunitas

A análise das informações contidas no Gráfico 44 sobre os projetos apoiados pelas empresas traz informações importantes, mas ainda não conclusivas a esse respeito. Por um lado, a maior parte das empresas apoia projetos voltados para atender aos seus interesses, mas isto ocorre simultaneamente ao apoio a projetos reconhecidos pelo seu êxito e a projetos indicados pelas lideranças locais ou demandados pelas comunidades. Ou seja, não há um comportamento padrão. O apoio distribui-se entre várias organizações e as práticas adotadas são diversificadas. O volume de recursos investido em cada uma delas poderia esclarecer melhor essa questão, mas não há, até o momento, dados disponíveis a respeito.

Gráfico 44

QUAIS AS PRÁTICAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS PARA APOIAR OS PROJETOS DAS ORGANIZAÇÕES SEM-FINS LUCRATIVOS?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Outros subsídios para os debates sobre esse tema podem ser extraídos de uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de ONGs (Abong)⁶ junto a um grupo de associadas que realizaram parcerias ou tiveram projetos apoiados pelo setor empresarial privado, principalmente por meio de seus institutos e fundações. Em primeiro lugar, o estudo reforça o achado do BISC de que “a maioria das experiências existentes com fundos privados não tem um caráter daquilo que comumente

⁶ Ver: “Sustentabilidade das ONGs no Brasil : acesso a recursos privados. Rio de Janeiro: Abong, 2010.



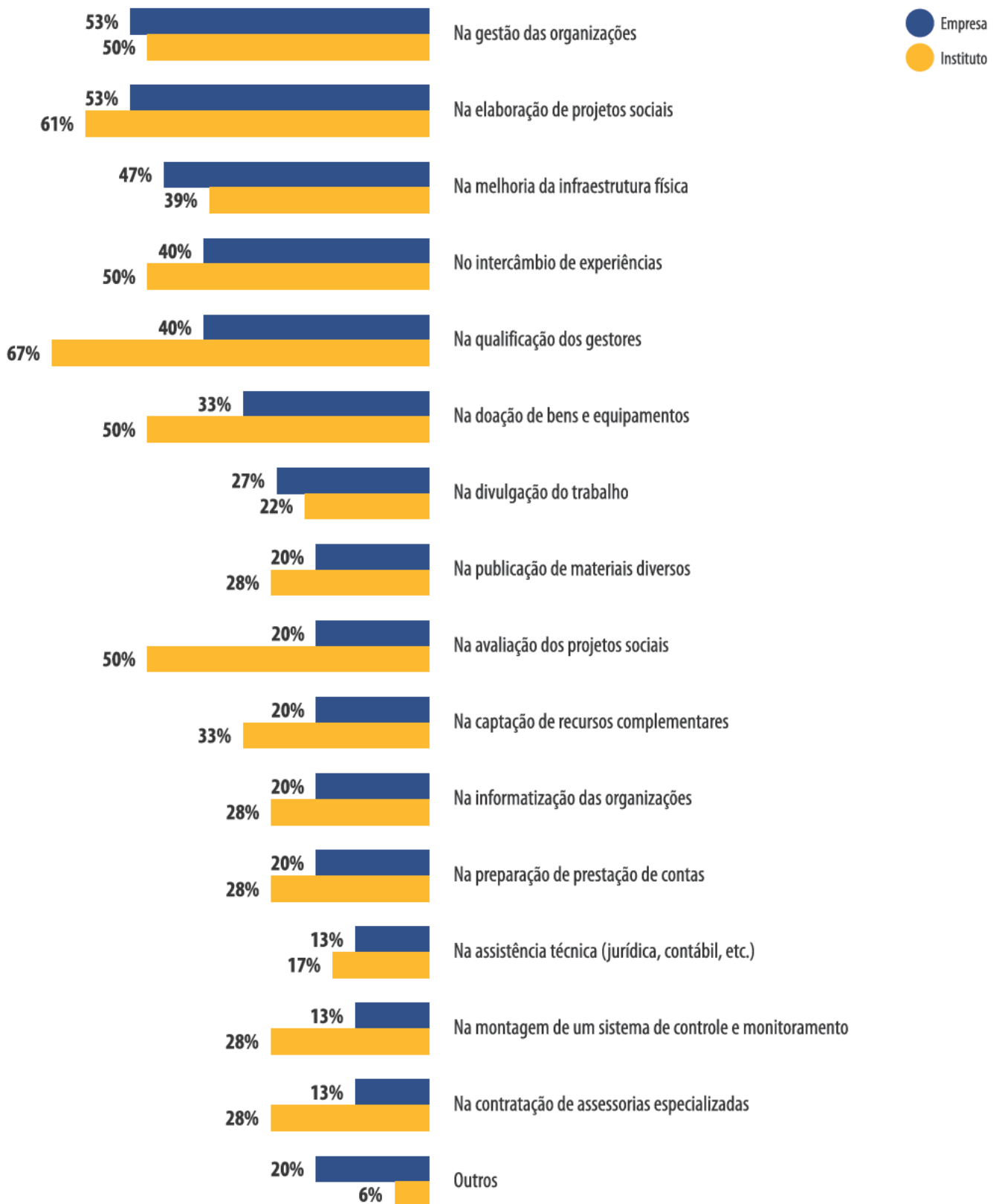
chamamos de “projeto institucional. Ao contrário, há inúmeras restrições e mesmo insuficiências na possibilidade de uso dos recursos para os denominados gastos institucionais”⁷. Um outro aspecto importante nessas relações, tratado na pesquisa da Abong, refere-se às suposições de forte ingerência, condicionalidades excessivas e tentativas de controle dos conteúdos trabalhados por parte das empresas: “As entrevistas realizadas não confirmam nenhuma dessas suposições, pois, mesmo entre aquelas que não mais acessam fundos privados nacionais, não há análises de que a experiência tenha sido ruim, desgastante ou malsucedida. Nesses casos, elas não continuaram apenas porque o projeto foi finalizado.”⁸

O apoio das empresas às organizações não se limita às transferências de recursos financeiros. Pelas informações apresentadas no Gráfico 45, observa-se que a maior parte dos respondentes declara apoio na gestão e na elaboração de projetos. Observando o perfil das atividades desenvolvidas pelas empresas e por seus institutos, no entanto, algumas diferenças merecem destaque: os institutos estão mais próximos das organizações no apoio à qualificação dos seus gestores e à avaliação dos projetos sociais, conforme assinalado por 67% e 50% deles, respectivamente. Por outro lado, confirmando o que já foi assinalado na edição anterior do BISC, poucas empresas, e mesmo seus institutos, ajudam na solução de algumas dificuldades frequentes entre as organizações, como, por exemplo, na montagem de sistemas de controle e monitoramento, assistência jurídica, preparação de prestação de contas e captação de recursos complementares.

⁷ Na mesma pesquisa da Abong é assinalado: “Em um sentido mais estrito, o que se denomina projeto – ou de modo mais preciso, financiamento institucional – são as modalidades de parceria com um dado sujeito que aporta um montante de recursos para as diversas ações de uma organização, sem especificar qual atividade a ser apoiada, guardados os devidos pactos entre as partes sobre os percentuais dos recursos a serem aplicados em cada tipo de gasto. Por outro lado, há modalidades de financiamento que, mesmo sendo feitas a partir de projetos específicos, possibilitam o uso dos recursos para os chamados gastos institucionais, que são aquelas despesas relativas à estrutura, manutenção, comunicação e gastos administrativos. No caso de grande parte das experiências das organizações com os fundos privados nacionais, nenhuma delas relata ter utilizado a forma anteriormente definida como “financiamento institucional”.

⁸ Ver: “Sustentabilidade das ONGs no Brasil : acesso a recursos privados. Rio de Janeiro: Abong, 2010.



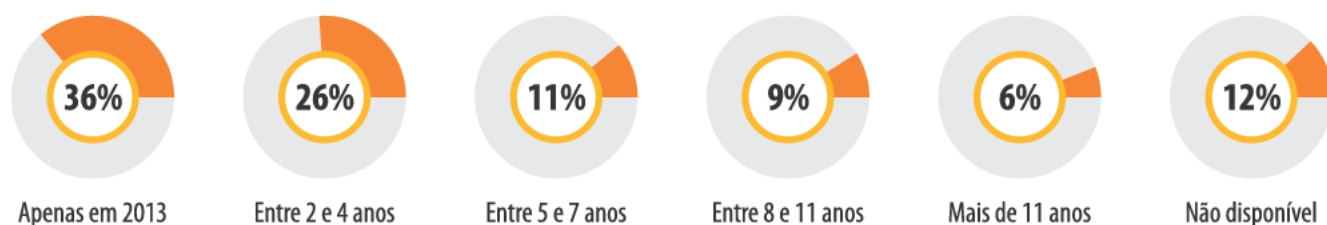
Gráfico 45**EM QUE ATIVIDADES O APOIO DAS EMPRESAS E DOS INSTITUTOS ÀS ORGANIZAÇÕES SEM-FINS LUCRATIVOS SE DESTACA?**

O período em que a empresa mantém o apoio às organizações é também fundamental para o seu fortalecimento e para a consolidação dos projetos apoiados, posto que os resultados das intervenções sociais demandam tempo para maturação⁹. Os dados apresentados no Gráfico 46 indicam que 26% das organizações já são apoiadas por mais de cinco anos. Adicionalmente, parte das demais organizações, cujo apoio se iniciou em 2013, pode continuar a recebê-lo nos próximos anos. Conforme assinalado na última edição do BISC, uma hipótese otimista é a de que “o receio tão frequente de gerar dependência das organizações pode estar sendo substituído por uma relação mais duradoura de parceria entre instituições que buscam alcançar, sinergicamente, objetivos comuns em mais longo prazo”.

Gráfico 46

DESDE QUANDO AS ORGANIZAÇÕES SÃO APOIADAS PELAS EMPRESAS?

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



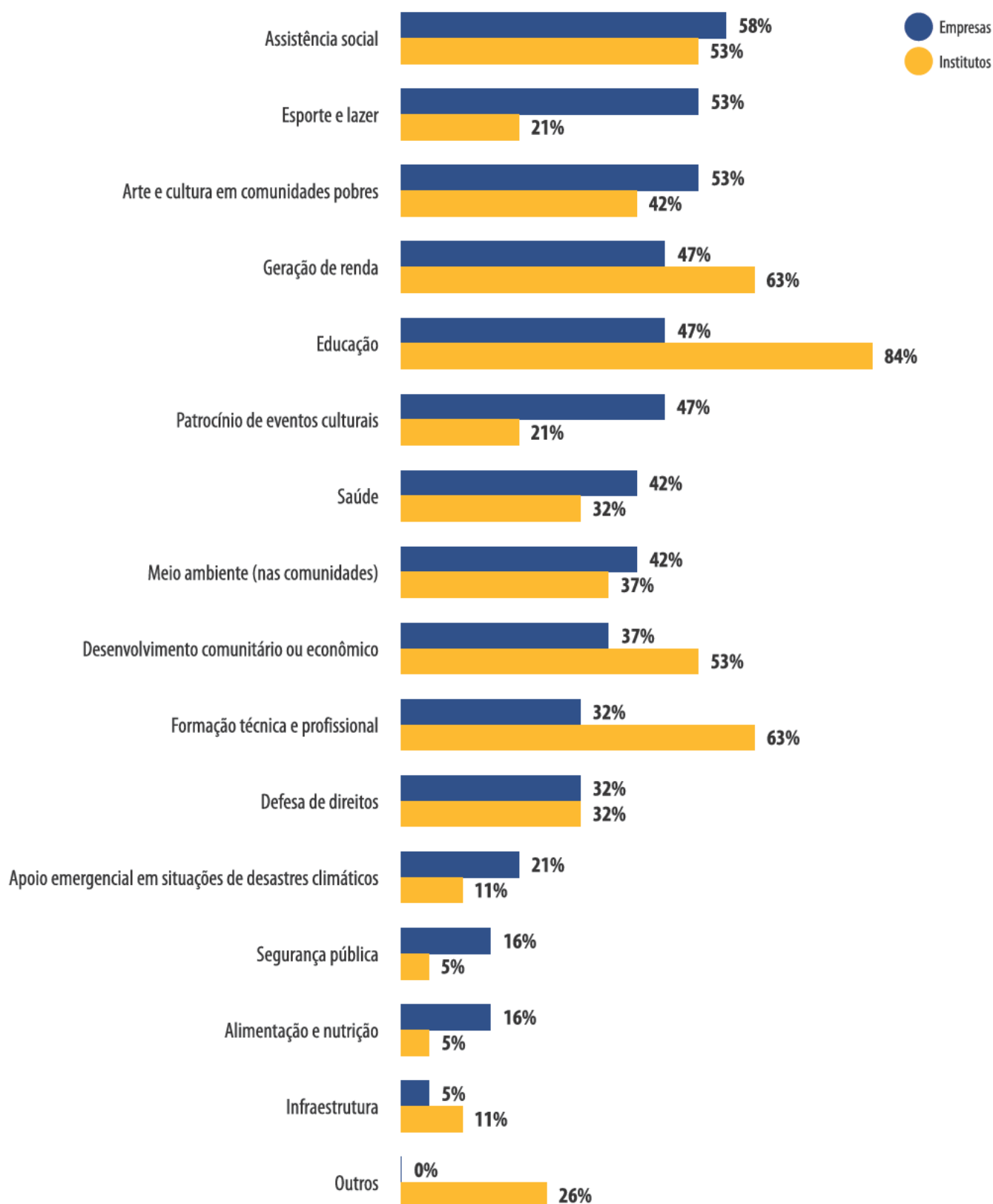
Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Quando se observa, separadamente, as áreas sociais em que as empresas e os seus institutos atuam em conjunto com as organizações sem-fins lucrativos, nota-se algumas diferenças significativas. Nos dois casos, a diversidade é grande, mas, coerentemente com o seu perfil de atuação, os institutos são bem mais focados nas atividades de educação (84%), de formação técnica e profissional e de geração de renda (63%). As empresas, por sua vez, se sobressaem nas atividades relacionadas às áreas de assistência social, arte e cultura e esporte e lazer (53%). Os incentivos fiscais utilizados para financiar tais atividades devem contribuir para esse resultado (Gráfico 47).

⁹ As informações sobre o período em que as empresas estão apoiando as organizações foram individualizadas, isto é, fornecidas para cada uma das organizações sem-fins lucrativos, que, em 2013, receberam diretamente da empresa e/ou de sua fundação um aporte de recursos, igual ou superior a R\$ 10 000,00 (dez mil reais). Vale mencionar que para todas as questões relativas às informações individualizadas sobre as organizações foram excluídas aquelas que receberam apoio da empresa uma única vez e para as quais não há previsão de novos repasses, ou seja, aquelas organizações que receberam pequenos apoios de forma pontual e/ou eventual.

Gráfico 47

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



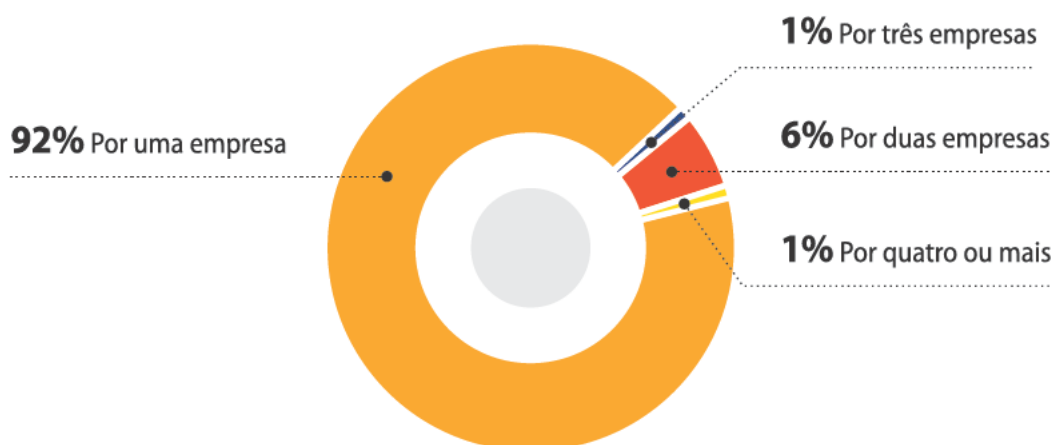
3.9. Sobre o perfil das organizações sociais apoiadas pelo Grupo BISC

O BISC tem buscado delinear o perfil das organizações sem-fins lucrativos com as quais trabalha conjuntamente ou repassa recursos para o financiamento de atividades sociais. Nesta edição da pesquisa, foram excluídas aquelas organizações que receberam um apoio pontual ou um volume de recursos pequeno (menos de R\$ 10 mil em 2013). O objetivo foi concentrar a análise nas 426 organizações que trabalham junto com as empresas de uma forma mais estruturada, as quais representam cerca de um terço do total das que são apoiadas. Vale mencionar que, para chegar a esse número, foram identificadas todas as organizações que receberam o apoio de mais de uma empresa do grupo, para evitar a dupla contagem. Deste exercício, concluiu-se que a superposição é relativamente pequena, uma vez que apenas 8% das organizações foram apoiadas por mais de uma empresa (Gráfico 48).

Gráfico 48

EXISTE MULTIPLICIDADE DE APOIO DAS EMPRESAS ÀS ORGANIZAÇÕES?

(n=426)



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

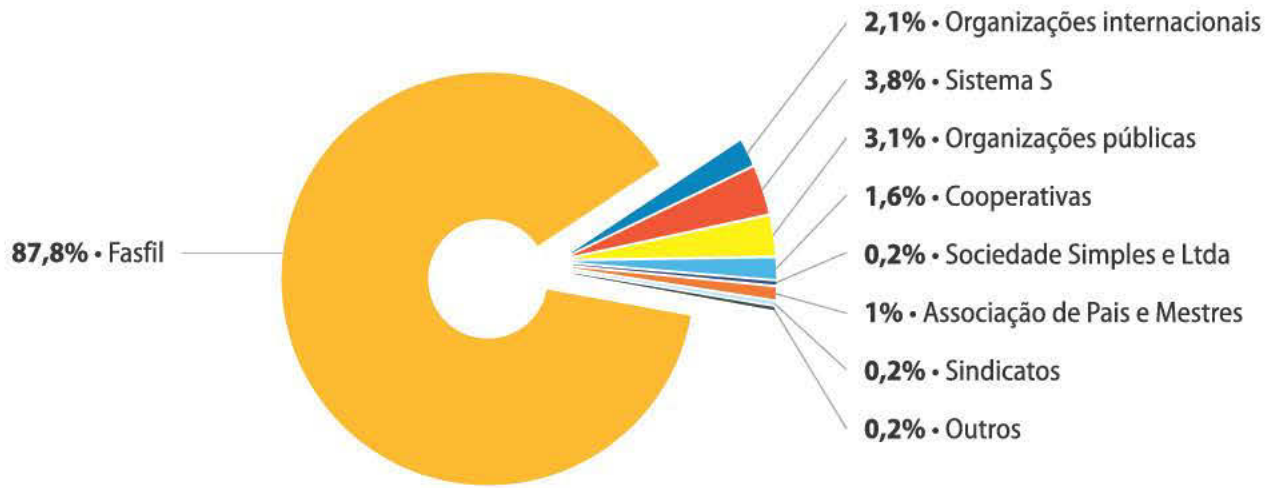
Procurou-se, ainda, identificar a natureza jurídica das organizações, de forma a concentrar a análise naquelas que se enquadram no perfil das Fasfil (Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos), segundo o critério do IBGE¹⁰. Neste caso, pôde ser observado que o apoio das empresas se concentra fortemente nesse grupo de organizações (88% do total) e que, entre elas, predominam as associações (77%), que, segundo o critério do Novo Código Civil, são aquelas que reúnem pessoas que se organizam para fins não econômicos, enquanto as fundações sem-fins de lucro são constituídas a partir de uma dotação de bens destinados a finalidades específicas (Gráficos 49 e 50).

¹⁰ São enquadradas nessa categoria as organizações que atendem, simultaneamente, os seguintes critérios: privadas, sem-fins lucrativos, institucionalizadas, autoadministradas e voluntárias. Ver: "As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil 2010". Rio de Janeiro: IBGE 2012.

Gráfico 49

QUAL A NATUREZA JURÍDICA DAS ORGANIZAÇÕES APOIADAS PELAS EMPRESAS?

(n=426)

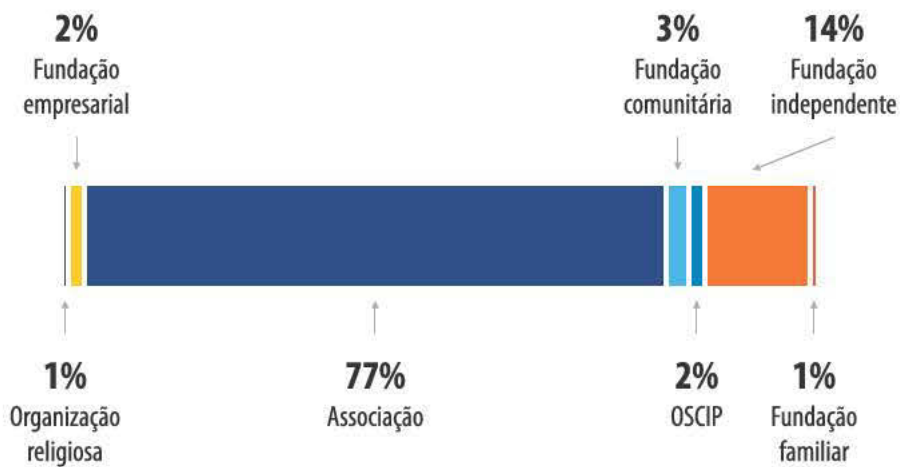


Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Gráfico 50

QUAL O PERFIL DAS FUNDAÇÕES E ASSOCIAÇÕES APOIADAS PELAS EMPRESAS?

(n=377)



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

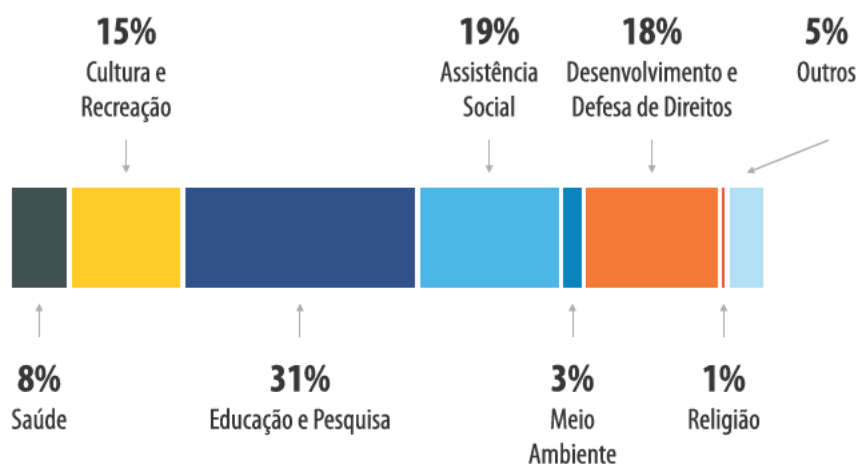


Conforme assinalado anteriormente, as empresas desenvolvem, em conjunto com as organizações, um leque bem diversificado de atividades, em que predominam a educação, a geração de renda, a assistência, a arte e cultura e o esporte e o lazer. No geral, são para as organizações que se dedicam a estes temas que se destina o apoio das empresas¹¹. Analisando os dados do Gráfico 51 e confrontando com os resultados dos dois últimos anos, merece ser destacado, no entanto, o crescimento da participação das organizações que se dedicam às atividades educacionais: elas representam 31% do total enquanto nos anos anteriores este percentual era de 23%. Esse resultado pode ser atribuído ao fato de que são para essas organizações que o apoio é mais estruturado e que as atividades foram mais preservadas, apesar da queda dos investimentos sociais do grupo.

Gráfico 51

O QUE FAZEM AS FUNDAÇÕES E ASSOCIAÇÕES APOIADAS PELAS EMPRESAS?

(n= 373)



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

A maioria absoluta das organizações (59%) apoiadas pelas empresas do grupo atua nas comunidades próximas à sua sede (Gráfico 52). Este resultado é coerente com outras informações extraídas da pesquisa: grande parte das empresas apoia projetos das organizações para atender às demandas das comunidades onde predominam as doações de pequeno porte e destinadas a associações comunitárias. Nos gráficos 53 e 54, pode-se ainda verificar a concentração das organizações na Região Sudeste (49% do total) e, dentro desta, no Estado de São Paulo (70%). Este resultado reflete o foco da atuação social das empresas no entorno dos seus empreendimentos econômicos. Não obstante a concentração espacial das organizações apoiadas, vale mencionar que o apoio das empresas do BISC se estende a todos os Estados da Federação, com exceção do Acre.

¹¹ A classificação das organizações foi realizada a partir dos critérios adotados pelo IBGE.

Gráfico 52

QUAL O ALCANCE DA ATUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES APOIADAS PELAS EMPRESAS, NO TERRITÓRIO?

(n=373)

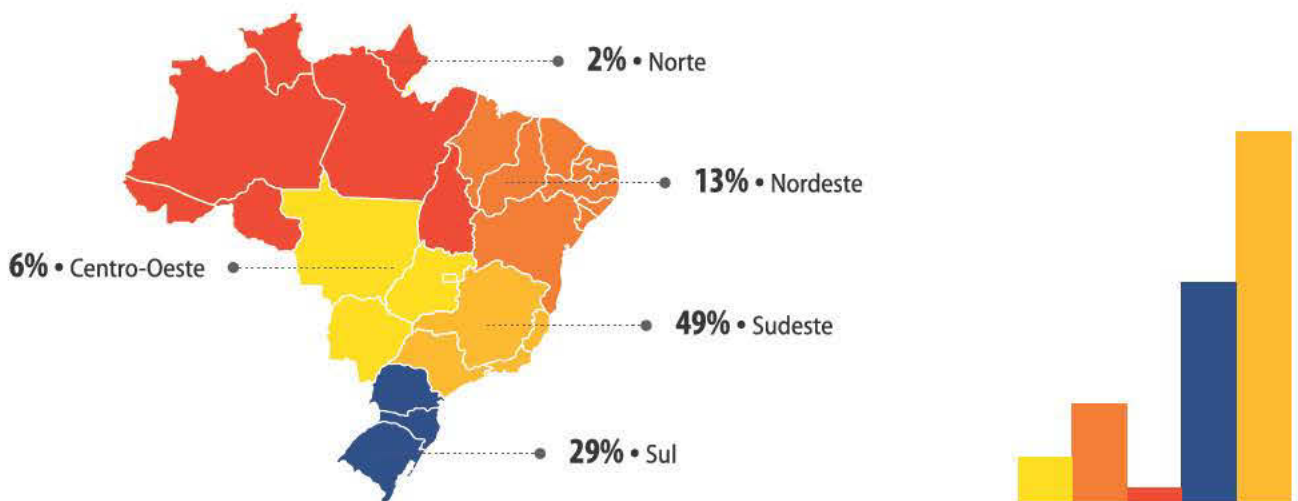


Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Gráfico 53

ONDE SE LOCALIZAM AS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS APOIADAS DIRETAMENTE PELAS EMPRESAS?

(n=373)

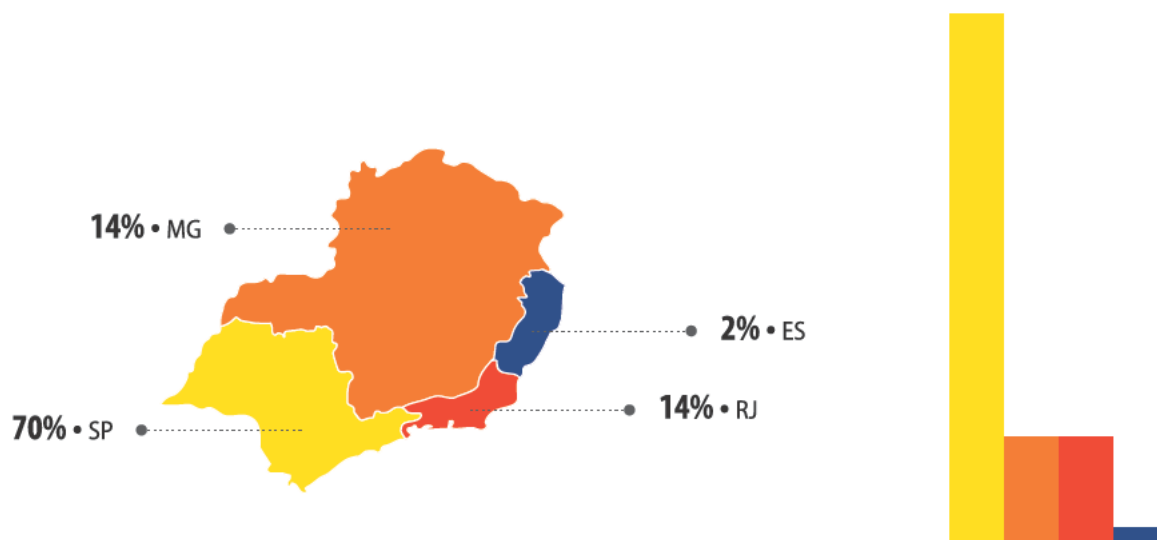


Fonte: BISC, 2014. Comunitas



Gráfico 54**ENTRE OS ESTADOS DO SUDESTE, COMO SE DISTRIBUEM AS ORGANIZAÇÕES APOIADAS PELAS EMPRESAS?**

(n=184)



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

3.10. Sobre a gestão dos investimentos sociais

Um terço dos recursos investidos pelas empresas é destinado à execução direta de projetos sociais (Gráfico 55). Da parte repassada para terceiros (28%) a maior parcela destina-se a projetos desenvolvidos pelas organizações sem-fins lucrativos. A parcela restante (39%) é aplicada de forma diversificada, abrangendo várias atividades que vão desde o apoio às cooperativas até despesas operacionais. Interessante destacar que os institutos se envolvem bem mais do que as próprias empresas na execução dos projetos sociais e que esse envolvimento vem crescendo nos últimos anos: em 2010, os recursos destinados à execução direta representavam 56% do total investido pelos institutos e, em 2013, este percentual chegou a 74% (Gráfico 56).

Gráfico 55**COMO SE REPARTEM OS RECURSOS INVESTIDOS PELAS EMPRESAS SEGUNDO AS MODALIDADES DE ATUAÇÃO?**

Obs.: Os valores apresentados no Gráfico correspondem a 69% do total investido pelas empresas.
 Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Gráfico 56**COMO SE REPARTEM OS RECURSOS INVESTIDOS PELOS INSTITUTOS SEGUNDO AS MODALIDADES DE ATUAÇÃO?**

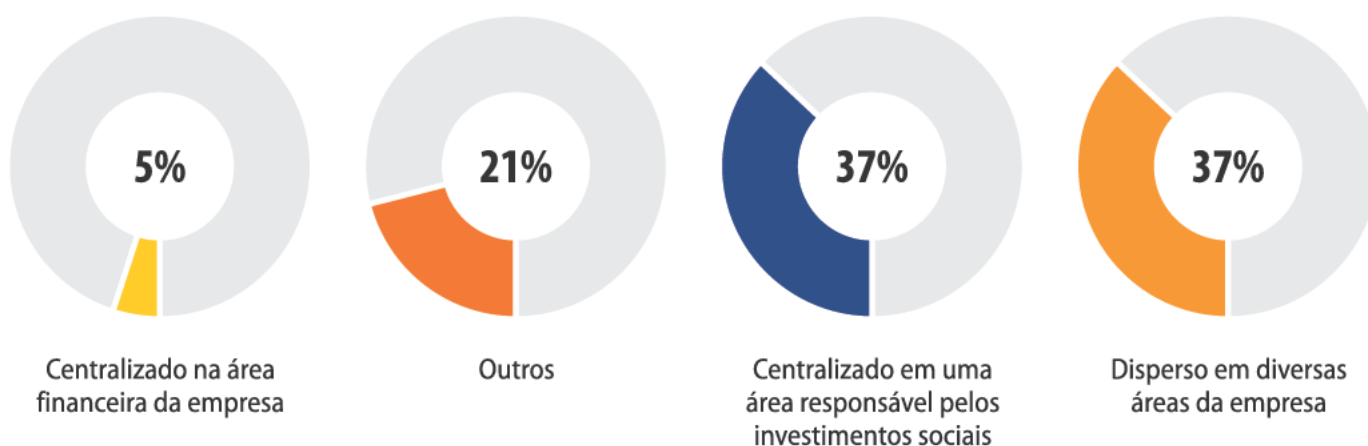
Fonte: BISC, 2014. Comunitas



Outra diferença, na condução das atividades sociais realizadas diretamente pelas empresas e por meio dos seus institutos, manifesta-se na estratégia de controle da gestão dos recursos destinados ao social. Apenas 37% das empresas centralizam o controle numa área especificamente responsável pelos projetos sociais, enquanto em 74% dos institutos esse controle está centralizado na própria instituição (Gráficos 57 e 58). O reflexo dessa realidade pode ser observado na dificuldade maior que as empresas têm para fornecer informações detalhadas sobre os custos de gestão dos investimentos sociais, que ficam diluídos internamente.

Gráfico 57

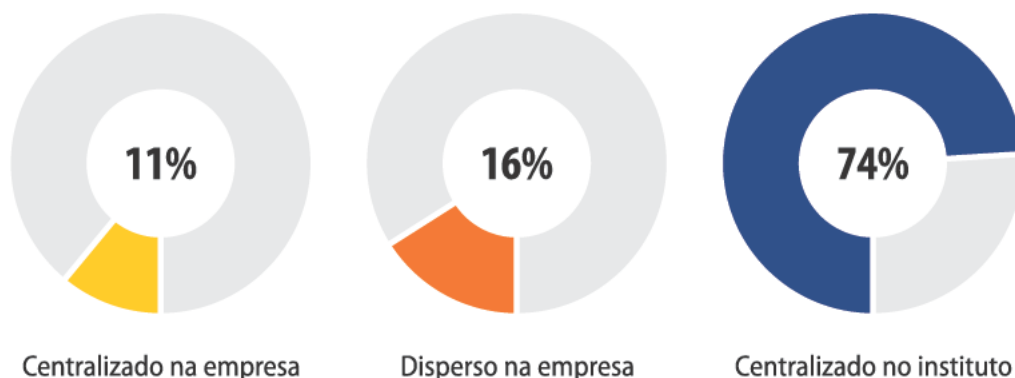
QUEM EXERCE O CONTROLE DAS DESPESAS OPERACIONAIS NAS EMPRESAS?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Gráfico 58

QUEM EXERCE O CONTROLE DAS DESPESAS OPERACIONAIS DOS INSTITUTOS?

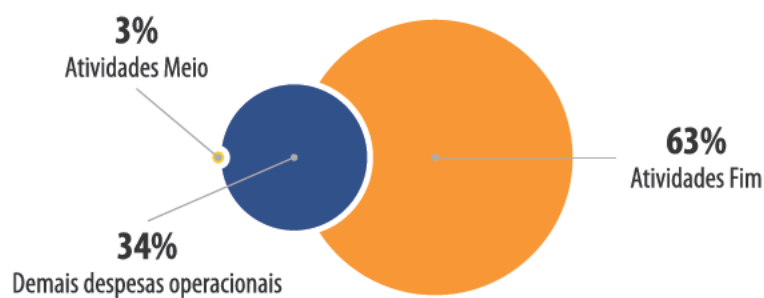


Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Assim, a pesquisa BISC tem encontrado dificuldades para dimensionar os recursos financeiros envolvidos na gestão dos investimentos sociais, especialmente dos investimentos realizados pelas empresas. Para contornar o problema, foi modificada, nesta edição de 2014, a estrutura dessa parte do questionário, de forma a incorporar as sugestões dos parceiros e facilitar o fornecimento dos dados. Os custos de gestão passaram a ser desagregados por atividades meio, atividades fins e demais despesas operacionais. Apesar da mudança, poucas empresas conseguiram fornecer informações desagregadas sobre os custos de gestão. Em relação aos institutos, o resultado foi mais expressivo: 68% deles organizaram os dados na nova modalidade e os resultados obtidos para este grupo são apresentados no Gráfico 59.

Gráfico 59

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



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Analisando o conjunto, observa-se uma forte concentração dos custos de gestão dos institutos nas atividades fins (63%) que englobam os recursos humanos e os serviços de consultoria utilizados na prestação direta de serviços ao público-alvo (ex.: aulas ministradas, atendimento à saúde, cursos de capacitação de jovens, etc.) ou na execução de projetos de infraestrutura física (ex.: construção de escolas, obras de saneamento, etc.). Apenas 3% dos recursos foram destinados às atividades meio, isto é, a gastos com recursos humanos e consultorias envolvidos nas atividades que dão suporte à realização dos investimentos sociais¹². Finalmente, as demais despesas operacionais¹³ consumiram 34% do total dos custos de gestão.

Estes resultados merecem, no entanto, ser mais explorados. O que se observa, no grupo do BISC, é que há uma diferença muito grande na forma de atuação das empresas, como, por exemplo, no tipo de atendimento prestado e de atividade desenvolvida, no nível de envolvimento institucional (execução direta ou repasses) e na extensão territorial dos projetos. Essas diferenças

¹² Para fins da pesquisa, foram consideradas como atividades meio o planejamento, coordenação, elaboração de projetos, acompanhamento, monitoramento e avaliação, bem como, atividades administrativas, incluindo, por exemplo, prestação de contas, elaboração e controle de contratos diversos, serviços de contabilidade, etc.

¹³ Como "demais despesas operacionais", foram consideradas todas as despesas com a gestão dos investimentos sociais, tais como: uso da infraestrutura, cursos de treinamento, tecnologia da informação, despesas judiciais, locação de veículos/combustíveis, viagens e estadas, aluguéis e condomínios, água/luz/esgoto, correios/malotes, telefones, fretes e carretos, material de escritório, material de limpeza, livros/revistas e publicações, brindes, bens de natureza permanente, prêmios e despesas diversas.

têm um reflexo significativo na demanda do número e da qualificação das pessoas envolvidas nos projetos, na remuneração dos recursos humanos, assim como nas despesas administrativas e operacionais. A título de ilustração, se modificar a composição do grupo, por exemplo, retirando uma ou outra empresa que executa projetos sociais de maior porte, o valor dos custos de gestão são bem inferiores e a proporção dos gastos com as atividades fins e as atividades meio é muito alterada. O que se extrai desta observação? É a dificuldade de definir padrões para os custos de gestão dos investimentos sociais do grupo, que é o principal objetivo desse item da pesquisa: gerar referências para que todos possam refletir sobre a sua realidade e aprimorar a sua gestão. Este tema deverá ser novamente discutido com os parceiros.

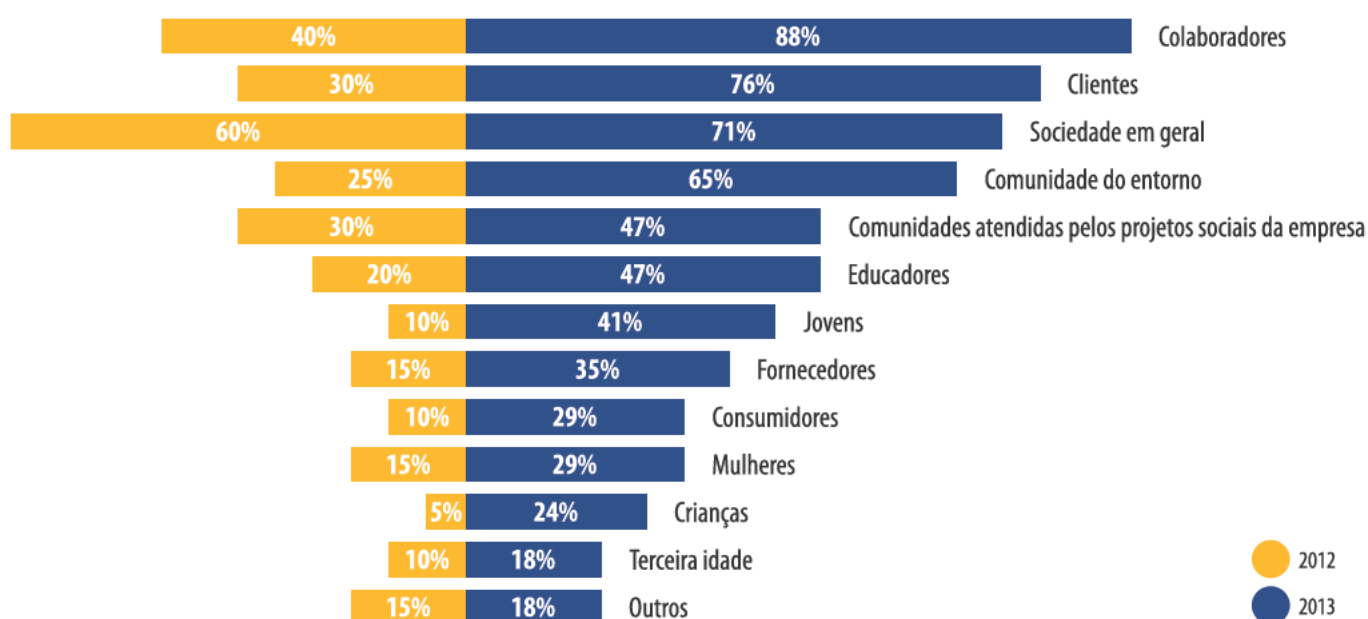
3.11. Sobre a comunicação e a divulgação

No campo social, qual a estratégia de comunicação e divulgação adotada pelas empresas? A pesquisa busca diferenciar o que é feito para promover as causas sociais, para associar a marca da empresa a investimentos sociais e para divulgar as suas próprias atividades sociais. A maioria dos participantes, de uma forma ou de outra, busca atuar nestas três direções.

Assim é que 71% dos participantes adotam estratégias de comunicação que visam aumentar a conscientização e a mobilização dos mais diferentes atores para as causas sociais (ex.: alimentação saudável, preservação do meio ambiente, alfabetização de adultos, etc.). Conforme pode ser observado no Gráfico 60, os colaboradores e clientes foram o foco prioritário dessa comunicação e o resultado difere bastante do ano anterior. Vale mencionar que estão incluídos, nessa estratégia, os mais diferentes objetivos, como o estímulo aos trabalhos voluntários, o engajamento em campanhas de doações e, até mesmo, as mudanças de comportamento, a exemplo da redução do desperdício de água e energia.

Gráfico 60

PARA QUEM SE VOLTA A ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO DOS COMPROMISSOS SOCIAIS DAS EMPRESAS?

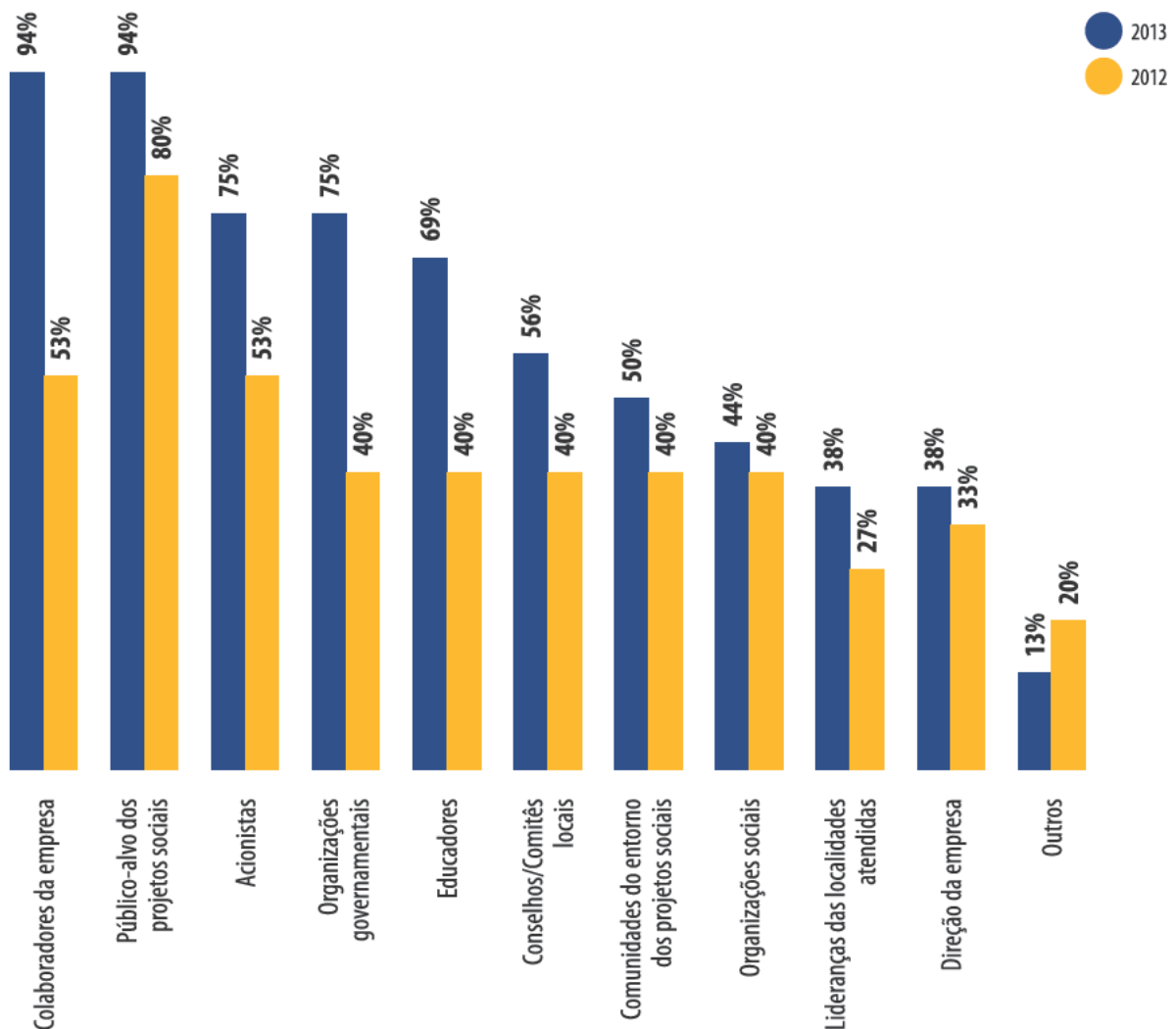


As estratégias de comunicação voltadas para associar a marca da empresa a investimentos sociais são adotadas por cerca de 70% das organizações do grupo. Podem variar as formas adotadas para esse fim, mas as mais usuais e conhecidas são as campanhas publicitárias, que buscam, simultaneamente, conscientizar a sociedade para a importância de uma questão social ou vincular parte dos lucros oriundos da venda de um determinado produto ou serviço ao apoio a uma organização sem-fins lucrativos, a um projeto ou a uma causa social (combate à AIDs, atendimento a crianças com câncer, etc.).

Dois terços das empresas buscam divulgar a sua atuação social. Vale destacar que em 94% delas o foco principal da comunicação são os colaboradores e os próprios beneficiários dos projetos sociais. Comparando com o ano anterior, os dados sinalizam uma maior disseminação da divulgação para diferentes atores (Gráfico 61). Merece destacar, sobretudo, a maior atenção aos Conselhos ou comitês locais que se dedicam às causas sociais. Por outro lado, apesar dos avanços observados, as lideranças das comunidades atendidas e a própria direção das empresas estão no foco das estratégias de comunicação em apenas 38% dos casos. Considerando a importância desses atores para ampliar o alcance e os resultados dos investimentos sociais privados, tais resultados merecem ser olhados com o devido cuidado por parte do grupo.

Gráfico 61

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



Para divulgar os compromissos sociais, a prática de divulgação mais usual assinalada por 94% dos participantes é a disponibilização de informações na internet. Conforme pode ser observado no Quadro 1, entre as diversas alternativas de divulgação, predominam aquelas de caráter mais institucional, tais como, a elaboração de relatórios das atividades desenvolvidas, ou de sustentabilidade, e as publicações e avisos internos.

Quadro 1

COMO A EMPRESA DIVULGA OS SEUS COMPROMISSOS SOCIAIS?

Divulgação institucional dos investimentos sociais:	
Disponibiliza informações na internet	92%
Faz publicações internas	88%
Disponibiliza informações na intranet	83%
Publica Relatório de Sustentabilidade	75%
Expõe em quadros de avisos internos	75%
Publica Balanço Social	38%
Divulgação/disseminação de compromissos sociais:	
Expõe atuação em seminários	63%
Apoia entidades que defendem/divulgam causas sociais	42%
Faz campanhas publicitárias veiculando causas sociais	17%
Apoia campanhas publicitárias de outras instituições que divulgam causas sociais	13%
Divulgação nos meios de comunicação de massa:	
Divulga a sua atuação social na mídia	58%
Insera a sua atuação social em campanhas publicitárias	30%
Outros:	
	4%

Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Ainda não foi possível obter informações que permitam dimensionar o volume de recursos que as empresas do grupo destinam para a comunicação e a divulgação dos investimentos ou dos seus compromissos sociais. Foram solicitadas, na pesquisa, informações sobre os gastos da empresa e, separadamente, da sua fundação, com todas as ações realizadas com o objetivo de divulgar externamente os investimentos sociais realizados ou de associar esses investimentos à marca da empresa (ex.: gastos com publicidade, com comunicação massiva, anúncios, relações públicas, divulgação e campanhas na grande mídia, publicação de relatórios anuais, site institucional). Para evitar questionamentos e críticas de que as empresas investem mais em marketing do que em projetos sociais, foi alertado que esses custos não podem ser incorporados no valor dos investimentos sociais. E, para garantir a qualidade dos dados, sugeriu-se uma consulta à área de comunicação e marketing da empresa.

Apenas 18% das empresas e 37% dos institutos forneceram essa informação e, mesmo assim, algumas corporações alertaram que os dados abrangiam somente parte das empresas da

organização. Portanto, os resultados merecem ser considerados com reserva. Feitas estas ressalvas, vale destacar que, ao confrontar os valores investidos em comunicação com aqueles investidos nos projetos sociais, nas mesmas empresas e institutos que responderam às duas questões, extrai-se que, nas empresas, os gastos em comunicação equivalem a 12% do total investido em projetos sociais e, nos institutos, a 22%.

Conforme já mencionado em edições anteriores do BISC, é importante dispor de melhores informações sobre os recursos aplicados em comunicação para que a questão possa ser mais bem analisada. Não obstante as divergências a respeito do tema, a divulgação de matérias sobre problemas sociais e desafios ambientais são importantes para a tomada de consciência do papel que as empresas podem e devem assumir na sociedade. Com a tendência observada na pesquisa das empresas aproximarem, cada vez mais, a atuação e os compromissos sociais aos negócios, conforme será apresentado visto adiante, esse tema vai ganhar maior relevância. A divulgação é apenas uma estratégia de marketing ou ela reflete também compromissos públicos do setor privado com os problemas nacionais? A divulgação dos investimentos sociais realizados decorre apenas da preocupação com a visibilidade da empresa ou é um instrumento para dar transparência aos seus compromissos sociais? Estas e outras questões merecem ser exploradas, tendo em vista provocar a necessidade de um debate sobre o conteúdo social da publicidade, a importância que os compromissos sociais assumem para a diferenciação de marca e os reflexos dessa visão para o fortalecimento da área social das empresas. O tema é, sem dúvida, sensível e controverso e, por isto mesmo, merece ser aprofundado.





PARTE II

Investimentos sociais: para onde vamos?

4. *Tópico especial: tendências na atuação social das empresas*

Na pesquisa de 2014, foi atribuída uma ênfase especial à análise das transformações em andamento e das tendências na atuação das empresas no campo social. O objetivo foi identificar processos em curso com respeito às mudanças na gestão dos investimentos sociais, o contexto em que elas estão ocorrendo e para onde essas mudanças levarão no futuro próximo. Tal opção decorreu dos resultados obtidos na edição anterior do BISC, que forneceram elementos importantes para provocar o exame do tema.

As informações apresentadas nesta parte do Relatório foram levantadas não só no questionário on-line, mas também por meio de entrevistas com líderes empresariais, dirigentes de fundações empresariais e de outras organizações envolvidas com a atuação social corporativa. O objetivo foi identificar, por meio das entrevistas, a visão de lideranças sobre as mudanças e perspectivas dos investimentos sociais e, por intermédio do questionário respondido pelos coordenadores ou gestores da área social, como a visão dos dirigentes é captada por esse grupo e como eles próprios percebem o processo em curso. É interessante observar que essa provocação levou a maior parte dos participantes (78%) a compartilhar o preenchimento do questionário com outros colaboradores ou dirigentes, o que enriqueceu o trabalho. Ademais, a distribuição dos respondentes, entre empresas e fundações, foi bem distribuída: em 35% dos casos participaram apenas representantes das empresas, em outros 35% representantes das duas organizações e, na parcela restante, representantes dos institutos.

Ao longo do trabalho, foram abordadas diversas denominações que estão surgindo, no plano internacional e doméstico, para conceituar novas estratégias no campo da atuação social do setor privado - investimentos de impacto, negócios sociais, negócios inclusivos, valor compartilhado, dentre outros - sem, no entanto, ter a preocupação de aprofundar os conceitos de cada uma delas. A pesquisa do BISC, é bom enfatizar, não tem a pretensão acadêmica de aprofundar conceitos e explorar detalhadamente a bibliografia disponível sobre o assunto ou, mesmo, de querer indicar os caminhos que devem ser seguidos pelas empresas. Ela é desenhada com o objetivo de analisar os processos em curso no campo dos investimentos sociais, o que está sendo contemplado no discurso e nas práticas empresariais, bem como nas perspectivas futuras dessa atuação, de forma a oferecer subsídios para a reflexão e o debate e contribuir para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da gestão e avaliação dos investimentos sociais corporativos.

Os resultados da segunda parte da pesquisa são apresentados nas próximas quatro seções que contemplam os seguintes temas: contexto das mudanças no campo da atuação social corporativa, novas estratégias de gestão social, tendências de alinhamento dos investimentos sociais e perspectivas para as relações com governos, organizações da sociedade civil e outras empresas.

4.1. Sobre o contexto das mudanças

O que há de novo no cenário? Qual é o contexto que leva as empresas a buscarem mudanças no campo social? O que a experiência recente traz de ensinamentos para pensar o futuro?

De um modo geral, o que pode ser observado ao longo do desenvolvimento da pesquisa BISC de 2014, é que o tripé tradicional, formado pelo espírito filantrópico, o interesse dos negócios e a reação a pressões da sociedade, que conduziu à estruturação dos investimentos sociais privados na década de 90, continua presente, mas o seu conteúdo está sendo objeto de significativas mudanças.



No âmbito da filantropia, as empresas antes pretendiam exercer um papel coadjuvante no esforço nacional de enfrentar os problemas sociais do País. Hoje, cresce o entendimento de que não se trata só de ajudar, mas de fazer parte da solução e assumir um papel relevante nessa área. Assim, elas aspiram usar suas capacidades para identificar novas possibilidades e estratégias para lidar com os problemas sociais e agir em conformidade com elas. Não é que estejam insatisfeitas com o que fazem atualmente, mas sim entendem que não é o suficiente para garantir as transformações desejadas e que, para isto, não basta fazer mais do mesmo.

No âmbito dos interesses dos negócios, assumir e ser reconhecida como uma empresa socialmente responsável era essencial, na década de 90, para ganhar competitividade na economia globalizada, o que, entre outras coisas, significava proteger o meio ambiente, repudiar o trabalho infantil e o trabalho escravo e identificar-se com causas sociais ou ambientais. Hoje, a relação com os negócios passa por uma acentuada transformação. Envolve, por exemplo, a aplicação de novas tecnologias para alcançar novos mercados abertos com a melhoria da renda das famílias que ocupam a base da pirâmide social. Busca-se, de forma cada vez mais clara, promover o atendimento às demandas sociais básicas das populações mais pobres e, ao mesmo tempo, gerar retorno para os próprios negócios, diretamente ou mediante ganhos de reputação e diferenciação da marca, o que passa a ser conhecido como uma estratégia do ganha-ganha.

No âmbito das pressões da sociedade, na década de 90, as atenções voltaram-se para oferecer respostas à mobilização da sociedade brasileira em torno de causas ambientais e sociais, especialmente o combate à pobreza e à fome (ex.: ECO 92 e Movimento da Cidadania Contra a Fome e a Miséria). Cresceram as pressões para que as empresas se comprometessem com estes temas e isto contribuiu para o aumento dos investimentos sociais e a criação de institutos empresariais com a missão de agir nessa direção, porém de forma paralela às suas mantenedoras. Nos dias atuais, as pressões da sociedade estão mais difusas e abrangentes. Novas mídias aceleram a circulação de informações e ampliam as possibilidades de a população controlar e expressar suas opiniões com respeito ao comportamento das empresas. A reputação é cada vez mais essencial e a empresa está cada vez mais exposta a reivindicações por transparência, comportamento ético e mais atenção às relações com os colaboradores, consumidores, fornecedores, bem como com as comunidades situadas ao seu redor. Neste contexto, verifica-se um movimento que se origina no interior das próprias empresas, buscando respostas para a questão que visa combinar uma nova filantropia, cada vez mais “profissionalizada e consequente”, com a preocupação em alinhar investimentos sociais à marca e aos negócios.

Trechos extraídos de entrevistas com lideranças empresariais e dirigentes de fundações ilustram algumas das mudanças que eles estão percebendo no setor:

“*Hoje, a gente vê que os investidores realmente estão mais abertos para novas oportunidades, para um investimento social privado com um espectro mais amplo. Eu vejo uma enorme possibilidade de diferentes formas de atuação nessa área e pessoalmente acho que tem muito a ver com todo o movimento de sustentabilidade e consciência da população, da sociedade como um todo. Então, acho que tem uma pressão social maior, vamos dizer, e, paralelamente, acho que as empresas estão com um olhar mais sustentável. Então, eu entendo que o investimento social privado está muito mais próximo de uma atuação empresarial e mesmo as organizações independentes estão atuando mais próximas dos negócios, enxergando as possibilidades de sinergia. Isto, há dez anos, olhávamos como um pecado. Uma fundação ou um instituto precisava ser completamente independente e isento para não sofrer a influência ou a pressão da empresa. Porque, naquela época, esse setor estava recém se formando e, então, era para sair de dentro da empresa e ter uma conformação própria, ter um orçamento próprio, ter uma governança com um Conselho, com uma certa autonomia, senão ficava o senhor da empresa definindo tudo. Isto foi um movimento e, hoje, com esse setor já bem consolidado, eu vejo um movimento contrário. Eu vejo que os institutos e fundações é que têm que aportar expertise para melhorar a atuação social das empresas.” (Liderança empresarial)*

“A mudança se deu de duas formas: Primeiro, as pessoas se informaram mais e, depois, começaram a se informar também sobre o que os outros estão fazendo e começaram a ver necessidade de trabalhar de uma forma sinérgica, uns auxiliando os outros. Então, isto eu acho que já foi uma grande mudança que senti, principalmente nos últimos quatro anos. Das pessoas começarem a se reunir mais e fazerem projetos em comum, montando um ambiente mais interessante de atuação e, portanto, com um impacto maior. A outra mudança é o modo de fazer as coisas, que também se profissionalizou muito. E, hoje em dia, todo mundo já faz a análise de impacto. Então, até uns cinco ou quatro anos atrás, a gente não tinha como medir os benefícios. De lá para cá, houve uma especialização nos institutos e fundações mais importantes, o que, antigamente, não acontecia. Antes, era uma coisa mais empírica. Atualmente, trabalha-se de uma forma muito mais profissional com essas medições todas. Agora, avalia-se, refaz-se os planos, faz-se os acertos todos e continua.” (Liderança empresarial)

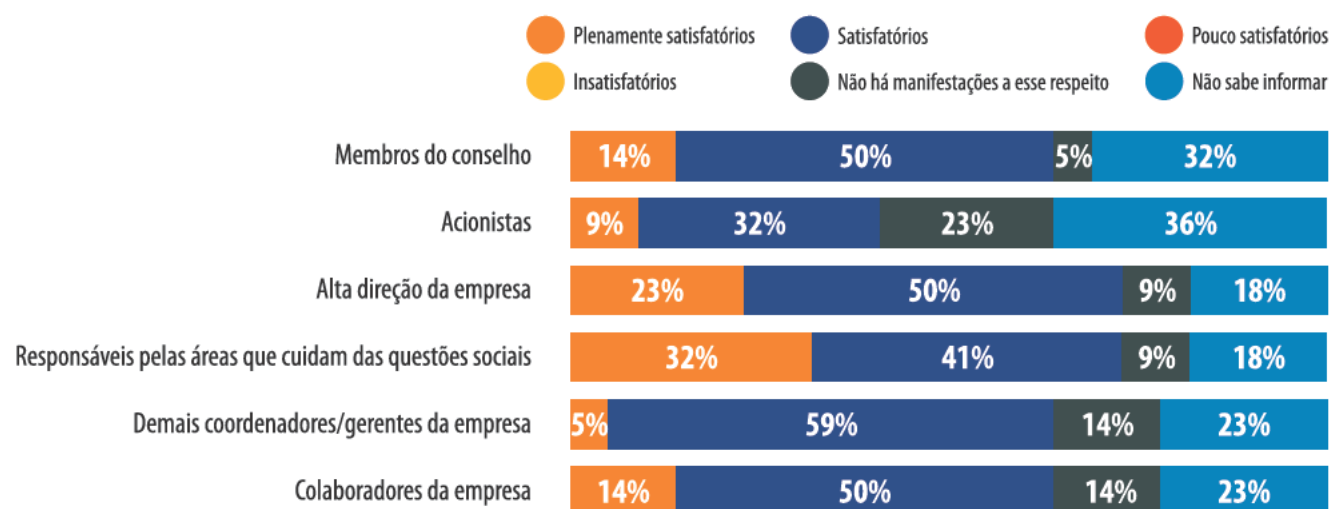
“A decisão corporativa (ao definir a forma de atuação da organização) decorre da crença de que, de certa forma, o capitalismo ético, chamado assim, é a grande alavanca de transformação social, ou seja, se o capitalismo for (evoluindo) respeitando leis, ouvindo as pessoas, se for capaz de inventar, ele é a grande forma de você promover transformações sociais. Então, é essa crença que nos incentivou nessa direção.” (Liderança empresarial)

Além das mudanças na visão do mundo e da organização na sociedade, da influência das novas tecnologias e dos meios de comunicação, que outros fatores têm influenciado as transformações na condução dos investimentos sociais privados? Qual o ambiente interno no qual estão se delineando as novas (ou renovadas) estratégias de atuação?

Para analisar estas questões, a pesquisa buscou identificar, em primeiro lugar, o nível de satisfação dos diversos atores envolvidos com a condução dos atuais projetos sociais e com os resultados obtidos. A hipótese foi a de que as mudanças em curso ou a serem adotadas, no futuro próximo, devem estar relacionadas à avaliação que eles fazem sobre os resultados recentes dos investimentos sociais da empresa, tanto para as comunidades quanto para as próprias empresas. Os dados apresentados nos Gráficos 62 e 63 revelam que os resultados são considerados como satisfatórios ou plenamente satisfatórios, pela maioria dos atores destacados: membros do Conselho, alta direção, gestores sociais e demais colaboradores. A exceção fica por conta dos acionistas: mais da metade dos respondentes não soube informar a esse respeito ou declarou que não há manifestações por parte desse grupo.

Gráfico 62

INVESTIMENTOS SOCIAIS DA EMPRESA: QUAL O GRAU DE SATISFAÇÃO COM OS RESULTADOS PARA AS COMUNIDADES?

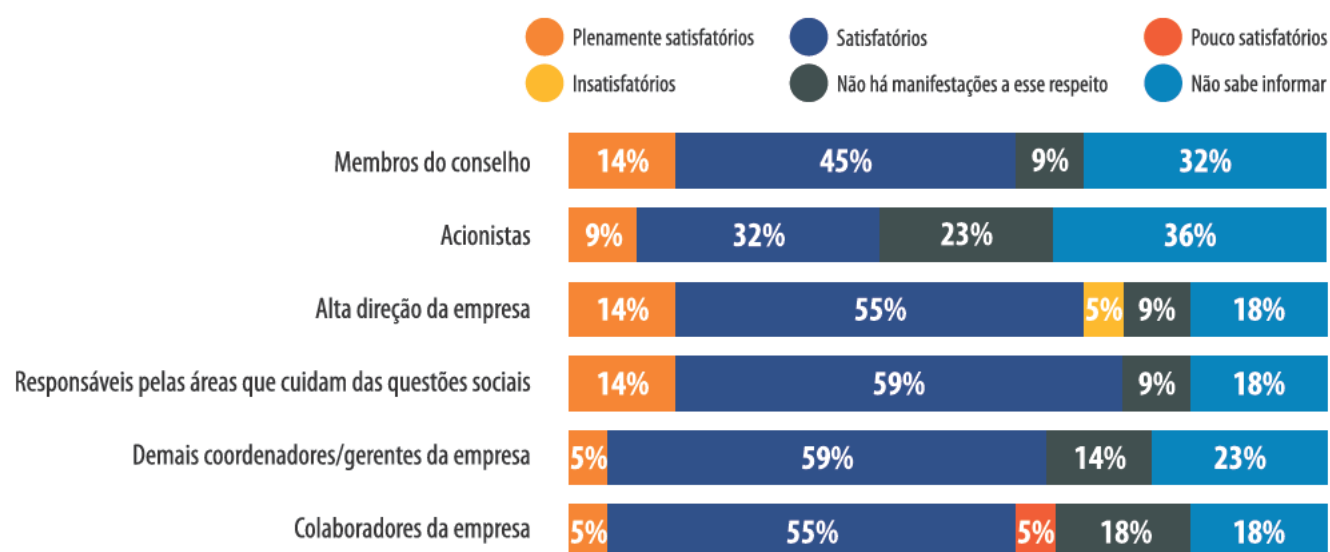


*Obs.: Os resultados referem-se, exclusivamente, à atuação social realizada diretamente pela empresa (a avaliação sobre a atuação dos institutos/fundações não está inserida neste gráfico).

Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Gráfico 63

INVESTIMENTOS SOCIAIS DA EMPRESA: QUAL O GRAU DE SATISFAÇÃO COM O RETORNO PARA OS NEGÓCIOS?



*Obs.: Os resultados referem-se, exclusivamente, à atuação social realizada diretamente pela empresa (a avaliação sobre a atuação dos institutos/fundações não está inserida neste gráfico).

Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Um aspecto merece ser, no entanto, mais bem explorado. Uma aspiração geralmente presente nas empresas é a de que elas sejam publicamente reconhecidas ou identificadas com causas sociais ou ambientais. No entanto, segundo as informações fornecidas ao BISC, em menos de um terço das empresas (30%), a percepção das lideranças é a de que a organização é fortemente identificada com a defesa de causas sociais. Na maioria dos casos (43%), a percepção é a de que ela é apenas medianamente identificada e, para o restante, ela é pouco ou nada identificada com essas questões. Vale ressaltar que tais informações decorrem, na maioria dos casos, da percepção dos dirigentes, pois apenas 39% das empresas realiza pesquisa externa de opinião com vistas a que relacionar a imagem da empresa à sua atuação social. Neste caso, a metade do grupo que faz esse tipo de pesquisa declara que o impacto dos investimentos sociais na imagem é muito positivo e, a outra metade, que ele é medianamente positivo.

Se a percepção da repercussão dos investimentos sociais no público externo ainda não é satisfatória, internamente os resultados são mais animadores. Cerca de dois terços dos participantes do BISC realizam pesquisa de clima organizacional, que relaciona a satisfação dos colaboradores à sua atuação social e, destes, 64% informam que o impacto é muito positivo, 21% que o impacto é medianamente positivo e o restante não soube informar.

Uma dificuldade recorrente no campo dos investimentos sociais corporativos é construir e manter atualizado um sistema de informações que permita acompanhar, avaliar, reformular (quando necessário) e ampliar a atuação das empresas nesse campo. A necessidade dessas informações torna-se especialmente importante num conjunto de mudanças e revisão de rumos.

Assim, a pesquisa buscou identificar quais as informações atualmente disponíveis nas empresas e nos institutos sobre questões relevantes para garantir a qualidade e a revisão dos investimentos sociais. Na autoavaliação, realizada pelos respondentes ao BISC, as notas não são brilhantes. Numa escala de 0 a 10, a média nas empresas foi de 6,5 e, um pouco superior nos institutos, que obtiveram 7,1 (Quadro 2). Vale destacar que duas informações essenciais para alinhar os investimentos sociais aos negócios - aquelas sobre as realidades sociais que permitem avaliar riscos e antecipar as ações necessárias para o sucesso dos empreendimentos econômicos e aquelas que refletem o retorno dos investimentos sociais para os negócios - receberam as menores notas tanto nas empresas quanto nos institutos.

Quadro 2

QUAL A QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS SOBRE OS INVESTIMENTOS SOCIAIS?

Resultados da autoavaliação:	Empresa Nota média	Instituto Nota média
Informações sobre as realidades sociais que permitam avaliar riscos e antecipar as ações necessárias para o sucesso do desenvolvimento de negócios	6	6
Informações sobre a totalidade dos investimentos sociais realizados na ponta pelas diversas unidades da empresa	7	9
Informações sobre o aprendizado acumulado e tecnologias sociais de sucesso que possam ser replicadas	6	8
Informações gerenciais que permitam uma maior articulação entre as diversas equipes da empresa	6	7
Informações sobre questões legais e/ou formais que orientem a atuação na ponta	8	7
Informações que reflitam os benefícios sociais e ambientais gerados para as comunidades	7	7
Informações que reflitam o retorno dos investimentos sociais para a empresa	6	6
Informações que ajudem a mobilizar e a melhorar as relações com os stakeholders	6	7
Nota média geral	6,5	7,1

Fonte: BISC, 2014. Comunitas

A insatisfação com a qualidade das informações ou o reconhecimento da necessidade de aprimorá-las, no futuro próximo, foi captada em algumas entrevistas e a citação abaixo reflete as preocupações de diversos entrevistados:

“ Não existe uma estrutura de monitoramento e avaliação, um conjunto de indicadores que permita você vincular diretamente o impacto ao resultado. Acho que é uma dificuldade muito grande que tem que ser superada e, para ela ser superada, tem que se assumir uma certa simplicidade, para começar. Porque, se quisermos mensurar coisas às vezes difíceis de mensurar, não vamos conseguir sair do lugar. (...) Todo mundo está buscando mensuração do impacto e não de processo... Eu fiz dois workshops, fiz tantos treinamentos de educação ambiental, e aí? O que significou isto? Eu acho que esse é um desafio que está todo mundo buscando (enfrentar),

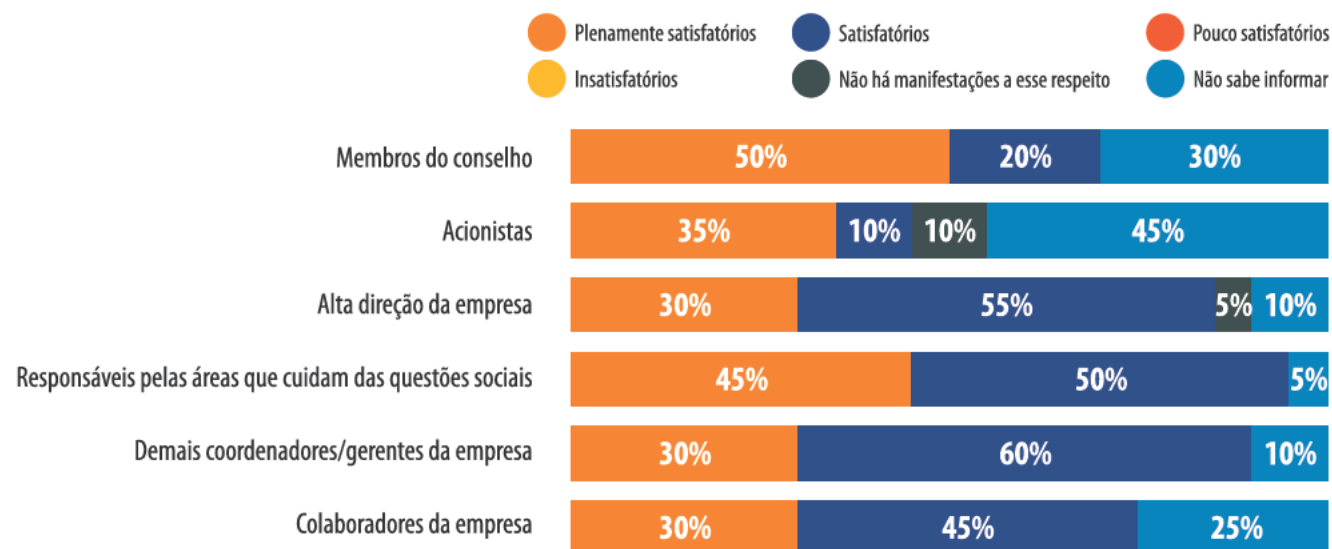


no nível empresarial também. Mas penso que sempre vai haver uma relação (entre os investimentos realizados e os impactos obtidos) que a gente nunca vai ser capaz de mensurar, que ela é muito subjetiva. (...) Eu acredito que uma tendência importantíssima é a de se investir fortemente (na qualidade da informação) e mensurar os impactos porque, quando a gente começa a fazer essa reflexão sobre os “outcomes” e volta para a nossa base de dados, vemos que não ela não tem (informações qualificadas). De novo, fechando os olhos e me vendo daqui a 15 anos, vai existir uma base de dados muito melhor do que a que existe hoje, porque vai ser obrigatório para a gente poder fazer esses vínculos, para a gente poder falar de resultado, tudo isto exige uma base de dados. (...) Não vai mais existir no futuro gente querendo dar dinheiro se você não conseguir mostrar para que veio, mostrar seus indicadores, na ponta. (...) A gente fez uma pesquisa de tendência que mostra que construir esses indicadores de impacto é crucial para reter as suas doações. Você pode até conseguir recursos para a primeira doação, mas para conseguir reter ao longo do tempo esses recursos, precisa mostrar que está gerando um impacto. E, neste sentido, a gente percebe que há muito recurso de filantropos, que isto que está começando a surgir no Brasil e é muito comum nos Estados Unidos. Sim, eu acho que esses recursos vão aumentar, acho que tem muita instituição e pessoas a fim de doar. São filantropos, muitas vezes, famílias muito ricas, que o dono gostaria de que, no dia em que ele faltasse, parte desses recursos apoiasse uma causa, uma instituição, um projeto e, muitas vezes, você não tem um portfólio, não tem o que mostrar.” (Dirigente de fundação empresarial)

Visando ampliar o retrato do ambiente interno em relação aos investimentos sociais realizados, buscou-se aferir, na pesquisa, a percepção de diferentes atores sobre o papel desempenhado pelos seus institutos ou fundações. Criados, na maior parte das vezes, para desenvolver os projetos sociais das empresas, como a atuação dos institutos é atualmente avaliada pelas lideranças e demais atores relevantes? O retrato refletido nos Gráficos 64 e 65 é mais positivo do que aquele observado em relação à atuação social realizada diretamente pelas próprias empresas. Por exemplo, em 85% dos casos, a direção está satisfeita ou plenamente satisfeita com os resultados gerados para as comunidades. Vale, no entanto, destacar que os resultados para as comunidades são mais bem avaliados do que aqueles gerados para os próprios negócios.

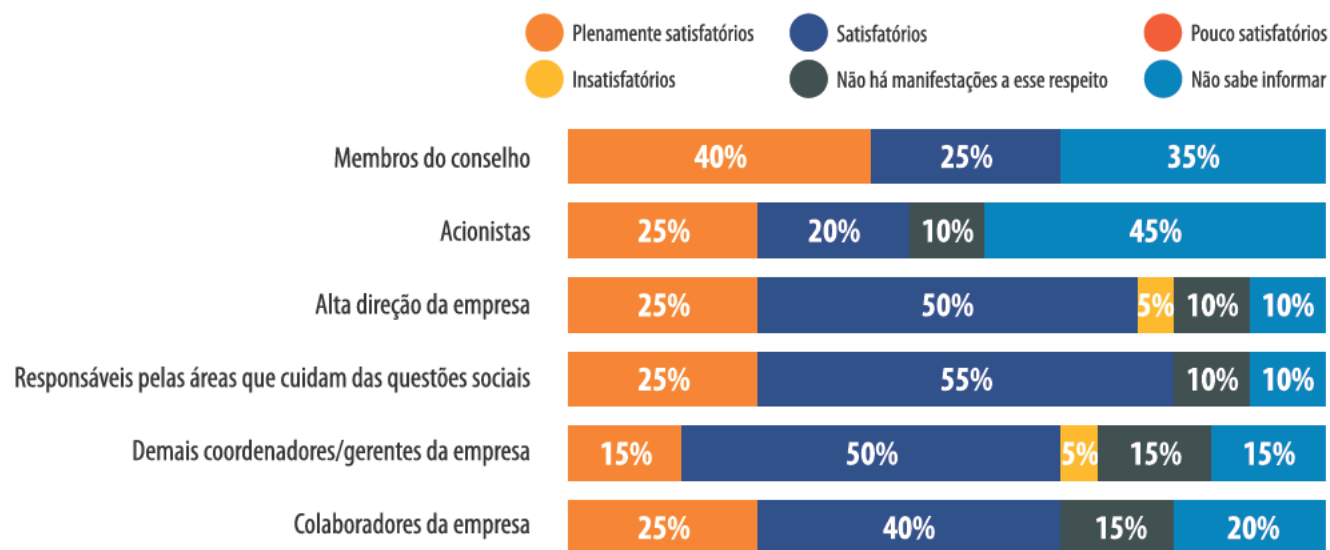
Gráfico 64

INVESTIMENTOS SOCIAIS DO INSTITUTO: QUAL O GRAU DE SATISFAÇÃO COM O RETORNO PARA OS NEGÓCIOS?



*Obs.: Os resultados referem-se, exclusivamente, à atuação social dos institutos/fundações (a avaliação sobre a atuação direta das empresas não está inserida neste gráfico).

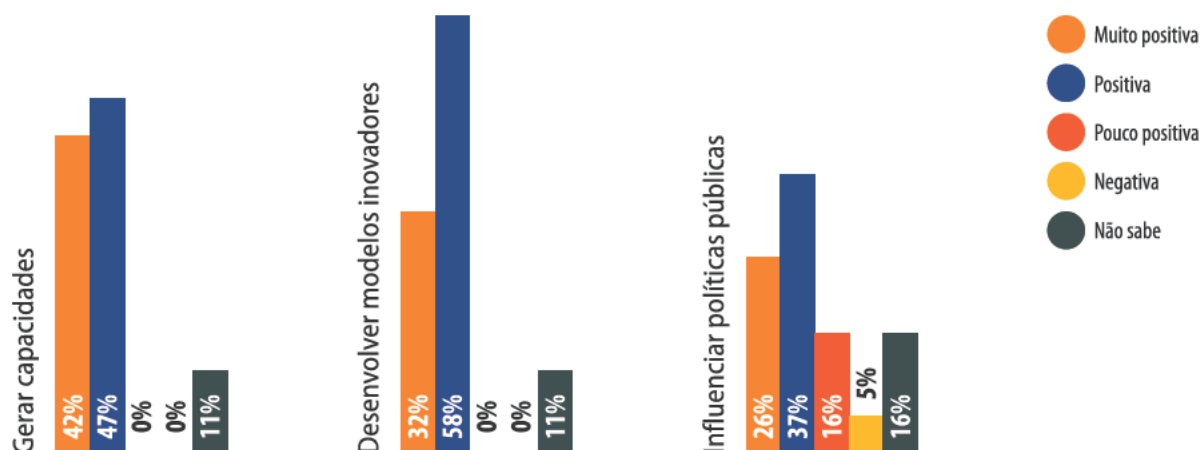
Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Gráfico 65**INVESTIMENTOS SOCIAIS DO INSTITUTO: QUAL O GRAU DE SATISFAÇÃO COM O RETORNO PARA OS NEGÓCIOS?**

*Obs.: Os resultados referem-se, exclusivamente, à atuação social dos institutos/fundações (a avaliação sobre a atuação direta das empresas não está inserida neste gráfico).

Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Essa percepção positiva, sobre a atuação dos institutos, se confirma quando a avaliação sobre o desempenho é focada em três funções geralmente atribuídas a essas organizações: gerar capacidades, desenvolver modelos inovadores de intervenções sociais e influenciar políticas públicas. Na maioria das empresas, a percepção sobre a qualidade dessa atuação é positiva ou muito positiva, mas os resultados não são homogêneos: gerar capacidades foi considerada como muito positiva por 42% dos respondentes, mas esta avaliação cai para 26% quando se trata de influenciar políticas públicas, o que permanece como um grande desafio para os institutos empresariais (Gráfico 66).

Gráfico 66**CONSIDERANDO OS PRINCIPAIS OBJETIVOS DOS INSTITUTOS EMPRESARIAIS, QUAL A PERCEPÇÃO DAS LIDERANÇAS DAS EMPRESAS SOBRE O SEU DESEMPENHO?**

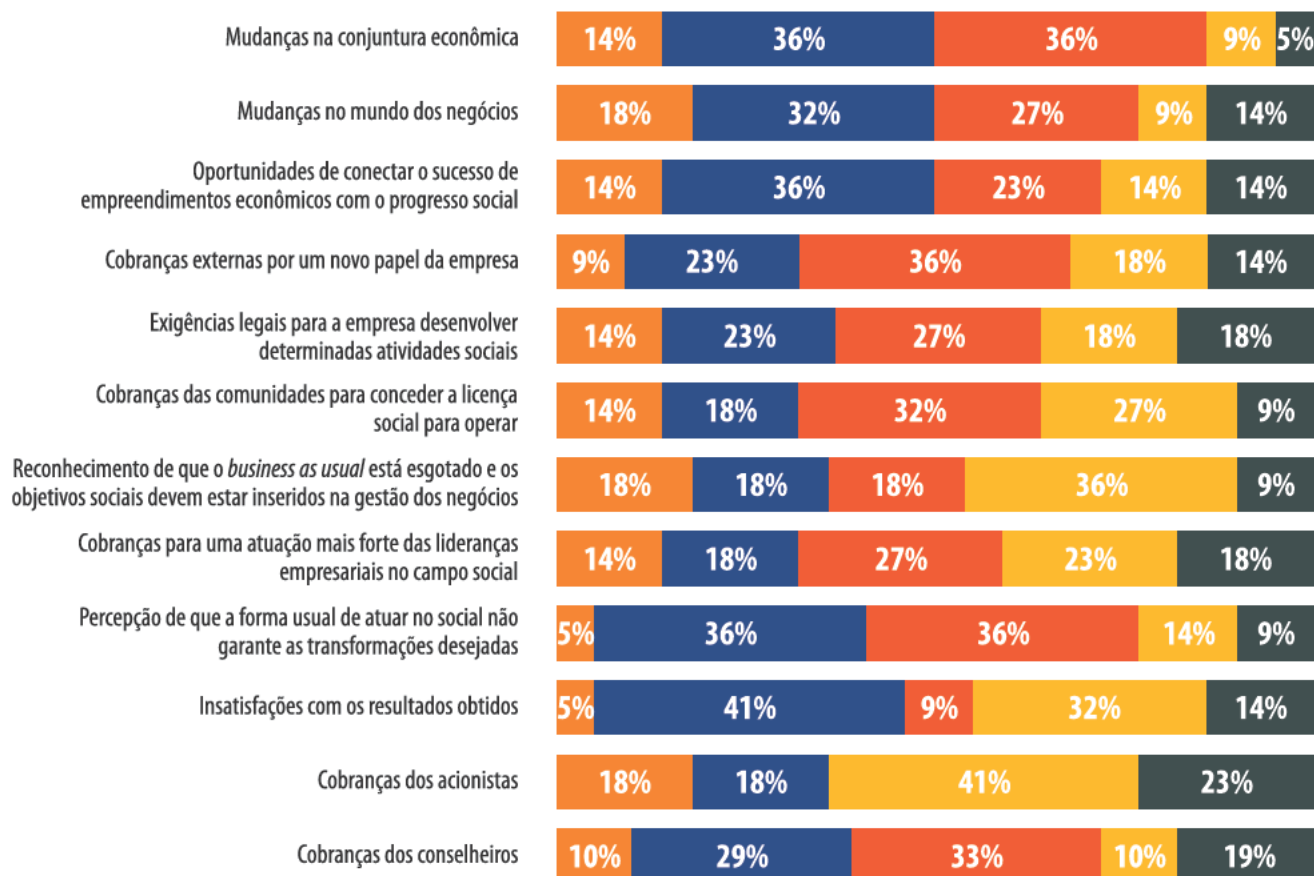
Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Em resumo, os dados captados pelo BISC indicam que o principal motor das mudanças não é a insatisfação interna com a atuação em curso e isto foi constatado também no entusiasmo com que alguns entrevistados falaram das iniciativas de suas organizações no campo social. Reforça esta observação o fato de que os critérios para a avaliação dos investimentos sociais não estão atrelados, exclusivamente, a resultados tangíveis e mensurados. Mais da metade das lideranças (52%) atribuem um grau de importância alto, ou muito alto, a resultados muitas vezes intangíveis, como reputação da empresa, orgulho dos colaboradores e melhorias nas relações com as comunidades. Isto ajuda a explicar porque a falta de informações mais detalhadas e qualificadas não impede a aprovação dos investimentos realizados. O que é, então, que provoca internamente a necessidade de mudanças?

Acontece que os tempos são de mudanças e, neste contexto, as empresas são desafiadas a repensar sua atuação também no campo social. Os resultados fornecidos pela pesquisa BISC reafirmam esta observação na medida em que os respondentes indicam as estratégias de adaptação à conjuntura econômica e às novas exigências e oportunidades do mundo dos negócios, como os fatores mais importantes para desencadear mudanças na condução dos investimentos sociais (Gráfico 67). Isto contribui para que as empresas caminhem na direção de uma maior aproximação aos negócios, o que será analisado adiante.

Gráfico 67

O QUE LEVA AS EMPRESAS A INTRODUIREM MUDANÇAS NA CONDUÇÃO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS?



De um modo geral, as entrevistas reforçaram a percepção dos gestores em relação às motivações que levam às mudanças. No entanto, a importância das pressões externas, bastante destacada pelos entrevistados, não foi assinalada com a mesma força pelos que responderam ao questionário: apenas um terço considera que elas têm uma influência forte ou muito forte na alteração do rumo dos investimentos sociais.

Outra visão extraída em depoimentos de alguns entrevistados e ainda pouco explorada diz respeito aos reflexos da profissionalização das equipes dos institutos sobre a opção por mudanças. Os depoimentos abaixo assinalados ilustram essas observações e o tema merece ser posteriormente mais explorado:

“A causa dessa mudança foi justamente algumas pessoas desse mundo dos institutos e fundações irem se profissionalizando, irem aprendendo. Isto foi uma maturidade natural. E também contribuiu a vinda para esse setor de profissionais do setor produtivo. Antigamente era uma coisa mais idealista. (...) Atualmente, há uma pressão natural da sociedade, do noticiário, do que está na rua evidente para a gente. E tudo isto agravado por uma ineficácia do Estado. O Estado foi tremendamente ineficaz na aplicação dos recursos. Nós, digamos assim, temos a pretensão de ajudar o Estado a gastar melhor.” (Liderança empresarial)

“Há uma mudança. Eu acho que alguns fatores contribuíram para isto. No nosso caso, acho que primeiro é uma visão muito clara dos acionistas de que o papel que a empresa tem a desempenhar na sociedade é muito mais amplo. Eu acho que influiu, também, a experiência bem-sucedida do trabalho do instituto, do modelo montado pelo (dirigente X), que conseguiu conquistar a confiança dos executivos para eles abrirem as portas das suas unidades para poder experimentar.” (Dirigente de fundação empresarial)

“Forçosamente (as mudanças se dão), hoje, pelo poder do consumidor que destrói uma marca. Ele está conectado, então, ele não quer saber. Ele não gostou de alguma coisa que a sua empresa fez, ele vai na rede e reclama na mesma hora. Então, as empresas estão investindo um dinheiro gigante em inteligência, em manejo e em gestão de crise, nas redes sociais. Isto tudo acabou mostrando um desafio e uma oportunidade. Porque a oportunidade que você tem hoje, e aí volta para a metodologia do Simon Mainwaring¹⁴, é engajar-se com a comunidade. Então, se você acha realmente a sua causa, se ela faz sentido, se ela é transparente e genuína, não vai ser derrubada, porque você está sendo honesto com aquilo. Fica muito mais fácil de manter uma comunidade engajada, embaixadora da sua marca. Hoje, o que as empresas estão investindo é buscar embaixadores das marcas, pessoas cabeças de rede, pessoas que influenciam uma comunidade. Hoje, cada pessoa é uma mídia. Então, eu acho que essa mudança no comportamento, em resumo, é uma mudança do comportamento humano que levou a tudo isso.” (Dirigente de outras organizações)

“Eu tenho a impressão de que, nos próximos dez anos, do lado da empresa, eu vou continuar assistindo ao aquecimento da sua participação (no campo social). E eu acho que cada vez essa participação vai vir mais de dentro da empresa para a sociedade do que da sociedade para a empresa. Eu acho que a empresa, de certa maneira, se deu conta que, se ela quiser aproveitar os recursos dela de maneira estratégica, deve jogar um papel muito mais proativo da determinação para onde vai o recurso no campo social. Ela não vai ser simplesmente uma doadora, mas vai ser uma operadora do social.” (Dirigente de outras organizações)

“Eu acho que todo mundo gosta do que está fazendo e, mesmo que os resultados não sejam muito medidos, a gente percebe que as pessoas, as empresas se satisfazem, mas tem uma concorrência (dos investimentos sociais) com as necessidades da empresa. Então, se a empresa precisa fazer (investimentos sociais), por que ela vai colocar recursos em outras iniciativas que não tem correlação com o negócio? Esse recurso (da área social), hoje, está concorrendo com os demais e, talvez, até por uma redução de recursos, a empresa esteja pensando

¹⁴ Simon Mainwaring criou e dirige uma empresa social que “ajuda outras companhias a mostrar que fazem o bem de uma maneira que fortalece seu negócio”. In: <http://www.sustainablebrands.com/users/simon-mainwaring>



se ela vai colocar em causas que estão muito distantes do negócio ou se ela vai colocar em causas que estão se somando aos seus negócios, aos seus ambientes, suas comunidades. (...) Eu não vejo insatisfação com os institutos e fundações, mas essa necessidade de uma demanda que precisa ser atendida.” (Liderança empresarial)

Os critérios que as empresas estão propensas a adotar, no futuro, para avaliar o sucesso dos investimentos sociais é outro bom indicador da forma como as mudanças, hoje, estão sendo pensadas. Tanto nas entrevistas quanto no questionário, foi solicitado que os respondentes completassem a frase destacada abaixo. Das respostas fornecidas, extrai-se uma linha comum: as expectativas são altas e a promoção de transformações sociais mais significativas será uma referência para medir o sucesso obtido. A maior novidade é que agora a busca de retorno dos investimentos sociais para as empresas é claramente assumida por um grande número de respondentes. O que fazer para atingir esses objetivos é o desafio do momento.

Daqui a cinco anos, o investimento social da empresa será avaliado como bem-sucedido se...

- ...“comprovar bons resultados para comunidade e para a empresa”.*
- ...“houver independência das comunidades quanto à aplicação dos projetos, gerenciamento e retroalimentação”.*
- ...“os mecanismos internos da organização forem aprimorados”.*
- ...“agregar valor à marca e equilibrar resultados para empresa e comunidades”.*
- ...“ocorrer o desenvolvimento socioeconômico das regiões onde atua, através de projetos que beneficiem usuários e comunidades”.*
- ...“os projetos apoiados ganharem maior escala”.*
- ...“a empresa for reconhecida por clientes, financiadores e mercado como referência no modelo de investimento social e pelas comunidades por seu compromisso com o desenvolvimento local sustentável”.*
- ...“aumentar o impacto para a sociedade e o retorno para a empresa”.*
- ...“houver resultados quantitativos que mostrem o impacto dos investimentos sociais e se houver maior engajamento dos funcionários em programas de mentoria e voluntariado”.*
- ...“houver continuidade do financiamento pela empresa”.*
- ...“tiver seu retorno social e econômico medido”.*
- ...“fizer bem para a comunidade e para o negócio”.*
- ...“mais capital tiver sido mobilizado para a área social”.*
- ...“tiver contribuído para o desenvolvimento local, melhorando a qualidade de vida das pessoas”.*
- ...“aprimorarmos a forma de avaliação e os indicadores, traçarmos metas e trabalharmos na melhoria contínua”.*
- ...“as avaliações de impacto social e econômico dos investimentos mostrarem isso”.*
- ...(a empresa) “for reconhecida como referência pelos resultados sociais alcançados”.*
- ...“contribuir com a redução da desigualdade social”.*
- ...“provocar transformações sociais perenes e independentes”.*
- ...“tiver causado impacto social comprovado por avaliações e métricas de pesquisa, contribuindo para o desenvolvimento humano no Brasil por meio de projetos focados na democratização da ciência, tecnologia e inovação”.*
- ... “trouzer resultados para a competitividade dos negócios”.*

4.2. Sobre os desafios da gestão dos investimentos sociais

Conforme mencionado na seção anterior deste relatório, o momento é propício para as empresas aprimorarem e reverem sua atuação social. As pressões da sociedade por mudanças, as oportunidades abertas pelas novas tecnologias e o reconhecimento de que é preciso inovar para adaptar-se ao novo contexto social tendem a se refletir na condução dos investimentos sociais. E diferentemente de tempos atrás, em que as empresas se propunham a atuar como coadjuvantes do Estado e buscavam desenvolver tecnologias sociais que pudessem ser

incorporadas pelas políticas públicas, agora começam a pensar também em transformá-las em atividades de mercado destinadas a atender às demandas das comunidades que vivem na base da pirâmide social e cujas rendas foram significativamente ampliadas nos últimos tempos. Tudo isto vai requerer alterações nas estratégias tradicionais de atuação e esse processo já está em marcha.

Assim é que a maioria dos participantes do Grupo BISC confirma que há mudanças em curso na gestão dos investimentos sociais, mas o que pode ser observado é que elas vão em direções distintas. Cerca de um terço das empresas está revendo a sua forma de agir e buscando romper com os modelos tradicionais por meio da adoção de novas metodologias de trabalho. Outro terço também está modificando sua atuação, mas, nesses casos, o objetivo é introduzir correções que possam aprimorar a qualidade dos investimentos sociais em andamento, o que significa aprimoramentos incrementais, visando fazer mais e melhor aquilo que já vem sendo feito. Algumas poucas empresas estão, no momento, introduzindo mudanças na estrutura de governança da área social e, finalmente, só não há mudanças em um quarto das empresas. Em 40% desse grupo, todavia, as lideranças consideram necessário realizar algumas correções no futuro próximo para aprimorar a qualidade dos investimentos sociais que realizam diretamente para as comunidades. Ou seja, os resultados indicam que as mudanças já estão na agenda das empresas, mas que, no curto e médio prazos, elas não serão implementadas de forma radical, por meio de um processo lento e gradual, de tentativas e erros. O que pode ser visualizado, para o futuro próximo, é a convivência de formas de agir mais tradicionais (menciona-se, inclusive, a recuperação e fortalecimento da filantropia) e, ao mesmo tempo, experiências de pequeno porte mais próximas das estratégias de mercado.

Para explorar as possibilidades de mudanças na condução dos investimentos sociais, buscou-se identificar quais são as perspectivas e as principais demandas dos líderes e dirigentes em relação à atuação em curso, o que as empresas pretendem obter com as mudanças na gestão dos investimentos sociais e o que poderia ser feito, no futuro próximo, para atingir os objetivos desejados.

Alguns depoimentos, apresentados, a seguir, ilustram a percepção dos entrevistados sobre as perspectivas (ou mesmo indefinições) em relação ao futuro dos investimentos sociais. Ao longo do relatório, este tema volta a ser explorado, mas vale aqui destacar que o que está em debate não é apenas a forma como as empresas deverão gerir seus investimentos sociais, mas o papel que vão assumir no enfrentamento dos problemas nacionais.

(Qual o futuro dos investimentos sociais?)

“*É o cenário que vai definir. Não adianta você na empresa querer criar as prioridades para o futuro porque as regras estão dadas, é o cenário, é o Brasil. Então, olhando para o País, eu acho que todos os trabalhos relacionados à diminuição da violência vão crescer muito. A educação está incluída nisto porque, hoje, ela une tanto quem está preocupado com o desenvolvimento quanto quem está preocupado com a inclusão social. A educação é um campo de encontro destes dois grupos. E, se tudo der certo, se a coisa for adiante e igualar mais as oportunidades, ela vai ter, em médio e longo prazos, um resultado positivo na diminuição da violência. Hoje, temos aí um quadro muito ruim no Brasil, um dos piores do mundo, da violência. Vamos ter que ter muitos outros projetos e atitudes para poder ir solucionando este problema. Então, creio que a discussão em torno da violência, pelos próximos dez anos, vai dominar muito o cenário.” (Liderança empresarial)*

(Qual o futuro dos investimentos sociais?)

“*Vai depender do rumo que o País tomar. Sem um governo propenso a trabalhar conjuntamente ou que acha que pode fazer tudo sozinho, aí a chance dos investimentos sociais resultarem em transformações paradigmáticas serão reduzidas. O futuro depende do poder público, da sua capacidade de promover mudanças e reconhecer a importância do apoio do setor privado.” (Dirigente de outras organizações)*



(Como virá a mudança?)

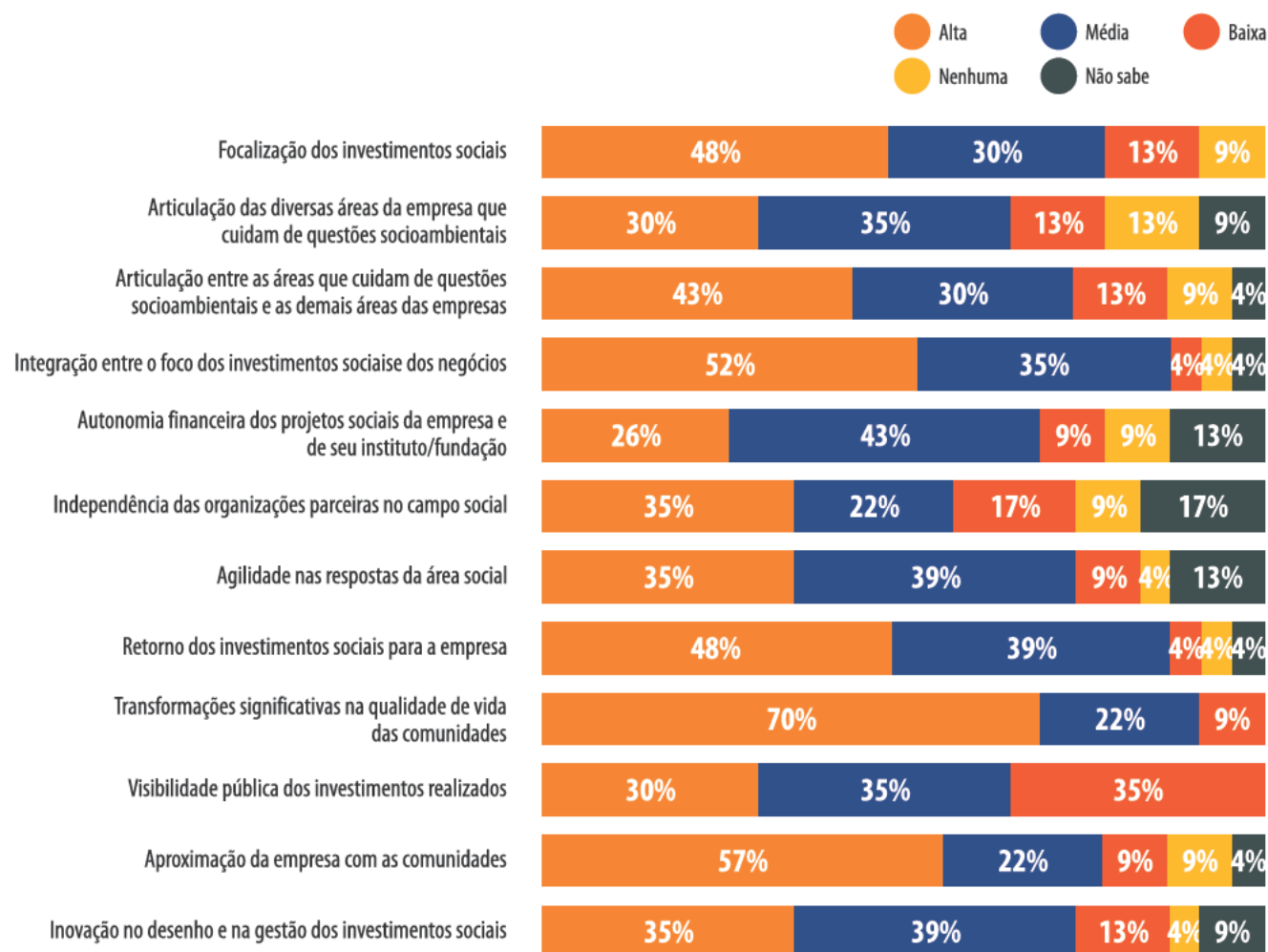
“Vai depender das pressões externas, da sociedade e das contribuições oferecidas pelas Fundações.” (Liderança empresarial)

“Eu acho que o setor social está sendo desafiado a buscar modelos mais equilibrados, sustentáveis, tanto de governança quanto de financiamento. (...) Muitas instituições podem ser impactadas também no sentido de buscar caminhos para promover projetos que possam ter maior escala e maior abrangência. Então, entendo que serão os dois impactos.” (Liderança empresarial)

“Eu acho que a tendência é aumentar (os investimentos sociais). Apesar dos desafios econômicos, talvez, se agravando, tem 1 milhão de oportunidades e o capitalismo tem esse lado, tem muita oportunidade e gera muita riqueza. Então, penso que a tendência é o investimento social aumentar, mas acho que, dentro dessas modalidades de maior inovação social, o campo de investimento de impacto também deve crescer.”

(Dirigente de fundação empresarial)

Vale destacar que indefinições em relação ao futuro não impedem que os rumos mais gerais estejam estabelecidos. Foi apresentada, aos gestores, uma lista de possíveis preocupações ou demandas das suas lideranças em relação à condução dos investimentos sociais (Gráfico 68). A mensagem que eles captam internamente e fornecem à pesquisa está centralizada no tripé: transformações significativas na qualidade de vida das comunidades, maior aproximação com a sociedade e integração do foco dos investimentos sociais aos negócios.

Gráfico 68**QUAIS AS PRINCIPAIS DEMANDAS/PREOCUPAÇÕES DAS LIDERANÇAS DAS EMPRESAS EM RELAÇÃO À CONDUÇÃO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS?**

Essas demandas ou pressões das lideranças se refletem claramente nos objetivos gerais que devem nortear as mudanças na forma de gerir os projetos sociais. A tendência predominante é a de fortalecer uma estratégia de “ganha-ganha”. Assim, instigados, no questionário, a completar a frase “a busca de novas formas de gerir os investimentos sociais visa...” os gestores destacaram as questões relacionadas aos ganhos de eficiência, à ampliação do impacto social dos investimentos, ao retorno para a empresa, à produção de valor compartilhado e maior autonomia da área social.

A busca de novas formas de gerir os investimentos sociais visa...

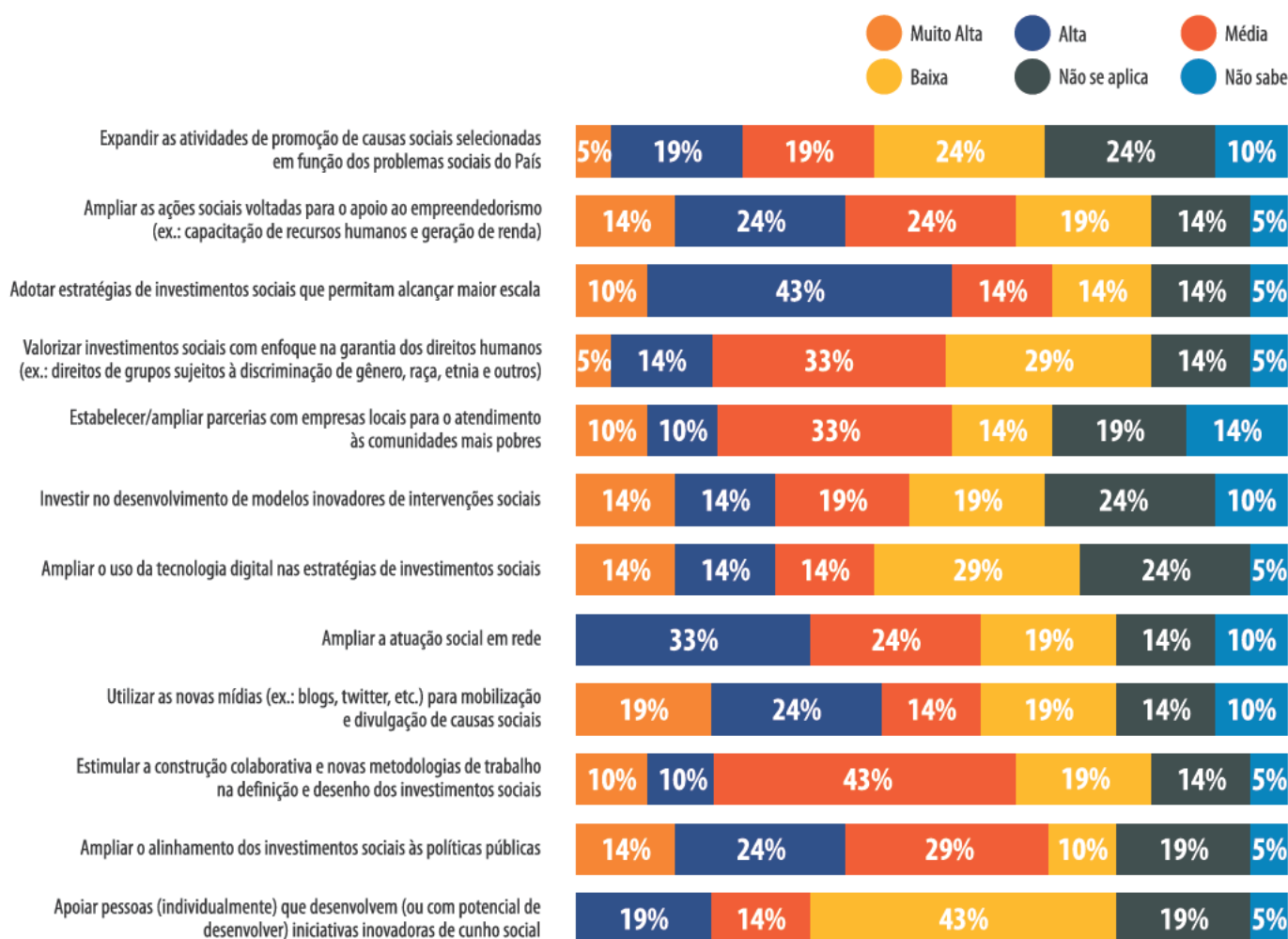
- ... *“otimizar recursos e ampliar impacto dos projetos”.*
- ... *“independer as comunidades da instituição mantenedora, fornecendo sustentação e perenidade das ações”.*
- ... *“desenvolver maior transformação social”.*
- ... *“gerar retorno para o negócio da empresa”.*
- ... *“prover o compromisso da companhia em contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade”.*
- ... *“o aumento de seus resultados”.*
- ... *“alcançar melhor eficiência no uso de recursos e atingir um melhor nível de governança que permita a gradual redução da dependência da empresa, ampliar o impacto para os beneficiários e ganhar escala”.*
- ... *“aumentar o impacto para a sociedade e o retorno para a empresa”.*
- ... *“identificar o impacto gerado”.*
- ... *“maior eficiência e produtividade”.*
- ... *“mensurar o retorno do investimento social e otimizar recurso e tempo gasto com esta gestão”.*
- ... *“aumentar o impacto e produzir valor compartilhado”.*
- ... *“ampliar o impacto social gerado”.*
- ... *“uma maior integração entre projetos de desenvolvimento comunitário e as atividades econômicas da empresa, gerando valor a todos os envolvidos”.*
- ... *“o conhecimento do seu retorno e o engajamento da liderança para obtenção de resultados”.*
- ... *“reduzir custos de execução, ganhar escala, promover o exercício da cidadania e garantir que políticas públicas sejam colocadas em prática”.*
- ... *“a ampliação da atuação social, do seu impacto e do retorno tanto para a comunidade quanto para a empresa”.*

E o que pretendem fazer as empresas, no futuro próximo, para alcançar seus objetivos? Conforme anteriormente mencionado, os resultados confirmam que não há consenso a este respeito. Em relação aos investimentos sociais realizados diretamente pelas empresas, o único ponto que se destacou foi o da adoção de estratégias que permitam alcançar maior escala: 53% delas indicam que, no futuro próximo, deverão atribuir uma prioridade alta ou muito alta a essa opção e isto é coerente com a preocupação de ampliar o impacto dos investimentos sociais (Gráfico 69). Vale destacar que, em pesquisas anteriores do BISC, se identificou que as empresas consideram que o alinhamento às políticas públicas é uma boa estratégia para aumentar o alcance de seus investimentos. Nesta edição, apenas 38% consideraram esta alternativa entre as maiores prioridades na gestão social. Vale destacar que, nesta questão, os resultados referem-se exclusivamente à atuação social desenvolvida pelas próprias empresas e que eles são distintos dos resultados observados no comportamento dos institutos ou fundações empresariais. Os reflexos do processo de mudanças na atuação dos institutos ou fundações empresariais são apresentados a seguir.



Gráfico 69

NO FUTURO PRÓXIMO, QUAIS SERÃO AS PRIORIDADES NA GESTÃO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS DAS EMPRESAS?



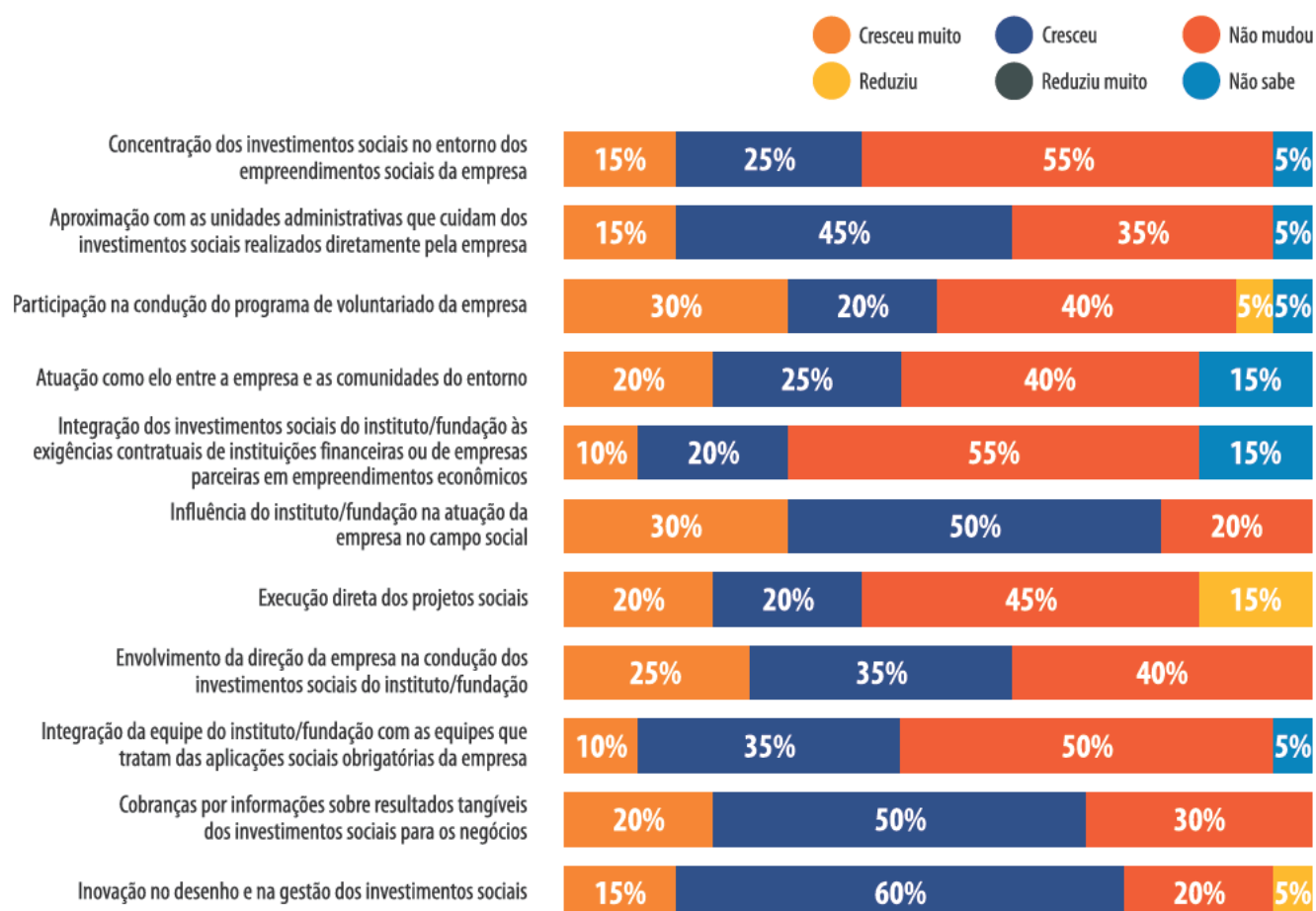
*Obs.: As informações referem-se exclusivamente às empresas (os institutos não estão incluídos nesta questão).

Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Quais os reflexos da conjuntura atual na atuação dos institutos ou das fundações empresariais? As mudanças na condução dos investimentos sociais são um pouco mais nítidas nos institutos e se destinam, sobretudo, à melhoria da qualidade dos investimentos sociais em curso. Conforme pode ser observado no Gráfico 70, nenhuma das mudanças listadas se destacou por uma grande frequência. Não obstante, mais da metade dos institutos declaram que cresceu e, em alguns casos, cresceu muito sua aproximação com as empresas. É interessante observar que essa aproximação se deu nas duas direções: por um lado, as equipes das fundações estão mais perto e influenciando mais na atuação das empresas e, por outro, as lideranças empresariais estão mais presentes nos institutos e cobram mais por resultados. É interessante também observar que 75% dos institutos/fundações assinalam que a inovação no desenho e na gestão dos investimentos sociais está se ampliando. Resta explorar, em edições futuras do BISC, o que está surgindo de novo nesse campo.

Gráfico 70

O QUE MUDOU, RECENTEMENTE, NA GESTÃO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS DOS INSTITUTOS EMPRESARIAIS?

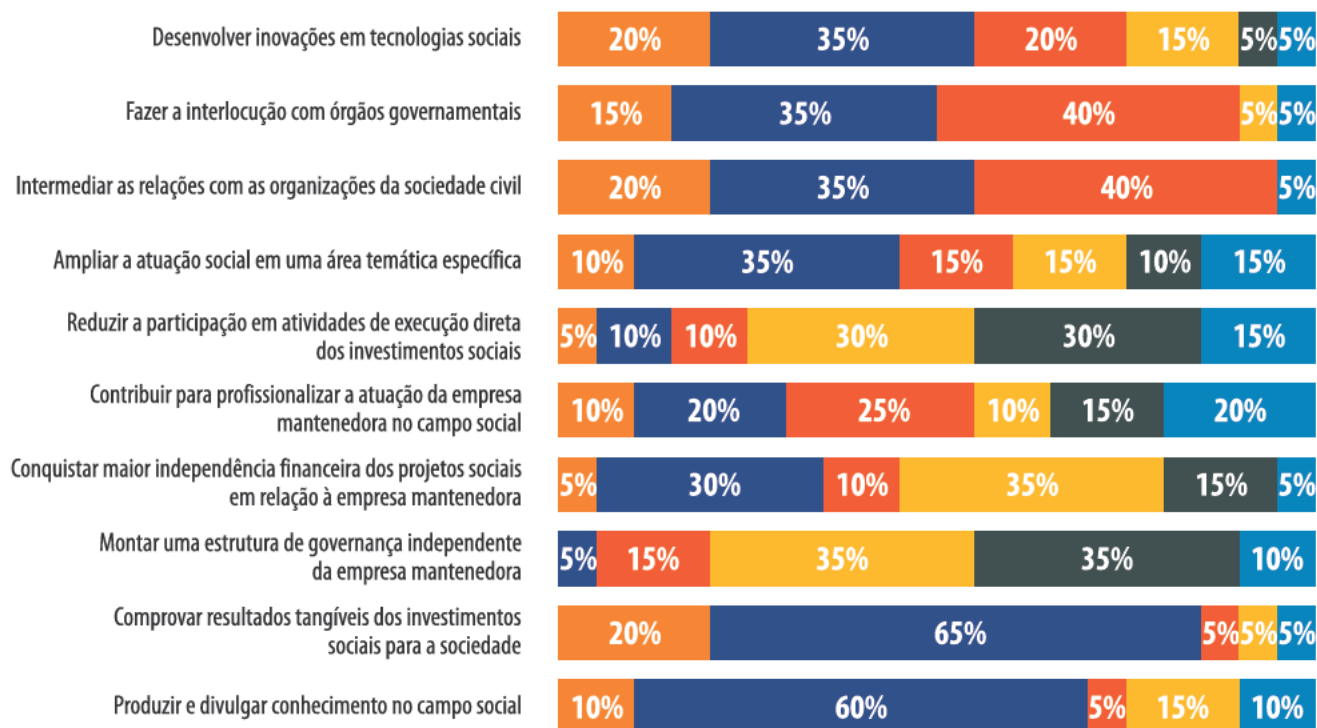


Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Em que direção os institutos devem caminhar para atender às novas expectativas de seus dirigentes? É interessante lembrar que, no Brasil, a maior parte dos institutos ou fundações empresariais foi criada a partir da década de 90, com o objetivo de desenvolver, de forma paralela e independente, a política de investimentos sociais das empresas. A preocupação era “não contaminar” a atuação social privada com as questões dos negócios. Atualmente, na esteira das mudanças em curso, essa estratégia tende a ser remodelada e, ao que tudo indica, a aproximação dos investimentos sociais aos negócios abre novas oportunidades de fortalecimento das fundações empresariais, ao contrário do que poderia parecer. Neste sentido, lideranças e dirigentes apostam, cada vez mais, na profissionalização do setor e na inovação das metodologias de atuação. Profissionalização para produzir conhecimento, avaliar resultados e dialogar com a sociedade e os governos. Inovação para fazer a diferença, ganhar escala e ampliar o impacto. É também neste sentido que ganha força o desafio dos institutos atuarem como a “inteligência social” das empresas (Gráfico 71).

Gráfico 71

NA VISÃO DAS LIDERANÇAS, QUAIS SERÃO AS ATRIBUIÇÕES DOS INSTITUTOS NO FUTURO PRÓXIMO?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Os itens acima reproduzem elementos aportados nas entrevistas tanto pelos líderes empresariais quanto pelos dirigentes das fundações/institutos ou de outras organizações que tratam do tema. Os trechos, a seguir apresentados, fornecem um panorama das opiniões do grupo a respeito dessa questão.

“ O papel do instituto é mostrar o que fazer e o como fazer e ser responsável também pelos indicadores de impacto e avaliação, porque a execução é da empresa. O outro papel do instituto, é lógico, é alavancar a sua rede de conhecimento, alavancar recursos também de dentro da empresa, fazer as parcerias, atuar como inteligência social. Para isto, em primeiro lugar, ele tem que mapear as tendências e as boas práticas em inovação social. Este é o papel que ele tem que desempenhar para poder provocar as empresas nessa direção. Ele é o responsável também por fazer a geração, a sistematização, a disseminação e a gestão do conhecimento. A gente percebe que tem um espaço gigantesco para fazer a disseminação de conhecimento e o intercâmbio das experiências (entre as diversas unidades da empresa). Isto é o instituto que tem que fazer porque a empresa nunca vai se debruçar sobre isto com qualidade. Basicamente eu acho que este é um dos papéis dos institutos.” (Dirigente de fundação empresarial)

“ A primeira coisa que eu vejo que está aproximando, que é uma tendência, é o uso da mesma linguagem do ambiente empresarial no terceiro setor, principalmente nas organizações que são ligadas às empresas. (...) Está tendo também uma busca muito clara, do meu ponto de vista, de inovação social. As empresas tomaram uma decisão de fazer apostas em projetos e programas inovadores, arriscar, pegar um recurso da fundação e investir em pequenas apostas. Esta é uma metodologia que se adota no Vale do Silício e em outros lugares que usam a inovação no seu dia a dia. Pega uma parte do seu recurso e não investe no tradicional, investe lá na periferia, na ideia de uma pessoa lá da favela, investe em pessoas e não só em organizações; sai um pouco desse investimento social tradicional e arrisca um pouco. Eu vejo que reabriu a discussão do investimento social privado e do alinhamento com o negócio. Por exemplo, na empresa (X), eles estão com um grupo forte discutindo isso, o rumo desse investimento. Eu acho que diminuiu muito o “pudor” com a história do alinhamento ao negócio, aliás não é nem pudor, é hipocrisia.” (Dirigente de outras organizações)

“ Transparência e resultados. Acredito que a transparência nas grandes empresas e mais estruturadas é uma tendência. Acho que o doador valoriza muito a transparência. Vai ficar cada vez mais difícil você conseguir parceiros e recursos se não investir em transparência.” (Dirigente de fundação empresarial)

“ Uma coisa com que todos se preocupam é montar projetos que possam ganhar escala e virar políticas públicas. Por quê? Porque os R\$ 2,5 bilhões que nós investimos (grupo do BISC) é muito dinheiro e, ao mesmo tempo, não é nada. Quando você vê o Brasil com as dimensões continentais e com a quantidade de gente que tem aqui e de problemas, R\$ 2,5 bi não é nada. E com relação ao que o Estado tem para investir, mais ou menos nas mesmas áreas, educação, saúde, etc. Então, o que é importante? Importante é que a gente faça um trabalho de vanguarda, um trabalho de referência, de qualidade, para que depois as melhores experiências possam ser assumidas pelo poder público que vai ter dinheiro e vai ter escala para fazer isso como uma coisa mais abrangente em todo o território brasileiro. Então, todos nós estamos envolvidos nisso.” (Liderança empresarial)

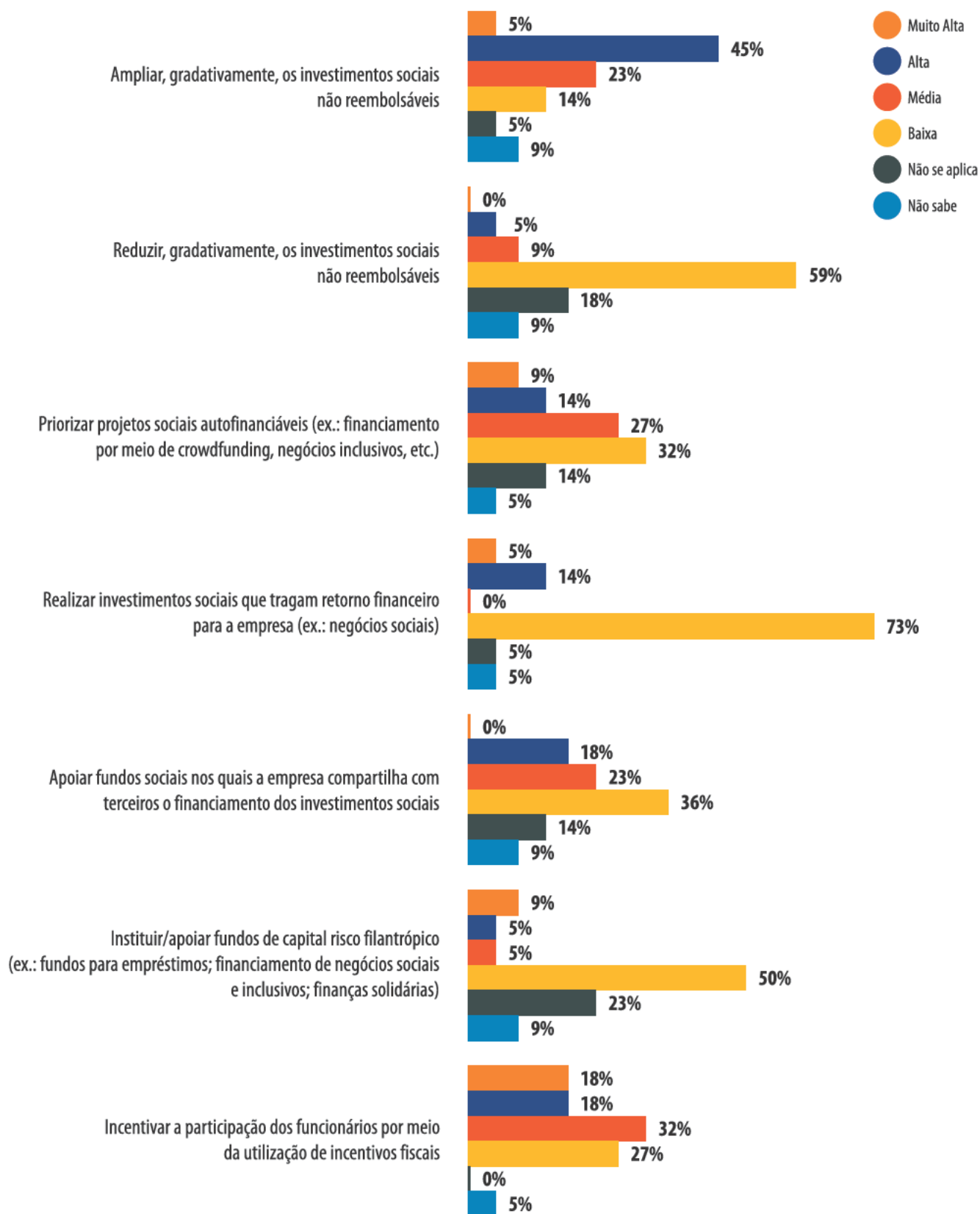
“ A tendência é que essa área que está cuidando do social tem que começar a se preocupar também em alinhar com a empresa. A tendência é as empresas só quererem entrar se o projeto estiver alinhado, apesar de ainda ter espaço para projetos sem esse alinhamento. Mas vamos fechar os olhos e imaginar 15 anos para frente... Eu acho que vai ter muito menos espaço. E, mais do que isto, eu acho que, nessa área do investimento social corporativo, há um movimento que eu vejo que é algo muito parecido com a qualidade total. Porque, quando surgiu o qualidade total, foram criados departamentos de qualidade total e depois tudo isso sumiu, porque hoje isso é básico - a qualidade total está intrínseca ao business e não dá para falar em business sem a qualidade total. Então, se eu for pensar, no curto prazo, não, mas se eu for pensar, em 10 ou 15 anos, uma hora não vai falar em business sem sustentabilidade, vai ser inaceitável, do ponto de vista do cliente. Agora, eu acho que isso ainda tem um tempinho para acontecer, não é uma coisa que vai acontecer em cinco anos.” (Dirigente de fundação empresarial)

É interessante observar que as mudanças na condução dos investimentos sociais ainda não atingiram as estratégias de financiamento utilizadas pelos participantes do BISC (Gráfico 72). Não se vislumbra nenhuma alteração significativa neste sentido. Ao contrário, a tendência observada é a de ampliação gradativa dos investimentos sociais não reembolsáveis. Não obstante, cerca de um quarto das empresas já prevê atribuir uma prioridade (alta ou muito alta) ao financiamento de projetos sociais autofinanciáveis e pouco mais de um terço aposta no crescimento dos recursos advindos de uma maior participação dos colaboradores, por meio do estímulo ao uso dos incentivos fiscais. Este aspecto é bastante interessante, porque vai ao encontro da aspiração de diversas organizações sociais envolvidas com atividades sociais, que é a de fortalecer a cultura das doações de pessoas físicas no País.



Gráfico 72

QUAIS AS MUDANÇAS PREVISTAS, NO FUTURO PRÓXIMO, PARA O FINANCIAMENTO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS?



Alguns entrevistados mostraram-se bastante otimistas com a possibilidade de surgirem novas fontes de financiamento, especialmente aquelas advindas dos segmentos da população que estão acumulando novas fortunas:

“Na minha percepção, há também uma nova geração de pessoas que são bem-sucedidas com seus negócios querendo alinhar mesmo um retorno financeiro à sua causa social. Acho que um caminho que a gente vai ver é de crescimento dos fundos de investimento de impacto sendo criados e espero, acho que é mais esperança do que qualquer outra coisa, um marco legal mais adequado ao momento atual onde a gente percebe essa tendência de indivíduos fazendo pequenas doações (crowd funding) e conseguindo gerar um volume grande de recurso em uma velocidade muito maior. (...) A gente sempre fala que tem um marco legal que não está necessariamente adequado, que não incentiva. Eu tenho a esperança que a gente se mova um pouquinho mais nessa direção.” (Dirigente de fundação empresarial)

“A gente percebe que há muito recurso de filantropos, que isto está começando a surgir no Brasil e já é muito comum nos Estados Unidos. Sim, eu acho que esses recursos vão aumentar e acho também que têm muitas instituições e pessoas a fim de doar.” (Dirigente de fundação empresarial)

“Começa a haver uma coisa para esses grupos que estão acumulando seus bilhões, que um colega meu usou uma palavra muito interessante, começa a haver uma questão da relevância social da riqueza. Eu acho que deve aumentar essa questão da relevância social da riqueza. Até pouco tempo, isto já há uns 20 anos, a lista da Forbes tinha os bilionários que se destacavam mais pelo acúmulo da riqueza. Hoje, também você começa a perceber pessoas que fazem o social com a sua riqueza. O Bill Gates está lá em cima, mas o Bill Gates é um dos grandes investidores sociais. O Warren Buffett está lá em cima, é um grande investidor social. (...) Então, você começa a perceber que “essa pessoa está preocupada com a relevância da riqueza”, quer dizer, ser rico não é impune, no sentido dele conseguir pragmaticamente achar que dando emprego e pagando imposto já é o suficiente. Ele acha que participar do desenvolvimento é pôr a mão no bolso mesmo e fazer alguma diferença. Eu acho que isto vai aumentar. Eu acho ainda que a primeira razão é que o capitalismo tende a criar novos ricos. Só que esses novos ricos são criados numa nova cultura. Uma cultura com base num mundo de informação em que os dados são jogados repetidamente na sua cabeça. Em que acontece um crime na China, hoje, na mesma hora, você tem notícia. Então, eu acho que todos nós estamos envolvidos por um sistema midiático que faz com que os problemas não fiquem longe da gente. Então, eu poderia me reservar enquanto as notícias não chegavam a mim. A notícia chegando a mim, eu acho que eu mudo o comportamento das pessoas e isto tende a se exacerbar nos próximos anos. Então, o contexto muda.” (Dirigente de outras organizações)

4.3. Sobre a tendência de alinhamento dos investimentos sociais

Na última edição do BISC, foram observadas algumas mudanças no comportamento das empresas, que sugeriam o início de um processo de alinhamento dos investimentos sociais aos negócios. O tema foi debatido por ocasião do lançamento de Relatório de 2013 e confirmou-se a relevância de explorá-lo nesta edição da pesquisa. Os resultados obtidos são apresentados a seguir.

Naquele momento foi percebida uma compreensão generalizada de que o alinhamento significa “a adoção de práticas sociais relacionadas ao core business das empresas e que geram, simultaneamente, benefícios para as comunidades e os negócios”. No entanto, este enunciado comporta as mais variadas e amplas interpretações. Este é o caso, por exemplo, dos investimentos em educação, que são considerados como alinhados aos mais diferentes tipos de negócios: alguns porque consideram que eles podem trazer retorno direto e imediato, por meio do aumento do mercado e, outros, porque eles trazem retorno indireto e em médio e longo prazos, por intermédio de um maior desenvolvimento econômico do País e da melhoria da qualidade da mão de obra.



Qual é a visão dos participantes do BISC sobre o tema? Foi solicitado nas entrevistas e no questionário que os respondentes completassem a frase abaixo e as respostas vão além de uma clara convergência em relação à percepção de que alinhar significa adotar uma estratégia de ganha-ganha. Algumas respostas introduzem novos aspectos nessa visão geral e podem subsidiar os debates futuros.

“Alinhar os investimentos sociais à estratégia de negócios da empresa significa ...”

... “um novo papel para as empresas”.

... “direcionar esforços conjuntos da administração da empresa e da gestão dos investimentos sociais em benefício da comunidade e da própria companhia, aumentando o significado das ações e tendendo a uma relação ganha-ganha entre empresa e sociedade”.

... “compromisso da companhia em contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade”.

... “dar sentido perante toda organização e legitimar o mesmo”.

... “confirmar que os negócios devem considerar como sua tarefa empresarial contribuir com o desenvolvimento social utilizando como fator indutor o próprio negócio da empresa e criar programas onde demandas dos negócios são oportunidades para o desenvolvimento de programas sociais”.

... “garantir a perenidade do investimento”.

... “aumentar a gama de produtos/serviços oferecidos aos clientes”.

... “colocar o negócio mais próximo à comunidade e a comunidade mais próxima ao negócio”.

... “valor compartilhado”.

... “que há oportunidades de estabelecer relações ganha-ganha”.

... “nivelar o conhecimento em diversos níveis, criar instrumentos formais para a estruturação, respaldo e amplitude do investimento social”.

... “uma oportunidade de ganhar força internamente e ampliar escala. Ao mesmo tempo, pode significar o risco de virar apenas negócio”.

... “a sustentabilidade dos investimentos sociais privados, desde que preservada a independência de atuação e governança (da área social)”.

... “garantir que esses investimentos possam ser longevos e que independam de mudanças na administração da empresa”.

... “potencializar os resultados por meio de alavancas que estão no próprio negócio”.

... “agregar mais valor para a empresa/instituto, além da comunidade”.

... “alinhar os investimentos sociais entre as unidades de negócios, buscando otimizar os recursos, potencializar as ações e aumentar o impacto”.

... “possibilitar uma atuação social em diversas oportunidades”.

... “melhorar os negócios”.

... “uma inserção social planejada do negócio”.

... “melhoria de reputação e legitimidade do que está fazendo”.

... “assumir o novo papel da empresa”.

Dentre os aspectos introduzidos pelos respondentes destaca-se, por exemplo, a questão da legitimidade em dupla direção: o alinhamento é visto como um instrumento que legitima, internamente, a atuação da área social e, por outro lado, legitima a empresa junto à sociedade. Ele é uma forma de as empresas demonstrarem seu compromisso com a questão da sustentabilidade, ao sinalizar que as preocupações sociais estão inseridas no campo dos negócios. Este aspecto leva a uma segunda questão bem ilustrada no trecho de uma entrevista com o dirigente de um instituto empresarial. Ele se refere ao reflexo do alinhamento na mudança de comportamento das equipes que cuidam dos investimentos sociais e das demais áreas da empresa, pois o alinhamento requer um rompimento com as formas tradicionais de fazer negócios e de atuar no campo social.



“ Para mim, alinhar com o negócio não é simplesmente gerar novos negócios para a empresa. Em uma primeira parte, a mais crítica de alinhamento ao negócio é a relação empresarial; são os profissionais que trabalham com o investimento social da empresa estarem adquirindo mesmo o espírito da companhia, estarem imbuídos do mesmo pensamento de progresso da companhia. Aqui, no nosso caso da fundação, era muito clássico. A fundação era uma ONG dentro da empresa, completamente lateral. (...) O que me assustou na fusão é que tinha gente que me dizia “eu sou funcionário da fundação e não da empresa”. (...) Alinhar-se ao negócio é essa mudança de comportamento, a cultura organizacional vem em primeiro lugar. E, um segundo ponto, é ficar mais próximo das áreas de negócio e entender os dilemas dos negócios, enxergar como é que você pode contribuir para resolver esses dilemas e a gente se colocar como protagonista dessa mudança da organização e, então, puxar as áreas de negócio também para entender melhor (as questões sociais).” (Dirigente de fundação empresarial)

Outro aspecto, destacado nas respostas, foi a conexão feita entre alinhamento social e valor compartilhado¹⁵ e alinhamento social e abertura de mercado para os próprios negócios¹⁶. Este é um campo que tem despertado um interesse especial das empresas e no qual se observa o surgimento de uma série de trabalhos que buscam defender e conceituar essas novas formas de gerir os negócios, com ênfase no campo social. Não é objetivo do BISC explorar e analisar os diversos conceitos em pauta, mas, sim, identificar como essas opções estão sendo incorporadas pelas empresas do grupo. Para tanto, foi solicitado que eles indicassem as principais estratégias que estão adotadas para alinhar os investimentos sociais ao seu *core business* e ampliar o retorno desses investimentos.

Seguem os resultados:

“Utilização de uma ferramenta global de gestão (Community Framework) e um plano de investimento social que inclui questões ligadas ao negócio.”

“Desenvolvimento e implantação de projetos com potencial de disseminação e que atendam ao tripé: missão social, posicionamento das marcas e interesse da comunidade.”

“Revisão de temáticas específicas de atuação, reavaliação do “pipeline” de projetos apoiados e diálogo com lideranças da empresa para alinhamento de prioridades.”

“Alinhamento das práticas e tendências de investimento social aos valores da companhia e seu posicionamento de marca.”

“Os investimentos em projetos sociais, culturais e ambientais seguem a Política de Responsabilidade Social Corporativa, publicada em 2006, e estão diretamente ligados ao compromisso da Companhia.”

“Melhoria na apuração dos resultados como demonstrativos do retorno dos investimentos. Seleciona e dissemina o conhecimento das melhores práticas.”

“Busca orientar os investimentos aos objetivos estratégicos do negócio. A empresa está trabalhando em conjunto com seu instituto em projetos sociais na cadeia de valor, abrangendo fornecedores, comunidades, colaboradores e clientes.”

“Integrando as equipes, produzindo diagnóstico em conjunto, buscando valor compartilhado.”

¹⁵ **Valor compartilhado** (shared value) corresponde a um conjunto de políticas e ações que incrementam a competitividade da empresa, ao mesmo tempo em que melhoram as condições socioeconômicas da sociedade onde ela atua. O conceito foi desenvolvido por Porter e Kramer e, segundo os autores, esta opção deve estar clara na cultura, na estratégia e no orçamento da organização. Eles enfatizam que o valor compartilhado não é responsabilidade social, filantropia ou até mesmo sustentabilidade, mas sim uma nova forma de obter sucesso econômico. Ver: PORTER, Michael E; KRAMER, Mark R. The big idea: Shared Value. Harvard Business Review. January - February 2011.

¹⁶ Negócios sociais ou negócios inclusivos se inserem nessa abordagem. São temas novos para os quais ainda não foram estabelecidos conceitos precisos. No geral, referem-se às opções de negócios que buscam gerar impactos sociais por meio de mecanismos de mercado. As principais correntes teóricas sobre o tema discorrem a respeito da distribuição ou não distribuição de dividendos no setor. Em um trabalho publicado pelo Instituto Walmart e Ashoka, intitulado “Negócios Sociais e Negócios Inclusivos no Brasil: descobertas e Aprendizados”, eles são assim definidos: **Negócio social** - “Empreendimento cujo objetivo é gerar dividendos sociais e econômicos significativos. Pode ter forma legal de organização da sociedade civil, OSCIP ou empresa social. Um negócio social tem forte preocupação com a redução da pobreza e a diminuição da desigualdade socioeconômica, com impacto social positivo, efetivo e, sobretudo, em longo prazo. O foco principal de um negócio social pode ser tanto o cerne de sua existência (atividade fim) como a promoção de dividendos econômicos para uma organização social (atividade meio) para se chegar à promoção de impacto. Alguns negócios sociais podem ter como um dos objetivos a geração de lucro e a escalabilidade do negócio, outros podem ter como foco a sustentabilidade da missão e visão de uma organização social. É importante ressaltar que a geração de produtos ou acessos para a população na base da pirâmide social pode ser ou não um negócio social a depender se gera transformação na garantia de direitos e mudança social dessa população. Os dividendos econômicos de um negócio social servem não apenas para garantir a escalabilidade do negócio, mas a replicabilidade da iniciativa.” **Negócio inclusivo** - Empreendimentos “voltados à geração de oportunidades de emprego e renda para grupos com baixa ou nenhuma mobilidade no mercado de trabalho ou voltado à inclusão da pessoa com deficiência”. Ressaltam que o termo é mais utilizado nos países em desenvolvimento e que pode ser considerado como uma subcategoria dos Negócios Sociais.

"Está em fase de implementação um projeto que alinhará negócios sociais à cadeia de valor da empresa, ainda no segundo semestre de 2014."

"Foi contratada uma consultoria para entender a percepção e impacto da empresa e da atuação do instituto com seus stakeholders e os indicadores apontaram alguns caminhos que estão sendo trabalhados."

"Com base em nossa Norma de Investimentos Socioambientais, criamos indicadores que mensuram o retorno de nossas atividades de ISA para a organização nos aspectos: produtos, recursos humanos, gestão e reputação."

"Os investimentos são destinados aos territórios de operação da empresa de forma a contribuir para o desenvolvimento social e para a consolidação de um ambiente mais propício ao desempenho dos negócios."

"Busca realizar ações sociais que mitiguem riscos dos negócios e priorizar dispêndios com um critério que atenda não só as necessidades das comunidades como dos empreendimentos."

"A composição de investimento social da empresa é baseada no seu core business, bem como a missão do Instituto e os projetos desenvolvidos e apoiados por ele."

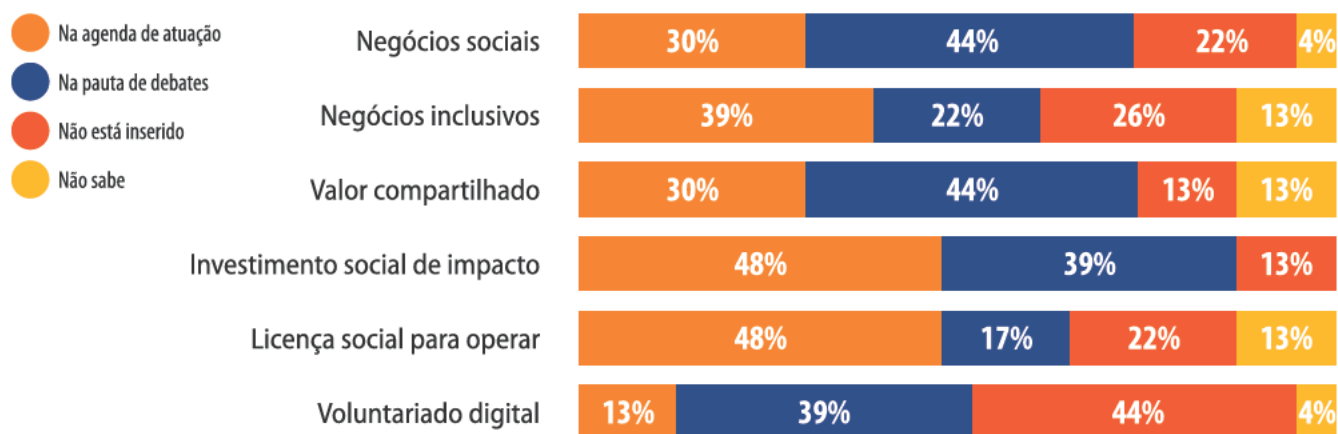
"Aproxima o negócio dos projetos sociais, buscando sinergia na atuação. Aproveita a expertise da Fundação no campo social para o desenvolvimento de novos produtos e serviços."

"Como Banco, temos trabalhado Educação Financeira de diversas formas com as comunidades com as quais nos relacionamos através do investimento social (educadores, empreendedores, Secretários Municipais e outros)."

Conforme as indicações sugerem, o alinhamento está em curso, mas em fases bastante distintas nas empresas do grupo. As estratégias vão da definição de diretrizes gerais até exemplos mais concretos de uma atuação específica. Esta observação é confirmada pelas informações do Gráfico 73, que indicam que a maioria das empresas está buscando explorar novas abordagens ou possibilidades de atuação, mas, até o momento, menos da metade delas já adotou, na prática, algumas dessas inovações. Merece, no entanto, destacar os avanços na adoção de iniciativas que buscam associar o retorno econômico e o impacto social (investimento social de impacto)¹⁷ e obter a licença social para operar.¹⁸

Gráfico 73

QUE NOVOS MODELOS OU ABORDAGENS ESTÃO SENDO ADOTADAS PELAS EMPRESAS NO CAMPO SOCIAL?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

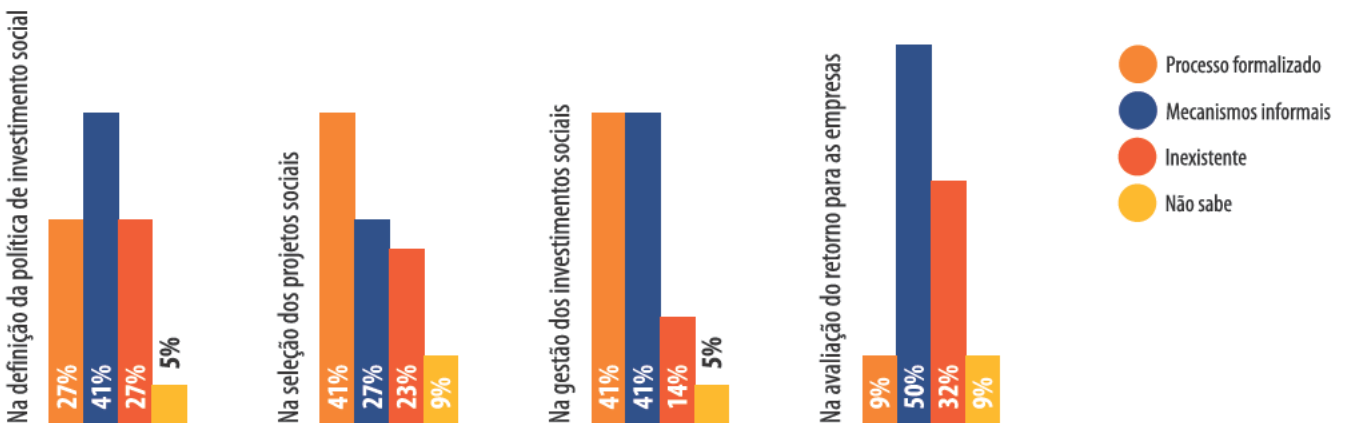
¹⁷ Observação: "Os investimentos de impacto se diferenciam da filantropia ao pressupor retorno financeiro e também se diferenciam de investimentos tradicionais ao capitalizar negócios cujo objetivo principal seja a redução de desigualdades sociais e/ou desequilíbrios ambientais". Ver: Thomas de Souza Buckup: "Impacto social e ambiental positivo com retorno financeiro". Artigo desenvolvido a partir de uma solicitação do Instituto de Cidadania Empresarial - ICE e do Grupo de Institutos e Fundações Empresariais - GIFE sob licença do Creative Commons Attribution 3.0 Unported.

¹⁸ Licença social para operar significa conquistar a confiança e o endosso da comunidade para a instalação e funcionamento de um empreendimento econômico. Não representa um acordo de caráter legal, mas uma permissão informal da sociedade que permite às empresas desenvolverem os seus empreendimentos econômicos com menos oposição das comunidades locais.

Por ser relativamente novo, o alinhamento não está formalizado na maioria das organizações. O processo em marcha começou pela prática, isto é, pelas atividades operacionais (seleção de projetos e gestão) e só depois deverá conduzir à sua inserção nos planos estratégicos. Os resultados apresentados nos Gráficos 74 e 75 revelam uma surpresa: os institutos estão um pouco mais avançados no processo de alinhamento do que as próprias empresas. Surpreende porque boa parte dos institutos atuava, até pouco tempo, de forma deliberadamente paralela às empresas, conforme mencionado anteriormente.

Gráfico 74

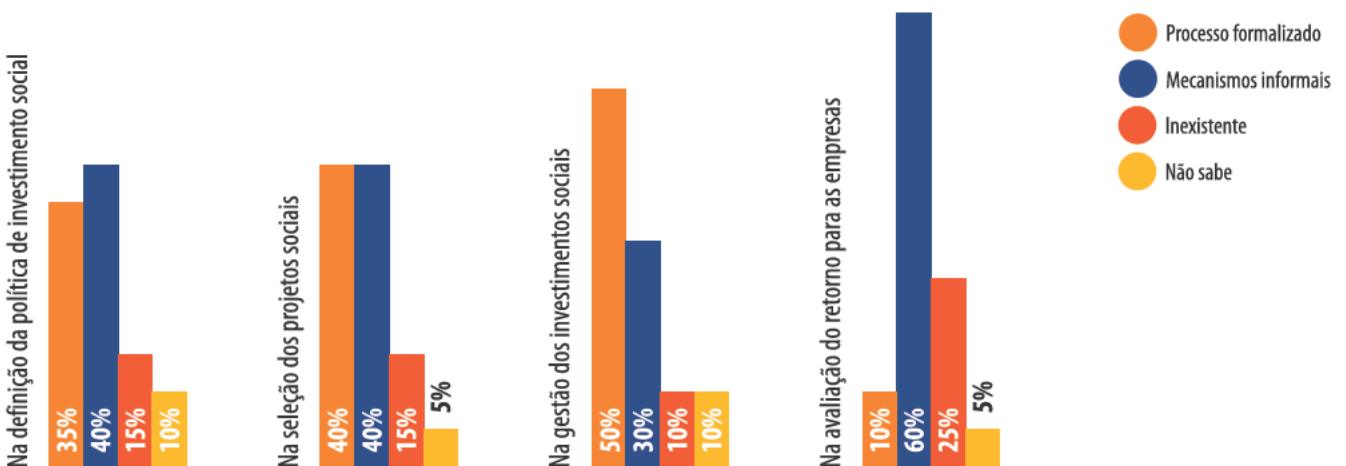
EM QUE ESTÁGIO SE ENCONTRA, NAS EMPRESAS, O PROCESSO DE ALINHAMENTO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS AOS NEGÓCIOS?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Gráfico 75

EM QUE ESTÁGIO SE ENCONTRA, NOS INSTITUTOS, O PROCESSO DE ALINHAMENTO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS AOS NEGÓCIOS?

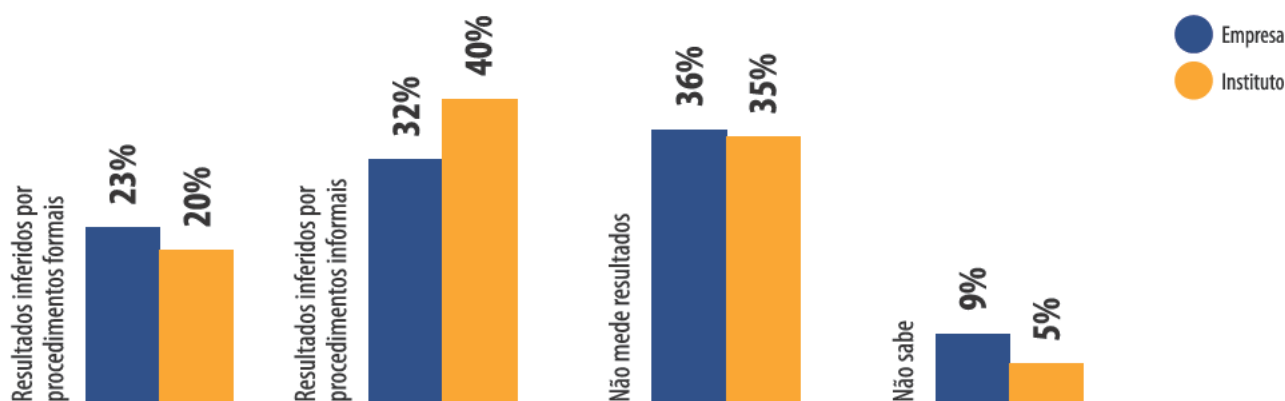


Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Considerando que a preocupação com o impacto dos investimentos sociais nos negócios é um dos pressupostos da estratégia de alinhamento, merece também destaque o fato de que apenas 9% das empresas e 10% dos institutos dispõem de instrumentos formais para avaliar esse retorno. A dificuldade de avaliar os projetos alinhados não se limita ao retorno para os próprios negócios. Convém observar também que menos de um quarto das empresas e dos institutos acompanham, formalmente, os resultados que os projetos sociais, alinhados aos negócios, trazem para as populações atendidas (Gráfico 76).

Gráfico 76

INVESTIMENTOS SOCIAIS ALINHADOS AOS NEGÓCIOS: COMO SÃO AVALIADOS OS RESULTADOS PARA AS COMUNIDADES?

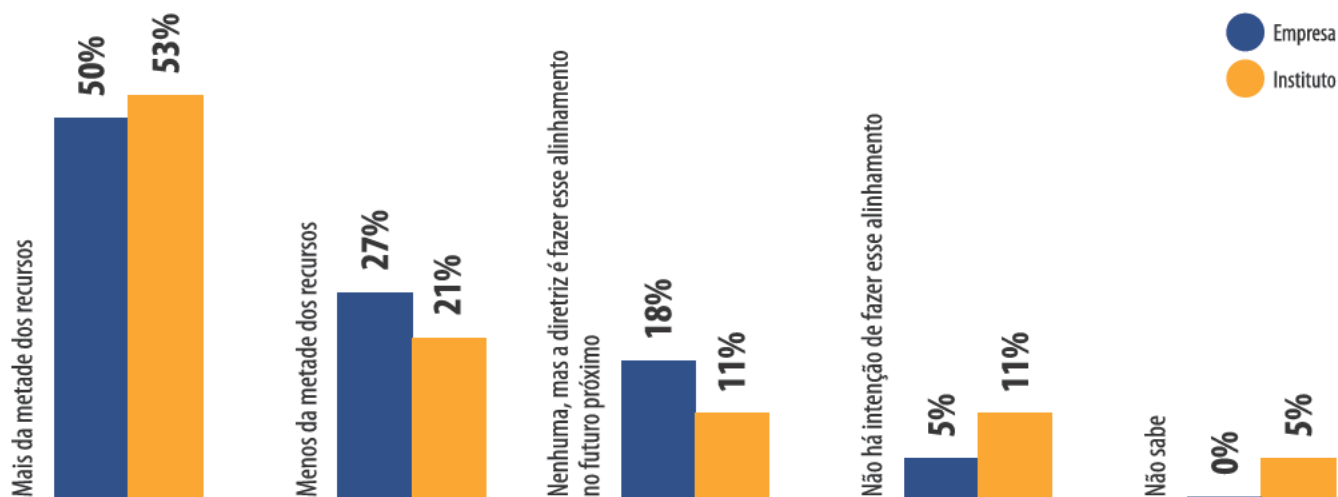


Fonte: BISC, 2014. Comunitas

A alocação de recursos é um bom sinalizador do processo de alinhamento em curso. Vale destacar, neste sentido, que 50% das empresas e 53% dos institutos já destinam mais da metade dos seus investimentos sociais para projetos alinhados aos negócios (Gráfico 77). Tal resultado reforça as informações anteriores, na medida em que elas indicaram que o alinhamento está avançado na seleção e operação dos investimentos sociais e, de forma um pouco mais acelerada, nos institutos do que nas próprias empresas.

Gráfico 77

EM QUE MEDIDA OS INVESTIMENTOS SOCIAIS JÁ ESTÃO ALINHADOS ÀS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS DAS EMPRESAS?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Em que pese a disseminação de iniciativas sociais que buscam, explicitamente, garantir retorno econômico para as próprias empresas, esta questão não é trivial nem há consenso entre os envolvidos com o tema sobre a sua pertinência. Vale destacar que, há alguns anos, essa associação era amplamente condenada e muitos, ainda hoje, questionam tal opção. A divergência foi captada nas entrevistas:

“ Se a empresa se engaja numa causa social ou desenvolve uma atuação na comunidade por interesses econômicos, não podemos classificar esse engajamento como um ato de voluntariado (...) é preciso diferenciar o “engajamento de alma” dos interesses dos negócios.(...) É preciso retomar o princípio da doação, que significa um ato de solidariedade, na qual se destina parte do próprio patrimônio sem interesse em qualquer tipo de retorno, seja financeiro, seja de imagem. A generosidade não está ligada ao retorno econômico.” (Dirigente de outras organizações)

“ Eu acho que (o alinhamento) tem muito a ver com todo o movimento de sustentabilidade e consciência da população, da sociedade como um todo. Acho que tem uma pressão social maior, vamos dizer, e, paralelamente, acho que as empresas estão com um olhar mais sustentável. Então, entendo que o investimento social privado está muito mais próximo de uma atuação empresarial. Mesmo as organizações independentes estão atuando também mais próximas dos negócios e estão enxergando as possibilidades de sinergia. O que há dez anos olhávamos como um pecado... a estrutura do instituto ou de uma fundação precisava ser completamente independente e isenta, para não sofrer a influência ou a pressão da empresa. Acho que é porque, naquela época, esse setor estava recém se formando, então era para sair de dentro da empresa e ter uma conformação própria, ter um orçamento próprio, ter uma governança com um Conselho, com uma certa autonomia, senão ficava a liderança da empresa definindo (tudo o que fazer). Acho que isto foi um movimento e, hoje, com esse setor já bem consolidado, eu vejo um movimento contrário. Eu vejo que os institutos e fundações têm que aportar expertise para melhorar a atuação social das empresas.” (Liderança empresarial)

“ (...)Aí um “anjo” cola nele, financia, dá um “green money”. E começa um negócio que é um negócio que tem lá todos os fundamentos de um negócio normal e vai resolver um problema da comunidade. Porque o mercado, ele tem soluções também. Isto é uma coisa que aqui, no Brasil, as pessoas têm certa dificuldade de falar neste assunto. Eu vejo isto com muito bons olhos, porque isto está se espalhando cada vez mais. Tem muito jovem empolgado por aí, muitos “anjos” financiando pequenos negócios. E isto gera muito emprego e dá muita solução a coisas que o Estado não está atendendo. Então, acho muito importante porque é um espaço que não é nem Estado nem terceiro setor, mas sim pequenas empresas que estão se direcionando para determinadas demandas que não estavam sendo atendidas.” (Liderança empresarial)

“ A grande tendência que eu vejo sendo absorvida pelo setor social é a questão do investimento de impacto. Este termo surgiu e eu não sei especificar se ele é novo, se ele é antigo... eu tendo a acreditar que ele é uma repaginação de coisas que já aconteceram no passado. Mas, apesar disto, ele traz um movimento novo, uma certa motivação para mexer com isso, é claro. A minha crença do investimento de impacto é que ele tem um impacto no setor social muito maior do que (as doações) do setor privado. Então, eu acho que muitas instituições podem ser impactadas não só no sentido de buscar caminhos de garantir sua própria sustentabilidade, governança e independência financeira, mas também para promover projetos que possam ter maior escala, maior abrangência. Então, entendo que são os dois impactos mais importantes. (...) O nosso instituto não nasceu como um investimento de impacto, nasceu como um instituto familiar e, na realidade, à medida que a família começou a se dedicar às questões mais sociais de forma mais estruturada, depois de um período curto em que a gente pôde agir sobre várias frentes isoladas, a gente optou por fazer uma iniciativa estratégica abrindo mão de muitas frentes e concentrando esforços de orçamento, tempo e energia em um setor específico.” (Liderança empresarial)

“ Eu acho que forçosamente esses investimentos sociais têm que ser repensados. Quanto mais eles forem alinhados a um negócio genuíno, mais eles vão ter aceitação. É pegar o investimento que é feito difusamente e com pouco impacto e repensar esse investimento sob a ótica do que está alinhado com o seu negócio.



Então, por exemplo, não tem sentido uma empresa que trabalha com saúde querer alinhar o seu investimento social com uma outra área totalmente diferente... Faz muito mais sentido para a pessoa que compra uma marca, se a empresa estiver ligada a uma causa, a um propósito, alinhado com aquilo que ela vende.(...) Mais e mais, o que for encarado como marketing, vai ficar claro. Sabe, as pessoas não são mais bobas, o consumidor comum não é mais bobo, ele identifica o que é genuíno e o que não é genuíno e vai identificar muito mais, porque a gente está falando com uma geração totalmente conectada. Estou pensando isso em cinco, dez anos. Quando essas mudanças estiverem acontecendo... As pessoas tem muita informação, elas são muito exigentes hoje em dia. Então, eu acho que vai ter uma autorregulação, é o que eu penso.” (Dirigente de outras organizações)

Buscou-se, também no BISC, identificar a percepção dos respondentes, geralmente gestores da área social das empresas sobre os riscos e benefícios do alinhamento. Conforme apresentado nos Gráficos 78 e 79, há um otimismo generalizado com respeito aos resultados que podem advir do alinhamento dos investimentos sociais aos negócios. A maioria concorda totalmente com a afirmação de que ele é importante para garantir a sustentabilidade, a escala de atuação e elevar o impacto dos projetos sociais. Já em relação aos riscos, os resultados foram menos contundentes sendo que a metade dos respondentes concorda, total ou parcialmente, que há possibilidade de abandono de causas sociais importantes para o País e de restrições na abrangência da atuação.

Gráfico 78

NA VISÃO DA EMPRESA, QUAIS OS BENEFÍCIOS DO ALINHAMENTO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS AOS NEGÓCIOS?

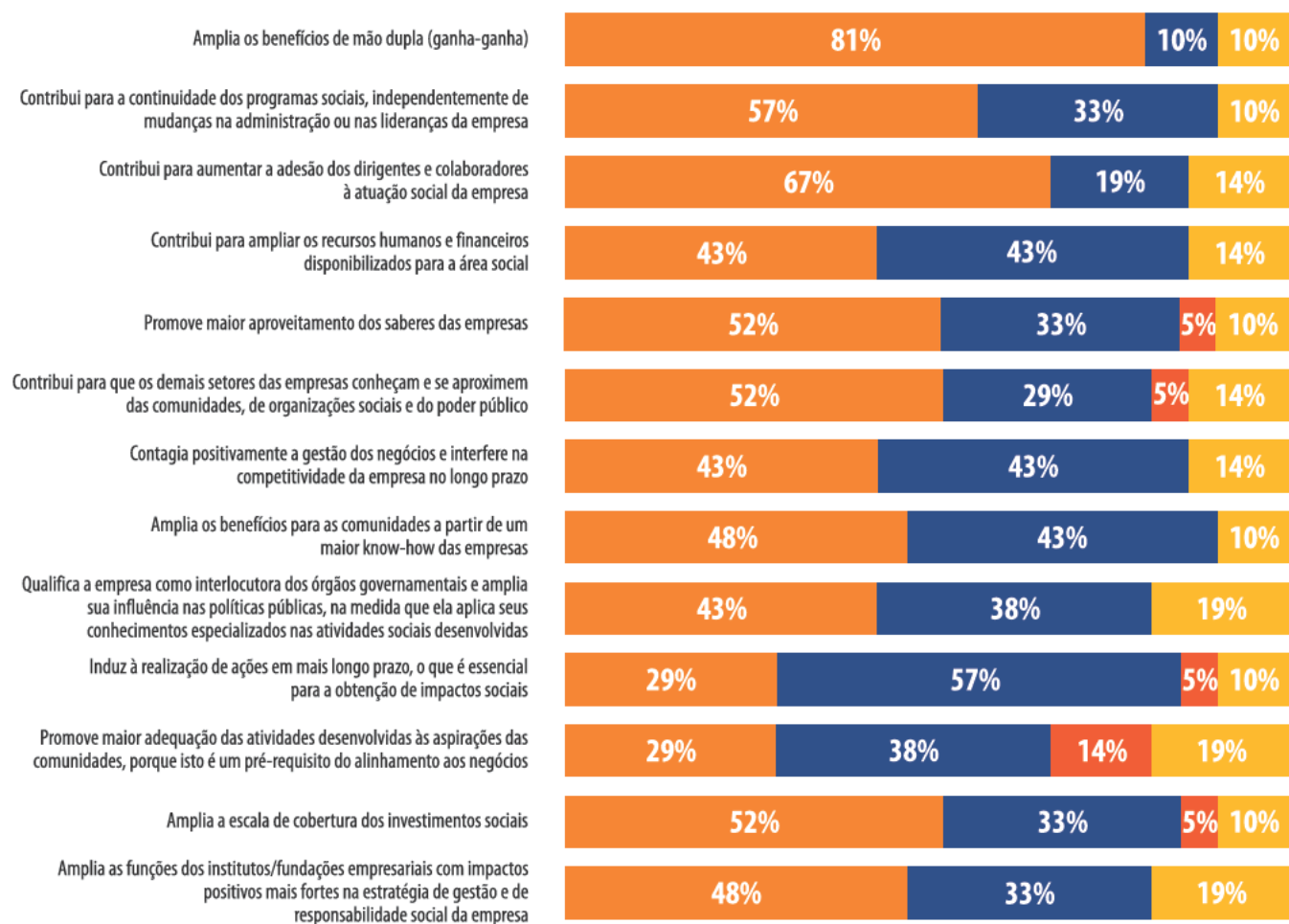
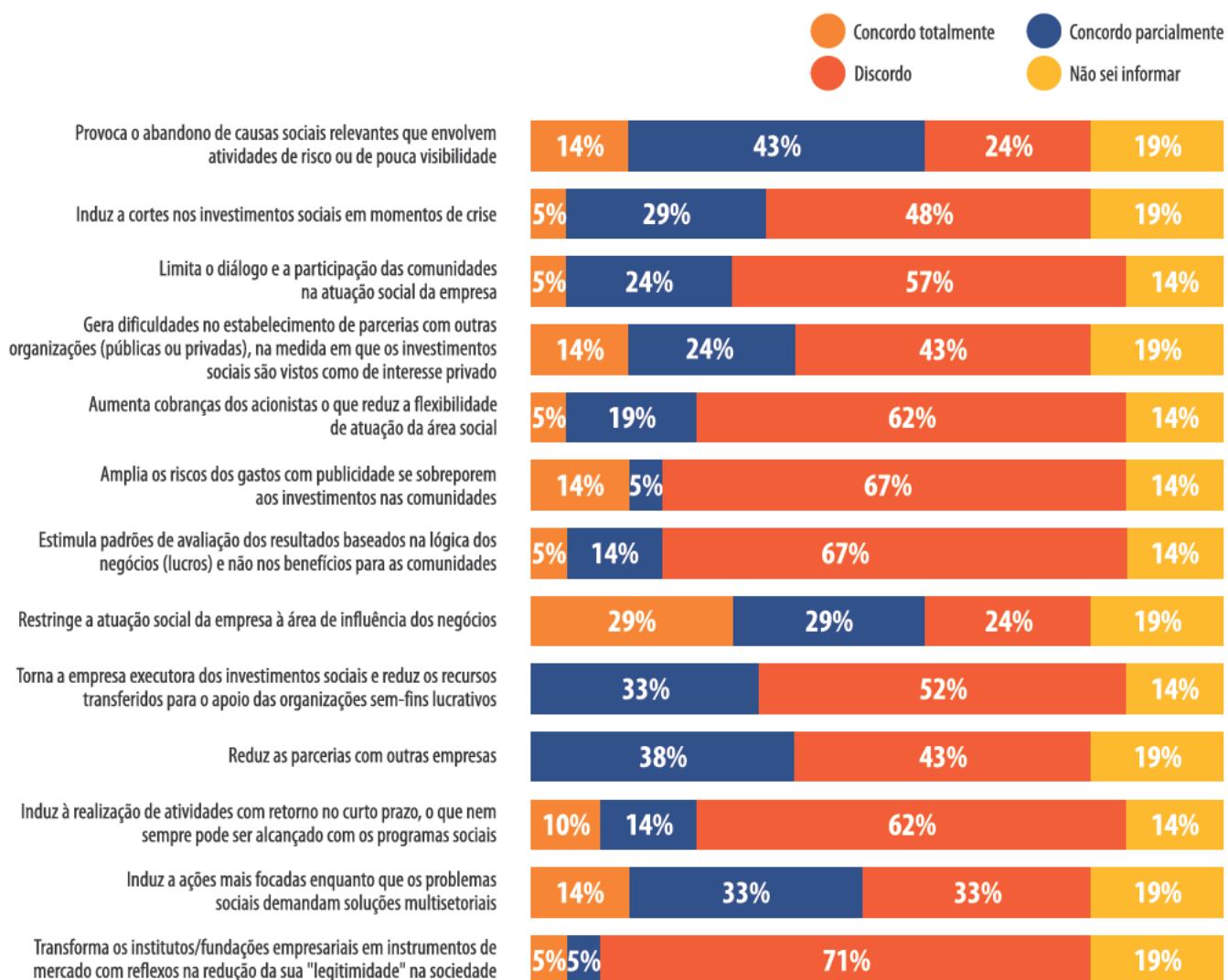


Gráfico 79

NA VISÃO DA EMPRESA, QUAIS OS RISCOS DO ALINHAMENTO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS AOS NEGÓCIOS?

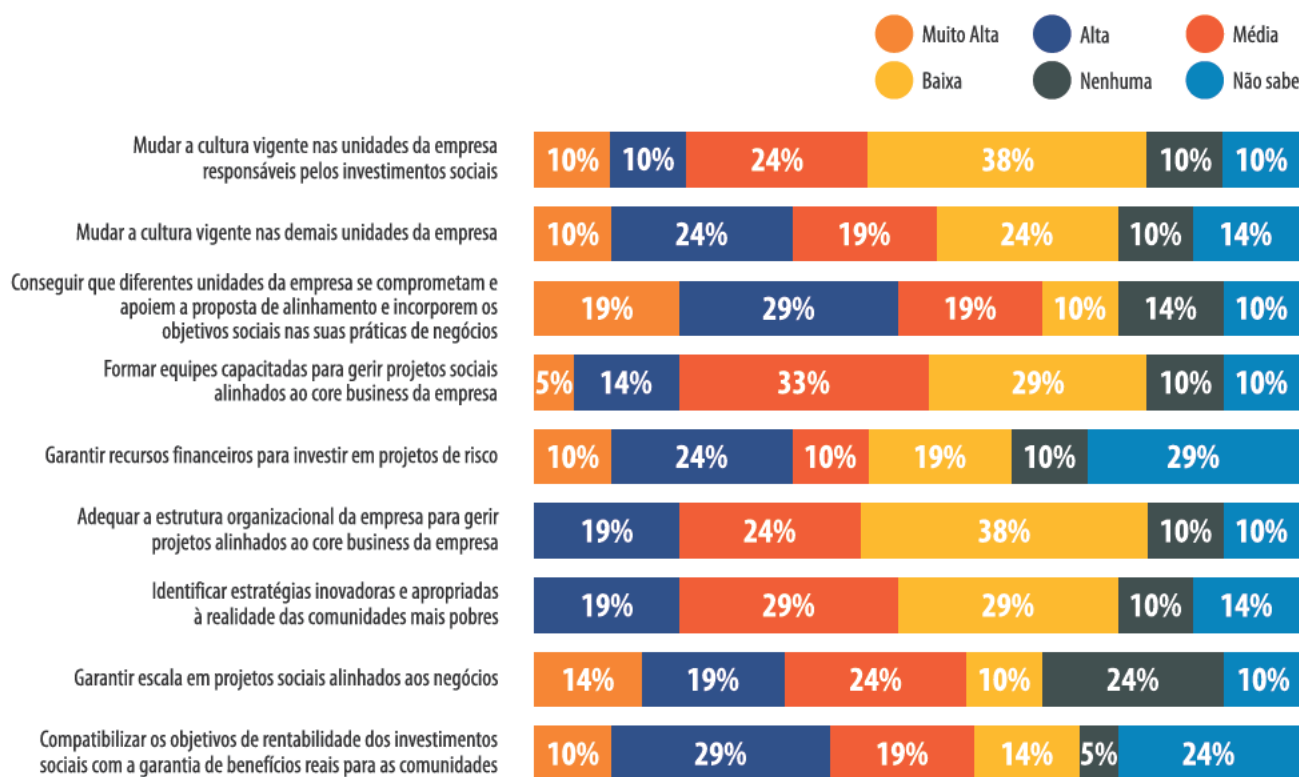


Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Ao contrário do que poderia ser esperado, diversos indicadores do BISC sinalizam que, em geral, as equipes da área social não parecem resistentes ao alinhamento e os respondentes não vislumbram grandes dificuldades para a sua implementação. Os maiores desafios foram relacionados às resistências, ou dificuldades, de envolver as demais unidades das empresas e comprometê-las com os objetivos sociais no seu campo de atuação, bem como garantir recursos para a execução de projetos de risco, posto que o retorno não é facilmente garantido (Gráfico 80).

Gráfico 80

NA PERCEÇÃO DA EMPRESA, QUAL O GRAU DE DIFICULDADE PARA ALINHAR OS INVESTIMENTOS SOCIAIS AOS NEGÓCIOS?



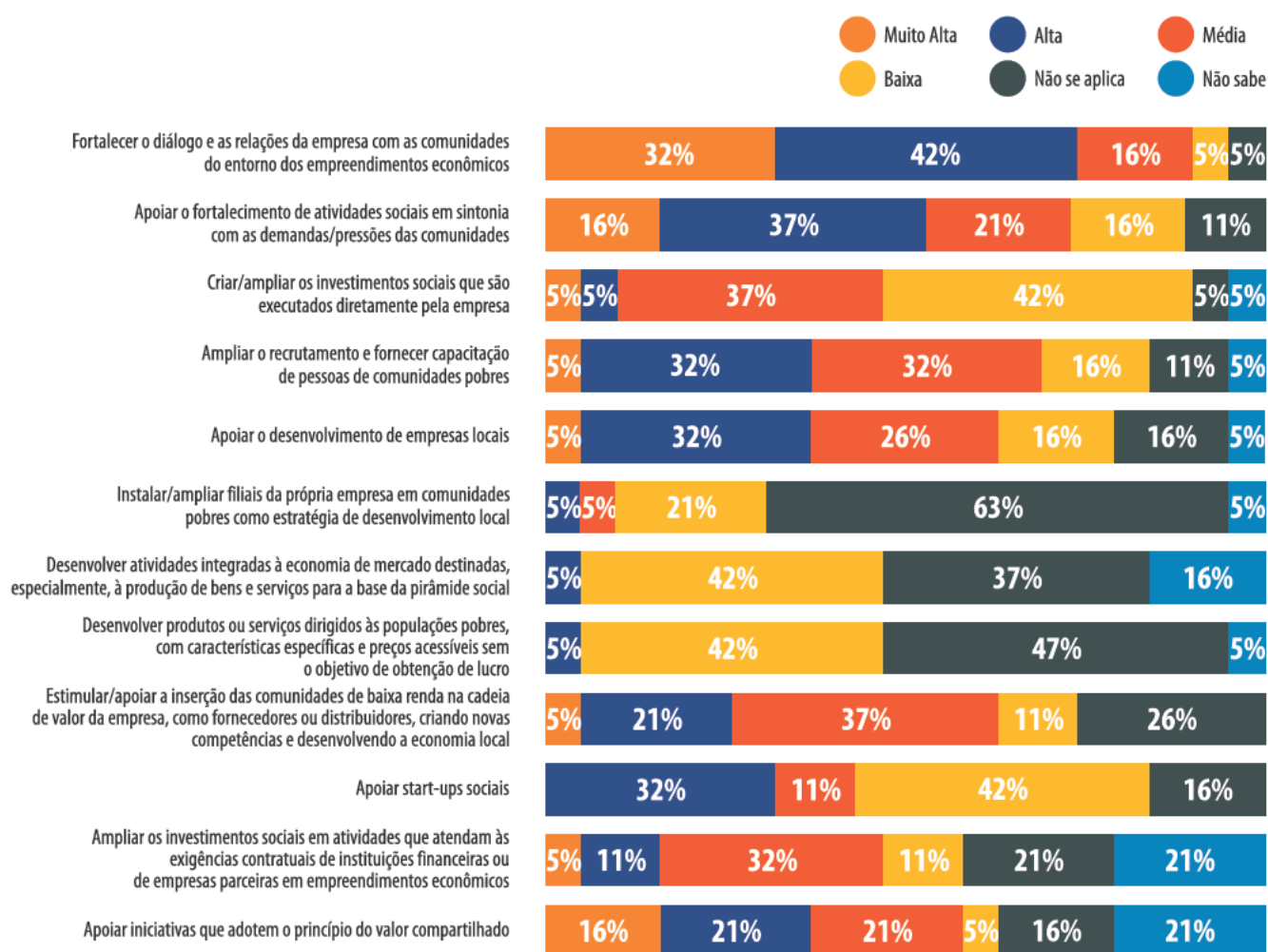
Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Para onde caminha o processo de alinhamento aos negócios? Quais os próximos passos? Os resultados sinalizam que o grupo pretende avançar nesse caminho, mas de forma cautelosa. Mais da metade das empresas está prevendo adotar, no futuro próximo, iniciativas de mercado voltadas para o atendimento das demandas sociais das comunidades mais pobres.¹⁹ No entanto, de imediato tais atividades não estão entre as maiores prioridades. No curto prazo, a atenção estará voltada para fortalecer as relações com as comunidades do entorno e as iniciativas destinadas a promover o desenvolvimento econômico dos territórios (Gráfico 81).

¹⁹ Vale observar que nesta questão não estão inseridos os institutos.

Gráfico 81

QUAIS AS PRIORIDADES DAS EMPRESAS PARA CONDUZIR O ALINHAMENTO DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS, NO FUTURO PRÓXIMO?



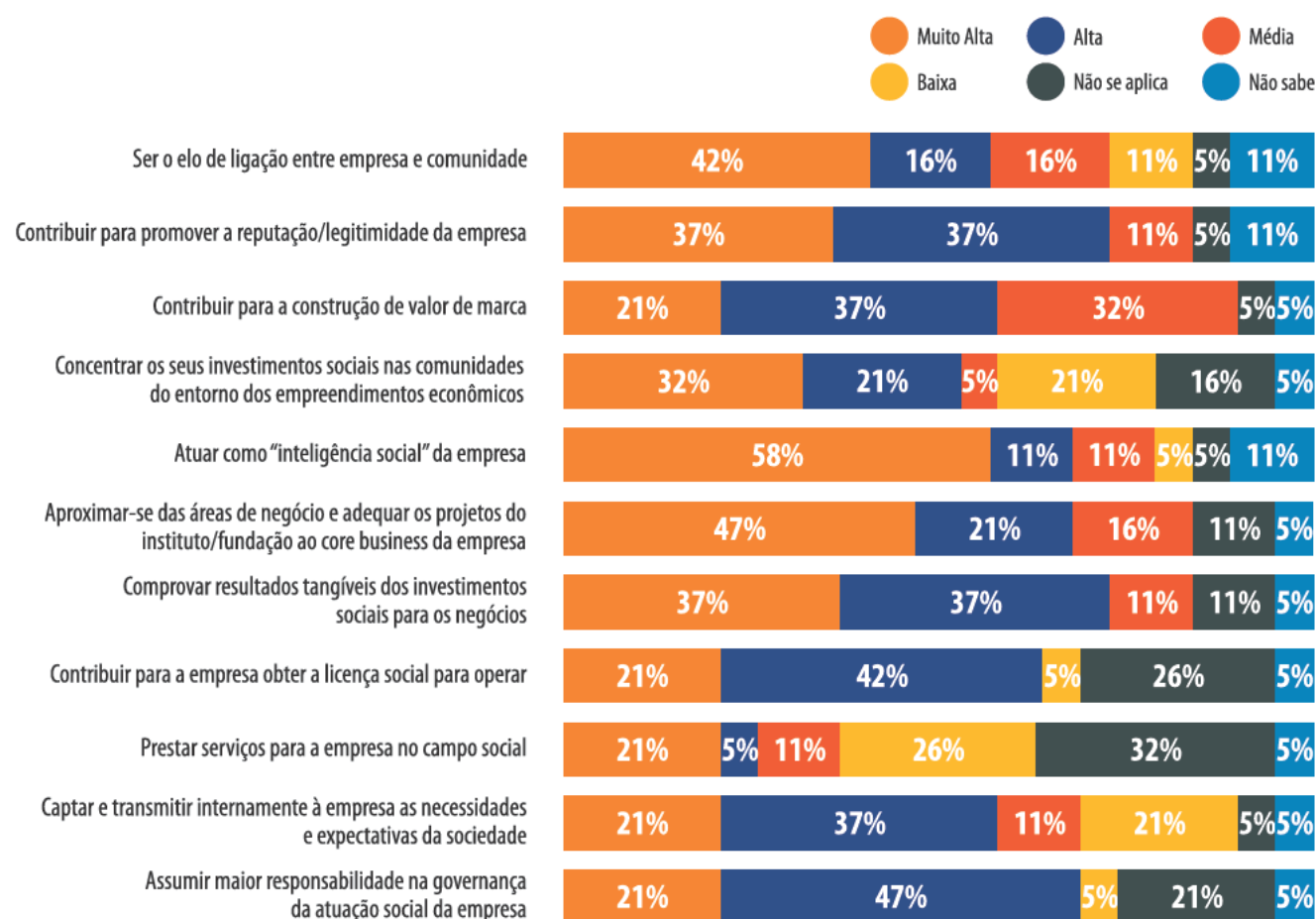
*Obs.: As informações referem-se exclusivamente às empresas.

Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Qual o papel reservado para os institutos empresariais nesse processo de alinhamento dos investimentos sociais? Conforme mencionado na seção anterior, predomina a visão de que os institutos tendem a assumir, cada vez mais, o papel de “inteligência social” das empresas (Gráfico 82). No entanto, no médio e longo prazos, se essa tendência de alinhamento for consolidada e se tornar preponderante, eles poderão atuar como o “coração social” dos negócios. Isto se daria na medida em que as preocupações sociais fossem, de fato, inseridas na estratégia geral de atuação das empresas. Este é o caminho defendido por aqueles que disseminam as práticas de negócios sociais e um novo modelo de capitalismo socialmente mais justo.

Gráfico 82

QUE ESTRATÉGIAS DE GESTÃO SOCIAL SERÃO PRIORIZADAS PELOS INSTITUTOS, NO FUTURO PRÓXIMO?



*Obs.: As informações referem-se exclusivamente aos institutos/fundações (as empresas não estão incluídas nesta questão).

Fonte: BISC, 2014. Comunitas

4.4. Sobre o futuro das relações com atores externos

As alianças com atores externos é um tema explorado, de formas distintas, em várias edições do BISC. Isto por que foi detectado que elas são fundamentais para o sucesso dos investimentos sociais privados e têm sido bastante valorizadas pelo grupo. Em 2014, buscou-se identificar como deverá caminhar, no futuro próximo, esse trabalho conjunto com governos e outras organizações privadas, com ou sem fins lucrativos.

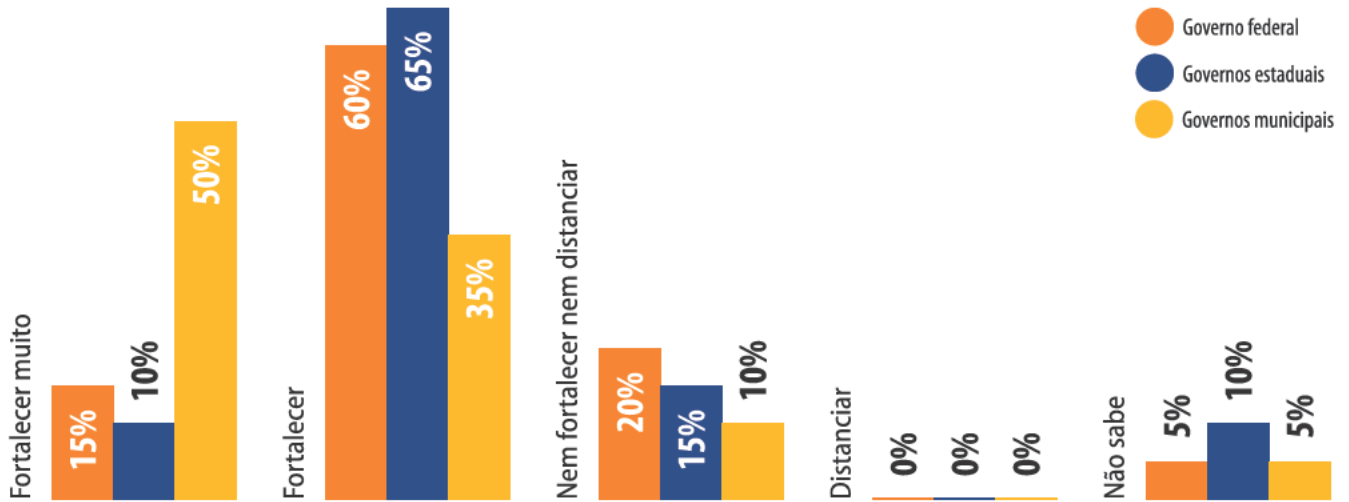
Relações empresas e governos

As empresas estão otimistas quanto às suas relações com os governos: 85% delas pretendem promover uma maior aproximação, especialmente com órgãos municipais, para cuidar das questões sociais (Gráfico 83). No que se refere às formas de influenciar as políticas públicas,

a maioria aposta no fortalecimento das comunidades, para que elas possam exercer a necessária pressão e o controle sobre os órgãos governamentais (Gráfico 84). É interessante acompanhar os resultados desta opção, uma vez que é amplamente reconhecida a importância do controle social para o aprimoramento das políticas públicas.

Gráfico 83

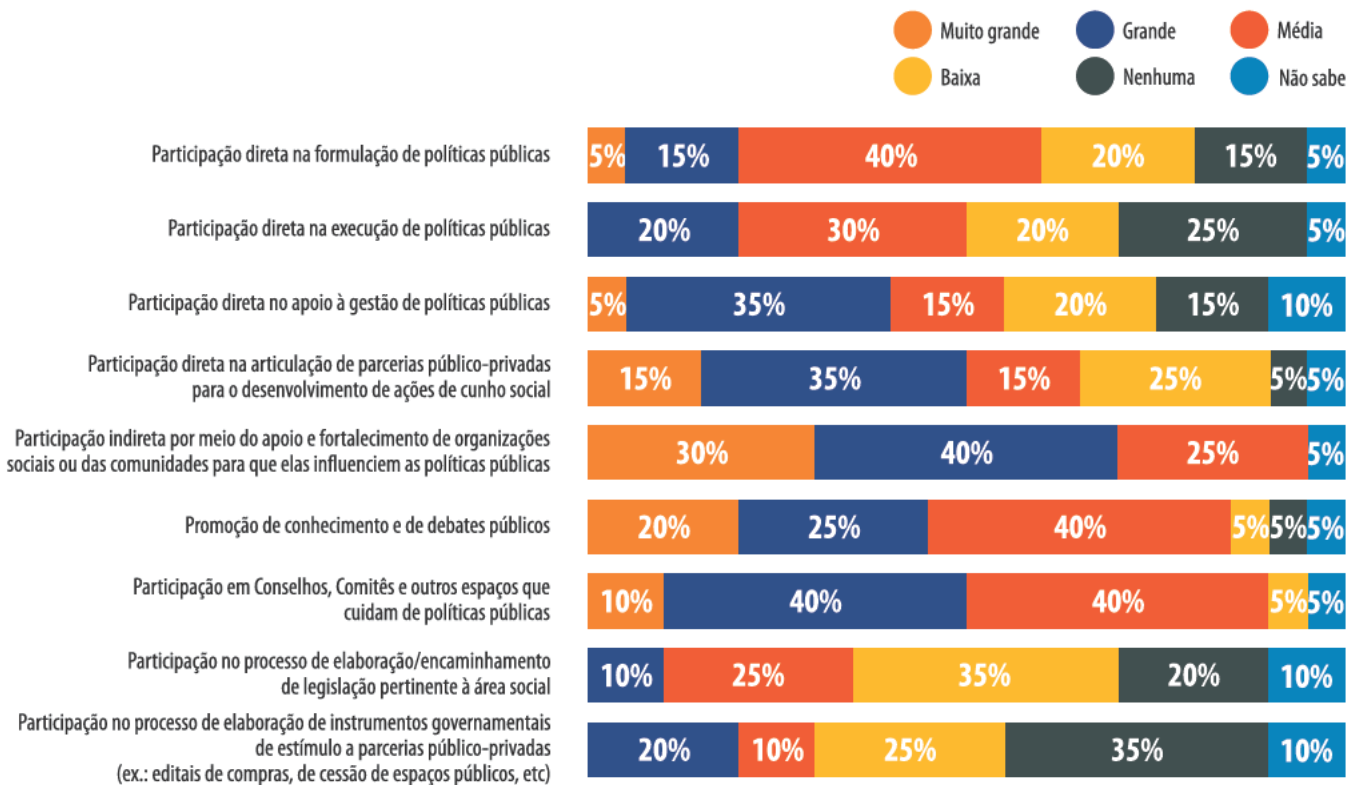
NA VISÃO DAS EMPRESAS, QUAL O FUTURO DAS RELAÇÕES COM ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Gráfico 84

PARA INFLUENCIAR AS POLÍTICAS PÚBLICAS, QUAIS AS ESTRATÉGIAS QUE AS EMPRESAS TENDEM A PRIVILEGIAR NOS PRÓXIMOS ANOS?

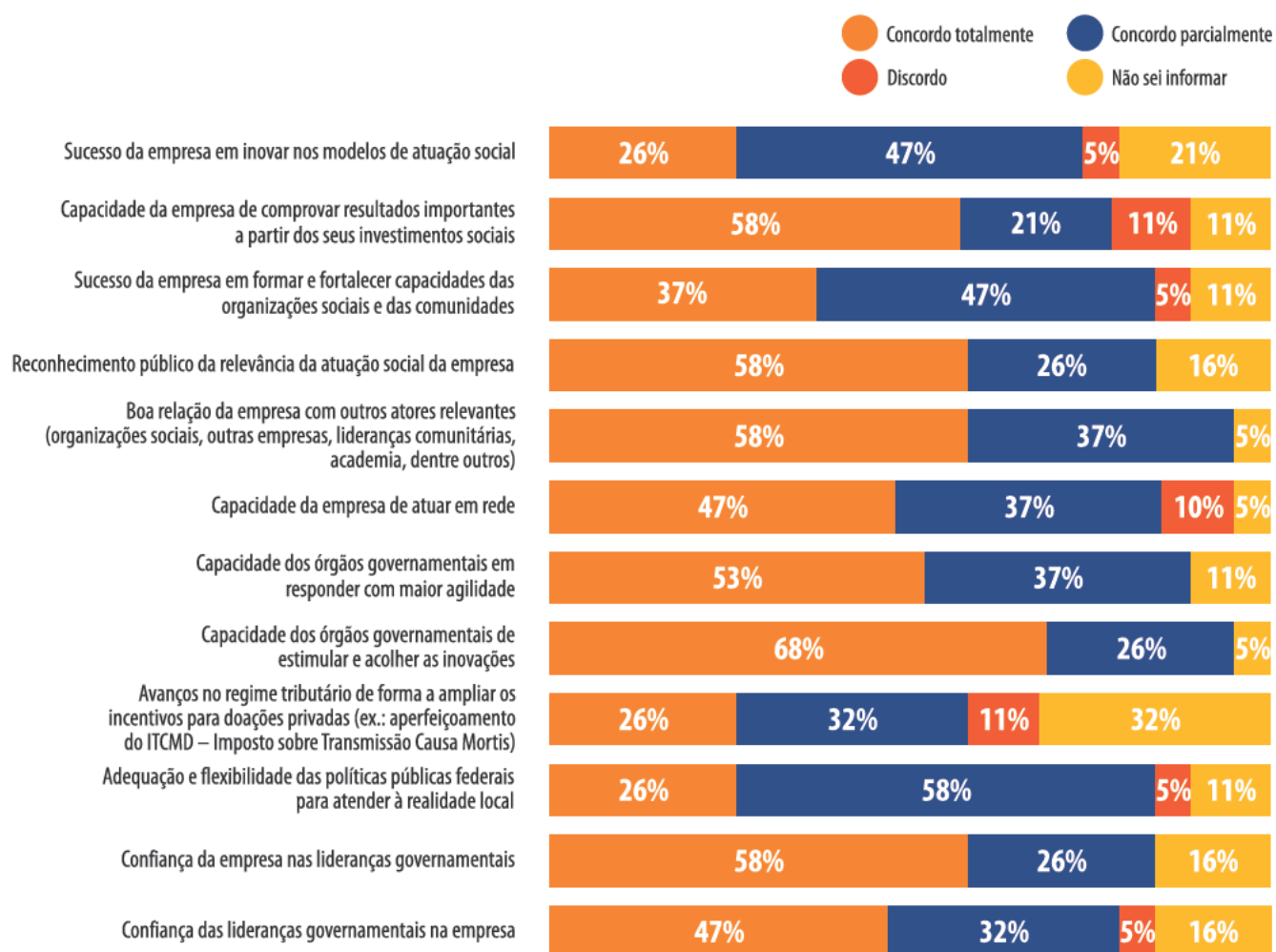


Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Não obstante essa intenção de se aproximar dos governos e influenciar as políticas públicas, isso está condicionado a diversos fatores, conforme pode ser visto nas informações do Gráfico 85. A maioria das empresas concorda totalmente com as afirmações de que o fortalecimento das relações vai depender, por exemplo, da disposição dos órgãos públicos em estimular e acolher inovações e de ganhar em agilidade, do reconhecimento público da importância da atuação do setor privado e das boas relações com outras organizações da sociedade e da confiança das empresas nas lideranças governamentais. Assim, as relações serão fortalecidas na medida em que as instituições públicas e privadas forem competentes, transparentes e legitimadas pela sociedade.

Gráfico 85

NA VISÃO DA EMPRESA, DO QUE DEPENDE O FORTALECIMENTO DA ATUAÇÃO CONJUNTA COM OS GOVERNOS, NO FUTURO PRÓXIMO?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Esses resultados são complementados com as observações feitas pelas lideranças durante as entrevistas. Algumas respostas à indagação sobre o futuro das parcerias com os órgãos governamentais²⁰, apresentadas abaixo, ilustram diversas visões dos entrevistados a respeito do tema:

²⁰ Para efeito dessa pesquisa foi considerado, como parcerias, o desenvolvimento de ações conjuntas ou o apoio, por meio da destinação de recursos físicos ou financeiros das empresas para outras organizações públicas ou privadas.

(Futuro das parcerias com os governos?)

“Elas tendem a crescer. Eu acho que os gestores públicos estão cada vez mais habituados a essas parcerias. E, felizmente, você está podendo atuar de uma forma igual com todos os partidos. Até um tempo atrás, havia algumas resistências ou muita descontinuidade. Você fazia um projeto em parceria com determinado governador e quando mudava o governador, ele mudava tudo e havia descontinuidade. As fundações empresariais aprenderam também a institucionalizar mais os seus esforços para que esses projetos em comum, em parceria com os Estados e municípios, permanecessem além daquele primeiro gestor público que participou do acordo. (...) Quando os projetos ganham uma importância local a pessoa (que chega) não consegue descontinuar. Então, isto foi uma forma que eu vejo que todo mundo conseguiu avançar.” (Liderança empresarial)

“Eu fiquei absolutamente encantada com esse tema do “social bonds”²¹ que eu acredito que é uma tendência. É o governo se aproximar do setor privado para resolução de problemas sociais, para resolver a provisão de bens públicos, educação, saúde, qualidade de vida das pessoas, conservação. Eu acho que existe uma tendência do governo ter o papel de regulador, de monitorador, de fiscalizador, de estabelecer os contratos. Acho que, de uma maneira geral, você pode ter casos (de sucesso) isolados, mas, falando de uma nação, o governo não tem eficiência, ele não tem flexibilidade para a tomada de decisão, ele não tem a agilidade de que você precisa, muitas vezes, para operar. Eu não estou falando que eu sou a favor da privatização, pelo contrário, eu acho que a gente tem que entender qual é o melhor valor adicionado de cada uma das partes e entender que existem bens públicos ou serviços públicos, que não se pode alienar. (...) A nossa tese é que a gente opera nos três níveis de governos. Para mim, é uma tendência clara das três esferas de governos, mas eu acredito que a coisa vai ser mais rápida no nível estadual e municipal, até por que as instâncias decisórias são muito mais ágeis nos Estados e nos municípios do que no governo Federal.” (E por que as empresas iriam assumir essas atribuições no campo social?) “Primeiro, pelo lucro. Esse arranjo (social bonds) tem que pressupor que haja uma rentabilidade. Montar uma tática de retorno atrativa. Mas as empresas vão entrar porque se elas conseguirem conciliar uma taxa de retorno com uma coisa superlegal, que é entregar o bem público para a sociedade, isto vai influenciar, em primeiro lugar, na retenção de talentos. As pessoas fazem muito mais, gostam muito mais de trabalhar em uma empresa que faz uma coisa legal. Então, além da retenção de talento, isso influencia a imagem da empresa. Qual que é o valor intangível que você tem de imagem? São coisas adicionais, além do lucro, que se você trabalhar nessas agendas sociais pode vir a trazer.” (Dirigente de fundação empresarial)

“Deveriam aproximar (empresas e órgãos governamentais). Mas eu não sei se vai aproximar. Porque, ao mesmo tempo em que a gente vive essa mudança de comportamento, esse mundo conectado, a gente vive essa descrença nos governos. Então, talvez, essa aproximação vá depender de uma mudança de postura. Eu acho que vai depender muito do gestor público, do líder daquela política pública. Não vai ser uma coisa, assim, generalizada.” (Dirigente de outras organizações)

“É tão difícil a gente saber o que vai acontecer, depende do governo seguinte, depende de tantas questões. (...) Mas eu acho que tem uma vontade, acho que os governos estão percebendo que a iniciativa privada pode ser um apoio. Mesmo que em alguns momentos resistam e que ideologicamente tenham muitas facções que resistam, eu acho que houve um amadurecimento nesse sentido, tanto por parte do governo quanto dos institutos e fundações. Acho que perceberam que se a gente quer escala, se a gente realmente quer fazer mudança no País, nós precisamos trabalhar os três setores realmente relacionados. Eu acho que isso tem que ser todos juntos. (...) Se todo mundo trabalhar para aumentar a transparência e ajudar a sociedade a fazer um papel de controle social, então acredito muito nisso. Mas a empresa tem que estar engajada, o instituto e a fundação têm que estar engajados e o governo vai se sentir cobrado. A gente tem que saber fazer a pressão e uma pressão coerente, adequada, porque também não adianta protesto e quebra/quebra que não vão nos levar a lugar nenhum.” (Liderança empresarial)

²¹ Ver a esse respeito no site: <http://www.socialfinance.org.uk/>



“ Eu acho que a aproximação é obrigatória. Porque quando você pega esses grandes temas sociais - saúde, educação, geração de renda, oportunidade de emprego para jovens, o papel da mulher, etc. - todo este conjunto, no caso brasileiro, envolve constitucionalmente o governo. Agora, eu acho que é muito diferente você trabalhar com o governo na ponta, do que com o governo no nível central. Uma coisa é você trabalhar com a prefeitura, outra coisa é você trabalhar com o governo no nível central. Acho que, hoje, as empresas já perceberam que é muito bom ter declarações de intenções em nível federal, mas ações em nível municipal. Você vê um monte de declaração de intenção em nível federal, mas as ações são locais. E eu acho que está certo.” (Dirigente de outras organizações)

“ É questão da justa medida disso. Qual é a justa medida? Se você tiver uma visão meio arrogante que a partir do setor privado vai dar a solução para o governo, aí eu acho que ele tem que ter descrédito e eu também. Agora, a justa medida disso é onde você consegue inovar, gerar dimensões de intervenção pública, usar a flexibilidade que tem no setor privado para produzir soluções que, se construídas com o setor público, podem gerar impacto. Eu acho que está caminhando cada vez mais na direção. (...) A variável é essa, ter que aprender. A questão da governança desses processos e a forma de construção são vitais, ou seja, eu acho que é uma tendência, não sei se é uma tendência geral, mas há uma tendência aqui, totalmente explícita, que é de acabar com a arrogância de que o setor privado tenha solução. Isto é incontornável para poder dar conta de ter uma solução que seja efetivamente capaz de influenciar a política pública. Isto é um problema de processo.” (Dirigente de fundação empresarial)

No futuro, como as empresas vão avaliar se valeu o esforço de trabalhar conjuntamente com os órgãos governamentais? Quais serão as medidas de sucesso? As respostas espontâneas fornecidas pelos participantes a essa provocação, apresentadas abaixo, sinalizam que o sucesso será avaliado em função dos ganhos de escala dos próprios projetos, da melhoria da qualidade das políticas públicas e das condições de vida das comunidades. Contrariamente ao que pode parecer, nada disso é óbvio ou, muito menos, trivial.

Daqui a cinco anos, o relacionamento com governos, especialmente governos locais, terá obtido sucesso se resultar em...

- ...“melhorias concretas para a comunidade”.
- ...“continuidade das ações com foco na importância de seus impactos sociais e no fortalecimento de políticas públicas para o desenvolvimento comunitário”.
- ...“políticas e práticas bem-sucedidas para as comunidades locais”.
- ...“na multiplicação dos resultados dos projetos sociais que apoiamos”.
- ...“parcerias bem avaliadas publicamente pelos governos, por organizações da sociedade e pelas comunidades, com respectiva criação de entidades de desenvolvimento local robustas e autossuficientes”.
- ...“projetos em parceria que atendam às demandas sociais relevantes”.
- ...“mudança no marco legal”.
- ...“melhorias nas políticas públicas e maior aproximação com os governos locais”.
- ...“desenvolvimento de políticas públicas que beneficiem as comunidades do entorno do empreendimento”.
- ...“parcerias construtivas em prol do desenvolvimento local”.
- ...“parcerias transparentes, com indicadores de avaliação e resultado”.
- ...“implantação de políticas públicas relacionadas às estratégias desenvolvidas em conjunto”.
- ...“maiores parcerias para contribuir com a redução da desigualdade social na região”.
- ...“melhoria das políticas públicas e das condições de negócios no setor em que a empresa atua”.
- ...“fortalecimento das políticas públicas e melhor destinação dos recursos destinados aos municípios”.
- ...“melhoria de indicadores sociais”.

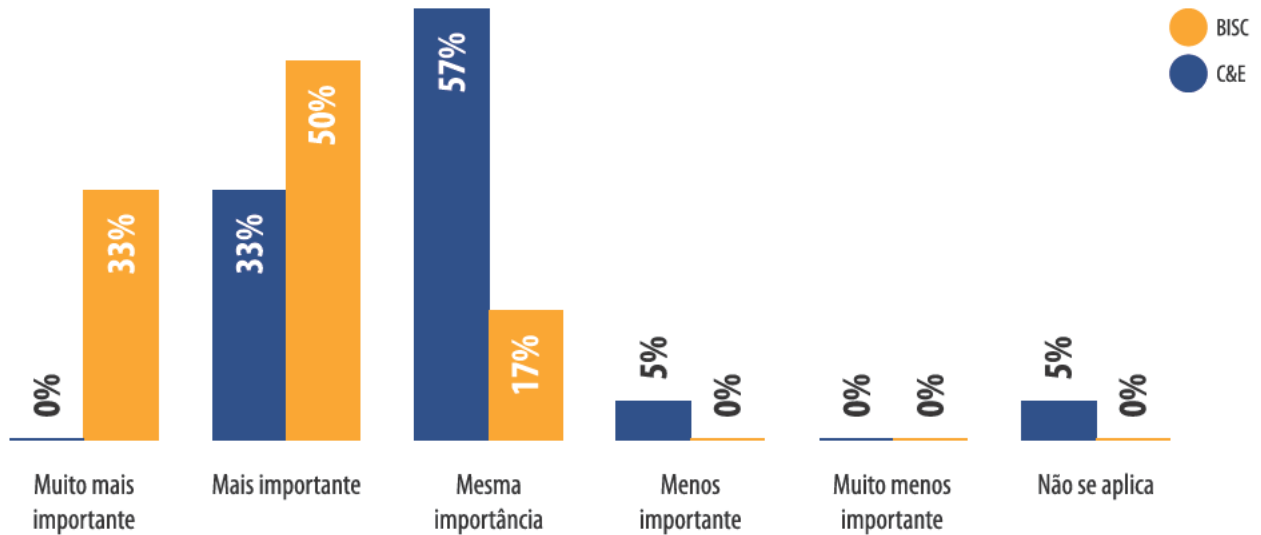
Relações empresas e organizações sem-fins lucrativos

As empresas do Grupo BISC preveem manter, ou mesmo fortalecer, as relações com as organizações sem-fins lucrativos, no futuro próximo. Esta tendência coincide com a observada na pesquisa “Corporate-NGO Partnerships Barometer 2014”, realizada na Inglaterra pelo C&E²². No entanto,

conforme pode ser observado nos Gráficos 86 e 87, as empresas inglesas estão mais otimistas no que se refere às perspectivas dessas parcerias e 60% delas pretendem, inclusive, aumentar o apoio (recursos, compromissos e tempo) destinados às atividades conjuntas²³.

Gráfico 86

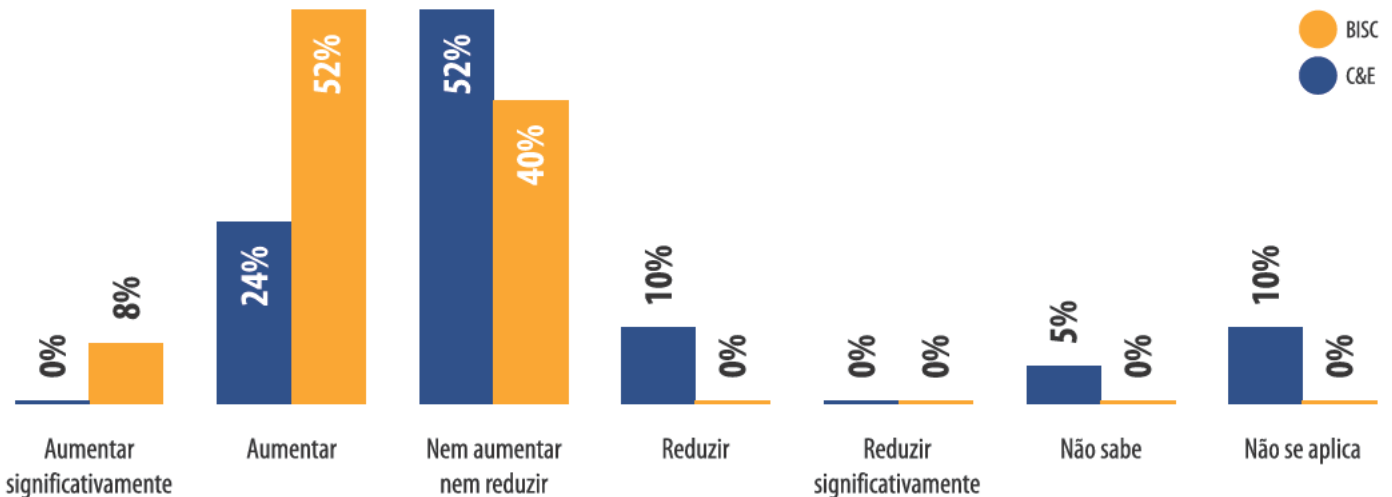
NA VISÃO DA EMPRESA, COMO SERÃO AS RELAÇÕES COM AS ORGANIZAÇÕES SEM-FINS LUCRATIVOS, NO FUTURO PRÓXIMO?



Fontes: BISC, 2014. Comunitas e C&E Corporate-NGO Partnerships Barometer 2014.

Gráfico 87

NO FUTURO PRÓXIMO, O QUE TENDE A ACONTECER COM O APOIO DAS EMPRESAS ÀS ORGANIZAÇÕES SEM-FINS LUCRATIVOS?



Fontes: BISC, 2014. Comunitas e C&E Corporate-NGO Partnerships Barometer 2014.

²² Ver: C&E Corporate-NGO Partnerships Barometer 2014. Sobre o Barômetro: "It is the fifth in a series of annual surveys of current practice, drivers and key trends in cross sector partnerships. The Barometer is based mainly on an online survey of 130 leading companies and NGOs engaged in cross-sector partnerships. The survey took place in July 2014 and was supplemented by qualitative interviews". Disponível em: <http://www.candeadvisory.com/barometer#>

²³ No C&E Corporate-NGO Partnerships Barometer de 2013, é destacado que mais da metade (56%) das empresas pesquisadas estima investir mais do que £5 milhões por ano nessas parcerias e mais de um terço (37%) investem acima de £10 milhões.

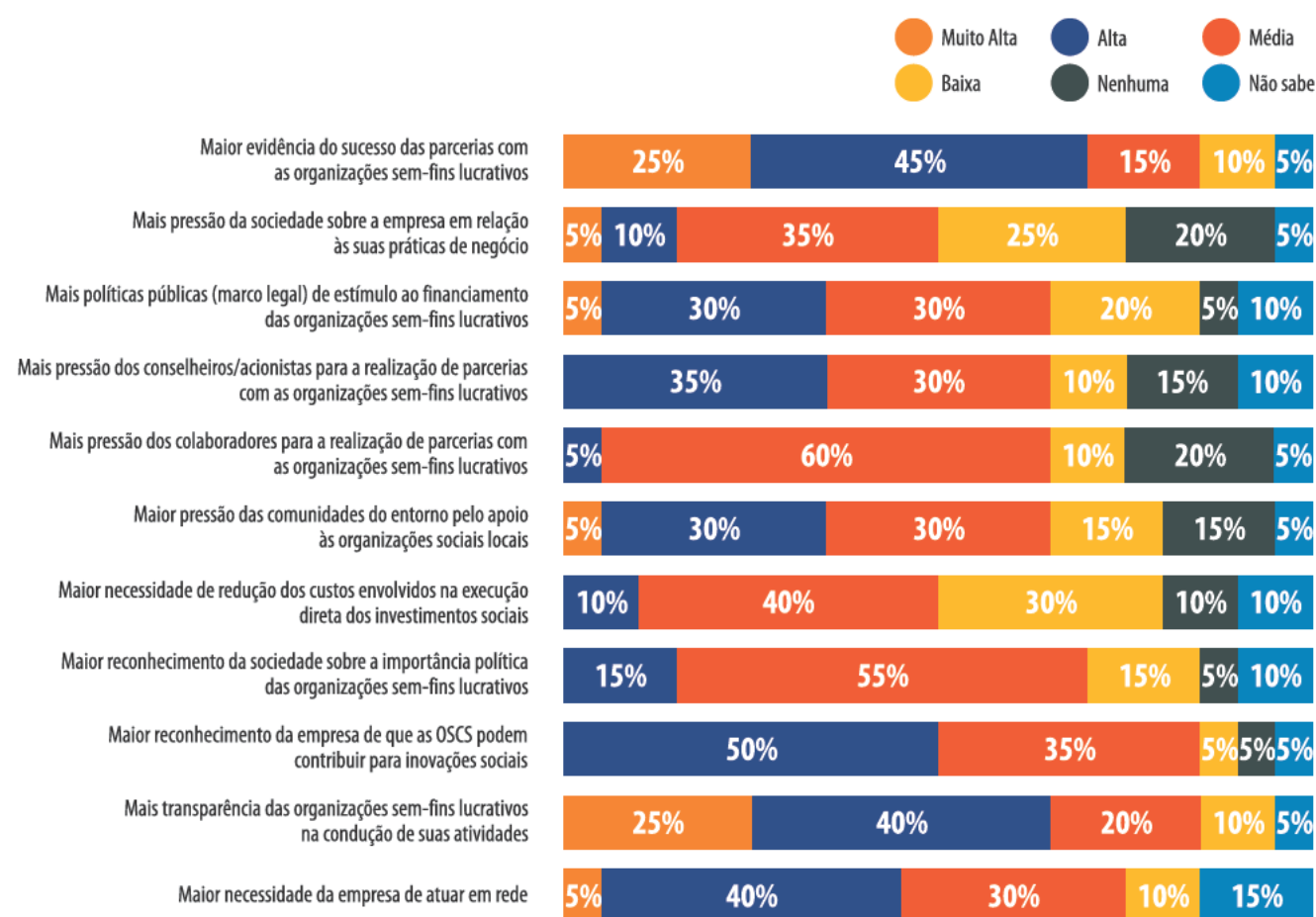


Apesar dos fatos aportados, é preciso cuidado nessa comparação. A pesquisa do C&E é totalmente dedicada à análise das relações empresas e ONGs e os participantes aderem ao estudo exatamente pelo seu interesse no tema. Este não é o caso do Grupo BISC. No entanto, como ambas as pesquisas levantam informações a respeito do assunto junto a grandes empresas, muitas delas de âmbito internacional, valem algumas analogias para enriquecer o entendimento sobre as novas tendências dessas relações.

Por exemplo, quando se compara alguns fatores, que influenciam o fortalecimento da relação das empresas com organizações sem-fins de lucro, observa-se uma diferença e uma convergência nos resultados das duas pesquisas: (a) 77% das empresas que participam da pesquisa inglesa indicam que as pressões da sociedade sobre as práticas dos negócios são relevantes para fortalecer essas relações, enquanto no Brasil apenas 15% sinalizam que isto pode ter uma influência alta ou muito alta; e (b) cerca de 70% das empresas inglesas e brasileiras destacam que as evidências de sucesso das experiências conjuntas conduzem ao seu fortalecimento²⁴. As empresas brasileiras, conforme pode ser observado no Gráfico 88, também destacam a importância de uma maior transparência das organizações sem-fins lucrativos, assim como a capacidade delas contribuírem para inovações no enfrentamento dos problemas sociais do País (não há informações que permitam comparar estes dois itens com os da pesquisa do C&E).

Gráfico 88

NA VISÃO DA EMPRESA, DO QUE DEPENDE O FORTALECIMENTO DA ATUAÇÃO CONJUNTA COM AS ORGANIZAÇÕES SEM-FINS LUCRATIVOS, NO FUTURO PRÓXIMO?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

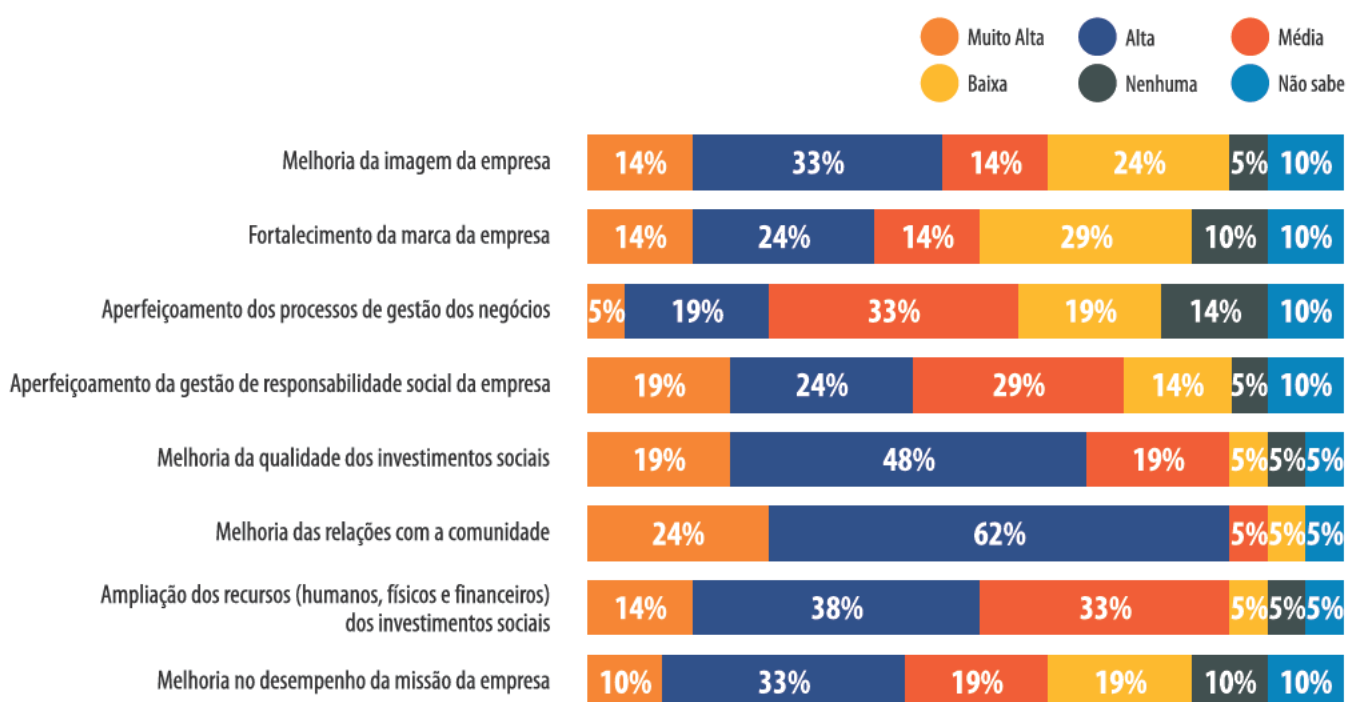
²⁴ Fontes: Comunitas: BISC, 2014 e Comunitas e C&E Corporate-NGO Partnerships Barometer 2014. Disponível no site: <http://www.candeadvisory.com/barometer>

As motivações para as parcerias e a avaliação dos resultados são também boas pistas para pensar o futuro dessas relações. Na Inglaterra, as empresas buscam o fortalecimento da sua marca, reputação e credibilidade (92%), assim como inovações na maneira de lidar com velhas questões e enfrentar complexos desafios (67%).²⁵ No Brasil, conforme observado no BISC de 2013, as motivações são diferentes. As empresas destacaram, especialmente, os objetivos de contribuir para o fortalecimento das organizações da sociedade (57%) e de ampliar o alcance dos próprios projetos sociais (52%).

Em relação aos resultados percebidos, lá a grande maioria das empresas (87%) considera que as parcerias ajudaram as empresas a melhorar sua compreensão das questões sociais e ambientais, contribuindo para também melhorar as práticas dos negócios. Aqui, poucas empresas percebem resultados significativos para seus negócios (Gráfico 89). Os maiores benefícios estão associados às relações com as comunidades (86% consideram que eles foram altos ou muito altos) e à qualidade dos investimentos sociais (67%).

Gráfico 89

NA VISÃO DA EMPRESA, QUAIS OS BENEFÍCIOS DAS PARCERIAS COM AS ORGANIZAÇÕES SEM-FINS LUCRATIVOS?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Ainda que a maioria absoluta das empresas inglesas (cerca de 90%) desenvolva, em conjunto com organizações sem-fins de lucro, atividades relacionadas ao campo dos investimentos sociais, o que

²⁵ Fonte: C&E Corporate-NGO Partnerships Barometer 2014. Disponível no site: <http://www.candeadvisory.com/barometer>

mais cresce entre elas são as parcerias voltadas às atividades referentes às mudanças no campo dos negócios, incluindo, por exemplo, os negócios sociais.²⁶ Uma hipótese, a ser posteriormente explorada, é se isto pode explicar diferenças no grau de otimismo em relação ao futuro dessas parcerias. Vale, no entanto, registrar que o tema já apareceu em uma das entrevistas:

“ Eu acho que tem agora outra tendência nas relações ONG e empresa privada, que não é um mero apoio a projetos. São ONGs que estão influenciando o core business sim, especialmente nessa coisa de supply chain do mundo agrícola. (...) Porque, na hora em que algumas organizações perceberam que a solução não era brigar, mas era sentar do lado e falar “eu vou te ensinar como fazer”, a coisa começou a ter um outro cenário... e isto já começou a acontecer.” (Dirigente de fundação empresarial)

A maior parte das empresas do BISC reconhece que o alinhamento dos investimentos sociais aos negócios irá refletir nas parcerias com as organizações sem-fins lucrativos e muitas destacam que as mudanças deverão concentrar-se na qualidade e no conteúdo das práticas desenvolvidas conjuntamente. As respostas espontâneas sobre o que será privilegiado nesse trabalho conjunto, apresentadas abaixo, apontam para a busca de melhores resultados para a sociedade e o desenvolvimento de projetos sociais mais alinhados à estratégia dos negócios, desenvolvidos por organizações que tenham uma gestão qualificada, transparente e com capacidade para desenvolver soluções inovadoras no campo social. Já sobressai, portanto, a intenção de aproximá-las das estratégias de alinhamento social aos negócios.

Nos próximos cinco anos, o apoio da empresa às organizações sem-fins lucrativos deverá privilegiar...

...“projetos mais robustos (não pontuais) e sustentáveis”.

...“o conhecimento, as habilidades e a competência dessas instituições em transferir saberes e promover o desenvolvimento dos direitos e deveres dos cidadãos”.

...“aquelas que atuem na linha dos programas e áreas priorizadas pelas empresas e tragam valor adicional (conhecimento, recursos, escala de resultados, etc.)”.

...“organizações que estejam alinhadas com os valores e missão da companhia”.

...“aquelas relacionadas à educação financeira e empreendedorismo”.

...“a elaboração de projetos em conjunto e com melhor alinhamento técnico, para garantir melhores resultados”.

...“organizações que mensurem o impacto de suas atividades/projetos”.

...“aquelas que tiverem um histórico de resultados positivos”.

...“entidades que medem impacto, retorno econômico e que possuem transparência em sua gestão”.

...“organizações voltadas para a estratégia do negócio”.

...“organizações com estratégias de atuação complementares e alinhadas às políticas públicas”.

...“os (projetos financiados por meio dos) incentivos fiscais, já que as empresas do grupo possuem um instituto próprio e que ele faz o trabalho direto com as organizações”.

...“somente aquelas que atuam com os temas por nós priorizados e que querem executar conosco e não por nós”.

...“aquelas que atuam com transparência e geram resultados sociais em suas linhas de atuação”.

...“aquelas que desenvolvam projetos em parceria com a empresa ou seu instituto, alinhados ao investimento social privado”.

...“desenvolvem soluções simples que efetiva e comprovadamente contribuem para o desenvolvimento local”.

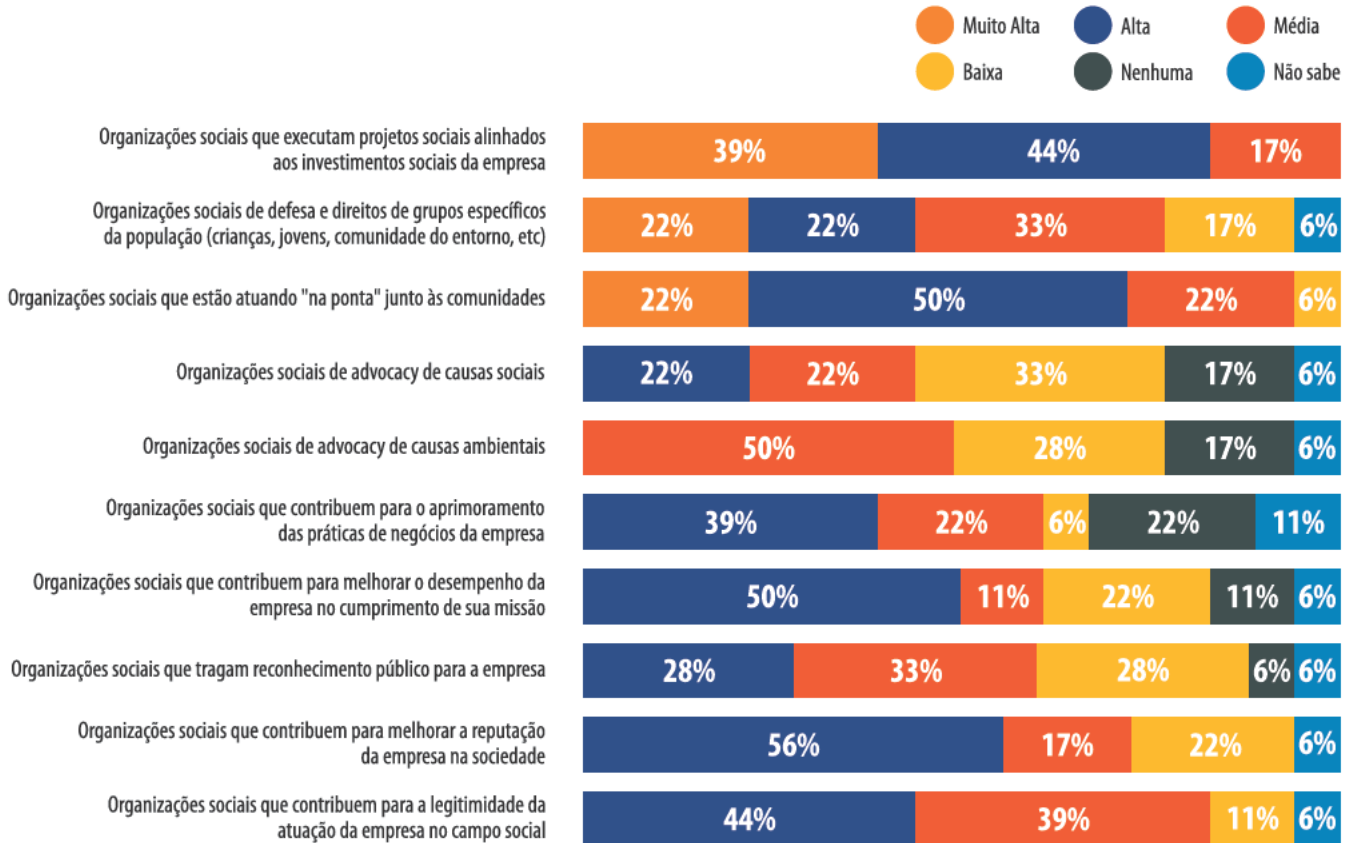
...“tenham o foco em resultados tangíveis, inclusive para o negócio”.

²⁶ In terms of types of partnerships undertaken by companies and NGOs (...) there has been a marked increase over the year in the number of partnerships concentrating on the area of cause-related marketing (up by over 14%). This seems to suggest a greater emphasis on bottom line business. Perhaps unsurprisingly during uncertain economic times, this trend has continued from previous years. Nevertheless, for the third year in a row, “Social Investment” partnerships remain the most common overall partnership type with almost 90% recognising this element of partnerships. In: C&E Corporate-NGO Partnerships Barometer 2012.

As mudanças em curso no campo dos investimentos sociais estão refletidas no perfil das organizações que as empresas pretendem apoiar prioritariamente no futuro próximo (Gráfico 90). Estarão, na linha de frente, aquelas que: desenvolvem projetos alinhados aos negócios; atuam na ponta, próximas das comunidades; ajudam as empresas no cumprimento de sua missão e na sua reputação perante a sociedade.

Gráfico 90

NO FUTURO PRÓXIMO, QUAIS ORGANIZAÇÕES SEM-FINS LUCRATIVOS RECEBERÃO APOIO PRIORITÁRIO DA EMPRESA?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Qual a percepção das lideranças entrevistadas sobre o tema? É interessante observar a riqueza de questões abordadas. Em primeiro lugar, cabe destacar que foi observado um forte consenso: a articulação e a legitimidade das organizações junto à sociedade serão fundamentais para o fortalecimento de um trabalho conjunto. Em segundo lugar, puderam ser vislumbradas algumas contradições: (a) por um lado, as empresas veem as organizações como um parceiro executor de seus próprios projetos, mas estão cientes de que isto pode transformá-las em prestadoras de serviços com menos autonomia e sugerem, como alternativa, o fortalecimento da cultura das doações individuais. Neste aspecto, estão sintonizadas com as preocupações presentes no mundo das ONGs; e (b) as empresas buscam soluções inovadoras e, ao mesmo tempo, resultados concretos

e em curto prazo. Isto nem sempre é possível, pois inovações pressupõem riscos. Em terceiro lugar, apareceram nas entrevistas alguns temas “novos” que deverão ganhar expressão no futuro próximo: (a) o interesse em fortalecer organizações com um perfil de empreendedores sociais; e (b) o surgimento de parcerias com organizações com força para influenciar a gestão dos próprios negócios. No geral, pode ser extraído que, além dos desafios, surgem no caminho novas oportunidades de trabalho conjunto.

“ A tendência das nossas empresas é apoiar projetos de outros e não fazer os projetos. No cenário de outras empresas, eu vejo que algumas delas tiveram uma certa empolgação de fazer alguns projetos diretamente. Depois, elas viram que estavam alocando duas coisas, uma é fácil, que é o recurso financeiro, a outra é tempo. Então, eu acho que elas começaram a ver que era melhor terceirizar e fazer com parceiro local, tendo alguma ingerência no projeto. Isto é o que eu percebo (como tendência). Agora, obviamente têm algumas empresas que já têm uma atuação muito profissionalizada.” (Liderança empresarial)

“ Eu acho que continuarão as parcerias das empresas com as organizações e o juiz dessas parcerias será a sociedade civil. As relações terão mais, ou menos, força na medida em que as organizações tiverem mais, ou menos, força na sociedade.” (Liderança empresarial)

“ Eu acho que a tendência é a de só querer entrar (na parceria) se o projeto estiver alinhado. Quero dizer, você ainda encontra espaço para a empresa entrar sem ter esse alinhamento, mas acho que a tendência, vamos fechar os olhos e imaginar 15 anos para a frente, acho que (sem o alinhamento) vai ter muito menos espaço. Eu tenho a impressão que vai ter muito menos espaço para doação (para projetos) que não estejam alinhados à estratégia do negócio.” (Dirigente de fundação empresarial)

“ Os líderes estão olhando para as organizações que despontam e que podem entregar o que eles precisam. Então, eles enxergam as organizações que inovam e que apostam em coisas diferentes, como excelentes parceiros. Eu acho que eles enxergam bastante valor em duas coisas: nessas organizações que podem trazer inovações mais de ponta e aquelas que estão lá na base da pirâmide (...) Porque é natural que os institutos e fundações empresariais tenham cada vez menos ações diretas. Muitos ainda têm, mas eles procuram não ter ação direta e eu acho que isto é uma tendência. (...) A outra coisa é a aposta que eu vejo bem forte no apoio a start-ups em negócios sociais, isto é uma tendência muito forte, porque ela deriva do negócio. Então, hoje, o que tem de ponta na inovação das grandes empresas? Inovação através de start-ups.” (Dirigente de outras organizações)

“ Eu acho que têm estratégias distintas e que as associações, as fundações, as organizações de maior impacto vão buscar mecanismo de governança e financiamento mais alinhados com sua missão. Então, eu tendo a acreditar que muitas organizações que demandam o financiamento das grandes empresas podem perder relevância no tempo e que as associações mais inovadoras vão buscar financiamento mais próximo da sociedade civil, do indivíduo ou de associação de amigos da fundação, embora eu não conheça os detalhes. Mas eu conheço algumas associações que já vivem com uma parte do seu orçamento vinda de doações espontâneas, de pessoas que se sentem impactadas pela sua atuação. (...) Acho que a inovação vem de outras coisas, das novas mídias, das novas tecnologias, possibilitando agregar pessoas, cidadãos em torno de causas.” (Liderança empresarial)

“ Não vejo grandes mudanças, não. Algumas organizações é que entenderam que precisam mudar, senão vão morrer. (...) A gente está construindo outras relações de diálogo com elas. Então, por exemplo, lá na Amazônia, a dificuldade de trabalhar com empreendedorismo, com um projeto de educação e com organização era muito grande, porque elas eram fechadas no seu quadrado, não se articulavam localmente. A gente pressionou para que elas se articulassem. (...) Se quisessem continuar parceiras com a gente, o modelo anterior de inclusão digital não servia mais, pois, agora, a gente quer trabalhar o empreendedorismo na comunidade, com os jovens. (Nós valorizamos) duas competências: uma é a capacidade de articulação local (...) e a segunda habilidade é

conectividade externa ao local, com parceiros de fora. Porque sempre que a gente tentava fazer isso (ouvia) “ah, não! A cultura local é outra...” “Não dá para trazer gente de fora.” A gente agora forçou a mão, “sim, dá para trazer gente de fora para dialogar, porque vocês precisam saber o que vem de fora.” E, para nós, até agora foi a melhor experiência de empreendedorismo, dada a abertura das organizações. A área da educação, por incrível que pareça, é a que mais está aberta.” (Dirigente de fundação empresarial)

“As organizações têm que se reinventar. Eu acho que toda ONG, minimamente estruturada, tem que ver o seu modelo de negócios. Com certeza, a gente vai rever o nosso, todo mundo vai. Porque é aquela coisa que você tem que usar a mesma estratégia que o mercado está usando e não é fácil. Eu estou falando de uma coisa que não é fácil. Mais estruturadas, elas vão ter que sair do conforto, porque senão não buscam mais investimento social privado, não vão conseguir para o tradicional.” (Dirigente de outras organizações)

“Eu penso que as organizações irão se fortalecer e também se profissionalizar, porque as organizações que a gente tinha antes eram muito pequenas, muito comunitárias. Acho que elas tendem a se organizar mais, até para ter recursos incentivados, recursos de governo ou não... elas têm que aprender a gerir melhor seus recursos para poder prestar contas inclusive para a empresa. Porque para as empresas também terem confiança de serem mantenedoras dessas organizações da sociedade civil, elas vão ter essa exigência, até mesmo para ajudar. A gente tem feito muito isto, ajudar pequenas organizações a ter uma boa gestão. Assim, quando elas têm que buscar recursos ou trocar de mantenedores, elas vão estar bem estruturadas. (...) Acho que tem que ter o cuidado para não tratar essas pequenas organizações como fornecedoras só, senão elas entram para a cadeia e isto, às vezes, acontece porque elas são mais executoras. É a forma que elas têm de ter recursos, de manter seu quadro, enfim, e aí eu acho que elas perdem força e autonomia, ficam muito dependentes. Acho que as empresas, os institutos e fundações corporativas também têm um caminho de aprendizado nesse sentido de ajudar a fortalecer essas organizações. Porque é um cacoete, um pouco da iniciativa privada (...) trabalhar por projetos e querer o fornecedor, e não essa relação independente. E na comunidade, em especial, a gente acha, que deve fortalecer para que aquela organização seja mais um ator... ajudar a escola, a comunidade, a liderança comunitária a se colocar e a cobrar pelos recursos públicos... Se não, a gente acaba (fazendo doações) e atuando de forma mais paternalista.” (Esta visão está disseminada?) “Eu acho que ainda não está bem (disseminada), ainda não estamos conscientes dessa necessidade, desse papel.” (Liderança empresarial)

“Não tem como o setor privado entrar nesse jogo achando que faz uma coisa só bilateral, que é só governo e setor privado. Tem que produzir espaços, governo, setor privado e a sociedade civil. (...) Fica muito difícil você trabalhar em comunidades rurais do Ceará ou do Pará sem envolver na agenda finalística de controle, a sociedade civil organizada que trabalha com isso. É uma construção com o governo e a sociedade. Não é uma construção fácil, mas, do ponto de vista da consistência do seu trabalho, ele depende da interação com a sociedade civil.” (Dirigente de fundação empresarial)

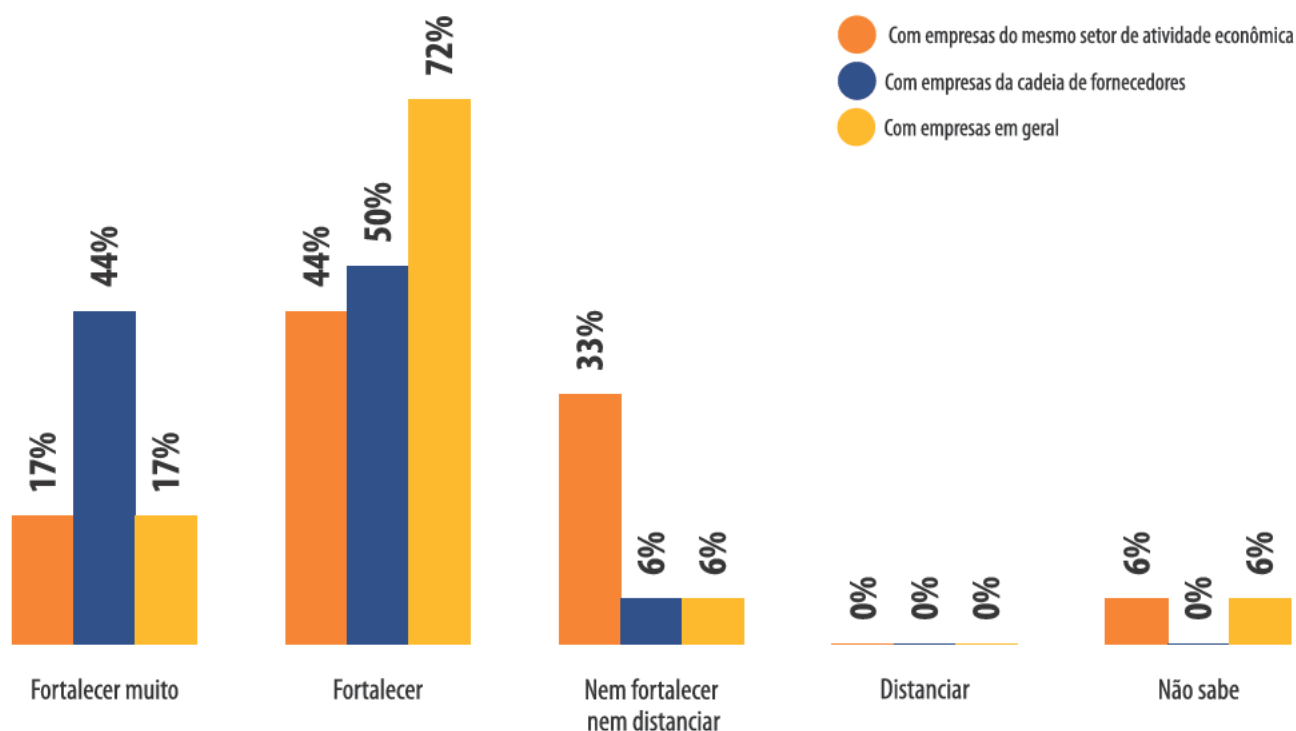
Relações entre empresas

Finalmente, cabe indagar sobre as perspectivas das parcerias entre empresas para o desenvolvimento de atividades no campo social. A maioria dos participantes do BISC prevê o fortalecimento de um trabalho conjunto com outras empresas, especialmente com aquelas que pertencem à cadeia dos próprios negócios: é com elas que 94% dos respondentes declaram a intenção de se aproximar mais, no futuro próximo (Gráfico 91).



Gráfico 91

QUAIS AS PERSPECTIVAS DAS PARCERIAS COM OUTRAS EMPRESAS PRIVADAS, NO CAMPO SOCIAL?

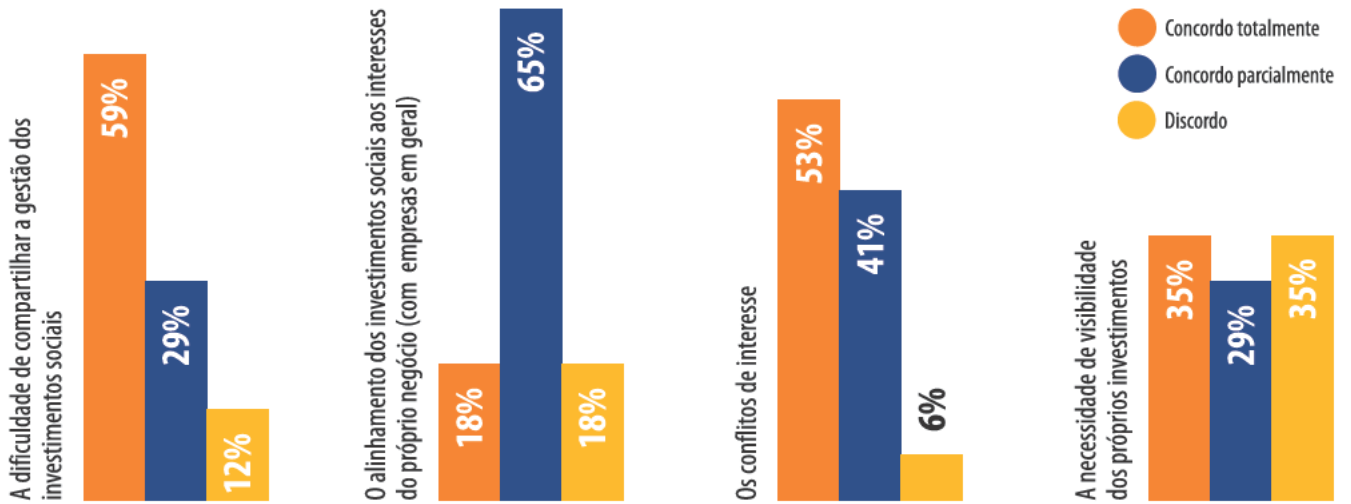


Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Na percepção da maioria dos participantes, o alinhamento dos investimentos sociais aos próprios negócios não deverá interferir, significativamente, na aproximação com outras empresas. Assim é que apenas 18% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação de que ele poderia dificultar o trabalho conjunto (Gráfico 92). Neste campo, as restrições estão atreladas às dificuldades de compartilhar a gestão dos investimentos sociais e superar os conflitos de interesses. Por sua vez, a maioria concorda, total ou parcialmente, que o alinhamento dos investimentos sociais induzirá ao fortalecimento das parcerias (Gráfico 93). As circunstâncias ou condições em que isso poderá ocorrer merecem ser futuramente observadas. Entretanto, no momento, o maior consenso é o de que as empresas tendem a se reunir, especialmente, para tratar de problemas públicos que exigem soluções coletivas.

Gráfico 92

O QUE PODE DIFICULTAR A ATUAÇÃO SOCIAL CONJUNTA COM OUTRAS EMPRESAS, NO FUTURO PRÓXIMO?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Gráfico 93

O QUE TENDE A FORTALECER A ATUAÇÃO SOCIAL CONJUNTA DAS EMPRESAS, NO FUTURO PRÓXIMO?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas



As respostas espontâneas, sobre as referências que serão futuramente utilizadas, para avaliar o sucesso das parcerias entre as empresas ilustram a percepção dos gestores da área social sobre os desafios para o trabalho conjunto. Em resumo, as parcerias serão consideradas bem-sucedidas se conseguirem, sobretudo, superar as dificuldades de articular a gestão, alcançar objetivos comuns e resultar em ganhos para os parceiros envolvidos.

Nos próximos cinco anos, as parcerias com outras empresas para a gestão dos investimentos sociais serão fortalecidas se...

- ...*"atuarem de forma articulada, com gestão compartilhada e um objetivo comum"*
- ...*"houver o entendimento da necessidade de uma rede unificada de investimentos sociais para ampliação da melhoria da qualidade de vida das pessoas, de forma justa e igualitária"*
- ...*"forem encontradas sinergias em âmbito local com estas outras empresas"*
- ...*"surgirem oportunidades dentro do nosso foco de atuação"*
- ...*"as empresas individualmente concluírem que houve ganho adicional sinérgico sem perdas na parceria e com foco no desenvolvimento local"*
- ...*"houver interesse mútuo na elaboração de projetos que atendam às demandas comuns"*
- ...*"existirem projetos em conjuntos a serem desenvolvidos"*
- ...*"os objetivos dessas empresas estiverem alinhados"*
- ...*"melhorarem o resultado dos negócios"*
- ...*"um ambiente de cooperação de benefícios mútuos for estabelecido"*
- ...*"a gestão compartilhada dos investimentos obtiver sucesso"*
- ...*"as lideranças das empresas perceberem a potência da atuação conjunta, deixando de lado os interesses particulares, privilegiando o bem comum"*
- ...*"conseguirmos atuar em conjunto nas temáticas comuns, fortalecendo o ecossistema local e aumentando os resultados sociais"*
- ...*"o instituto necessitar de know-how específico para a implantação e avaliação de seu investimento social privado"*
- ...*"houver ganho em somar os esforços e comungar as melhores práticas e as lições aprendidas"*
- ...*"for possível criar mecanismos de cogestão"*

Nessa questão das parcerias entre empresas foram observadas diferenças na visão dos gestores da área social e das suas lideranças. Nas entrevistas, observou-se um pouco mais de ceticismo em relação às perspectivas desse trabalho conjunto. Não que haja descrédito quanto à importância de unir esforços, mas as dificuldades ficam mais evidentes. Trechos extraídos dos depoimentos, apresentados a seguir, ilustram essa observação. Entre os maiores empecilhos, os dirigentes alertam para a competição pela identidade dos próprios projetos e para a dificuldade de compatibilizar interesses e objetivos. Por outro lado, apostam que um caminho promissor é o da união em torno de causas sociais mais amplas e da promoção de conhecimento e intercâmbio de experiências.

“ (As parcerias entre empresas) é difícil porque o processo competitivo entre as empresas é muito grande e elas estão cada vez menos dispostas a dividir um projeto. E também porque como o projeto atende a uma certa estratégia da empresa, às vezes ele não atende à estratégia da outra empresa... Você conta no Brasil quais são as experiências de parcerias que estão ocorrendo... não é um negócio comum e quando acontece (a tendência) é de se criar uma outra coisa, uma outra organização em que todo mundo aporta recursos, mas não aparece como um aporte de cada um individualmente, não mantém uma identidade individual.” (Dirigente de outras organizações)

“ Acho que (as relações) empresa-empresa podem se dar em torno de algo mais amplo, assim como a sustentabilidade, o capitalismo consciente que está surgindo aí ou como agora estão chamando de capitalismo inclusivo. Eu acho assim, empresas com empresas pensando em (promover) uma consciência social na sua estratégia, no seu negócio, mas através de um capitalismo mais consciente, uma visão mais humanística de negócio... Então, é num outro viés e não nesse nosso viés de investimento social privado. Nesse eu não vejo que é prioridade para as grandes empresas. (...) Eu acho que tem um potencial maior é de nós trabalharmos forte

com a cadeia de fornecedores e clientes, por exemplo.” (O que pode dificultar esse trabalho conjunto?) “Claro que cada um sempre quer se diferenciar e isto, às vezes, prejudica... É a questão dos egos corporativos... as empresas querem ser as donas do projeto ou não querem compartilhar ou dividir. Mas (a nossa empresa) tem uma postura muito aberta para isto, eu acho assim.” (Liderança empresarial)

“ É uma tendência cada vez maior de você compartilhar recursos. A nossa área da educação, que é da fundação, é a que mais compartilha recursos com outras empresas privadas e institutos empresariais. (...) No nosso caso, a gente tem trabalhado muito com empresas que têm nos procurado naturalmente pelo próprio modelo de operação nosso.(...) Quando a parceria se dá com empresas de um setor só, e que é parte da cadeia, é muito mais fácil. Mas isto é algo que a gente está construindo, está aprendendo a construir junto.” (Dirigente de fundação empresarial)

“ Não têm muitas (parcerias), não. Eu tenho feito com alguns institutos, mas é apoio para conhecer coisas, para pesquisa, para a gente poder entender melhor o que está acontecendo. (...) Tem uma coisa de facilitação, por exemplo, pessoas e fundações juntas indo conhecer experiências, que eu acho que isso não tinha há alguns anos. Vai muito na linha do conhecimento.” (As parcerias entre as empresas tendem a crescer?) “Empresa-empresa, eu não sei, mas entre as fundações empresariais eu acho que sim, eu acho que elas têm hoje mais parceria do que tinham antes.” (Dirigente de fundação empresarial)

4.5. Sobre as tendências de gestão das aplicações sociais obrigatórias

Nos últimos cinco anos, o BISC tem procurado explorar o tema das aplicações sociais e ambientais que as empresas realizam por imposições legais, atos administrativos ou decisão judicial, incluindo as obrigações decorrentes de licenciamento ambiental e Termos de Ajustamento de Conduta (TACs). Poucas informações a este respeito estão disponíveis no País e as dificuldades para dimensionar o volume de recursos investidos nessa modalidade foram assinaladas em todos os relatórios do BISC. Duas informações ilustram, de modo especial, as dificuldades enfrentadas: na metade das empresas, a gestão dessas aplicações está dispersa em distintas unidades que cuidam dos empreendimentos econômicos e, em apenas 38% delas, são divulgados relatórios de acompanhamento das atividades desenvolvidas. Nesta edição da pesquisa, por exemplo, alguns respondentes não conseguiram informar os valores investidos na área ambiental, que respondem por mais de 80% do total das aplicações obrigatórias e, deste modo, optou-se por não trabalhar com os números, mas concentrar a análise nas questões relativas aos processos de gestão e tendências que se vislumbram para o futuro próximo. Vale destacar que 68% das empresas do grupo estão envolvidas com o tema e responderam às questões relacionadas às perspectivas da atuação social voltada para a mitigação ou a compensação dos impactos ambientais e sociais de suas atividades.

O processo de alinhamento dos investimentos sociais aos negócios reflete-se na aproximação entre os gestores que cuidam dos projetos sociais voluntários e os responsáveis pelos projetos sociais e ambientais obrigatórios? Os resultados do BISC sinalizam que não é trivial promover essa integração. A maioria (91%) das empresas que desenvolvem projetos sociais em caráter compulsório executa, nas mesmas comunidades, investimentos de caráter voluntário. Não obstante, apenas 61% delas promovem o envolvimento dos profissionais da área dos investimentos voluntários na gestão das aplicações obrigatórias e, mesmo nesses casos, só 38% o fazem de forma permanente. É no diálogo com as comunidades e no acompanhamento dos projetos que os gestores sociais se fazem mais presentes (Gráfico 94). Naquelas atividades mais específicas das aplicações compulsórias, como participação em audiências públicas e elaboração dos estudos e relatórios de impacto ambiental (EIA/RIMA), essa presença é muito reduzida: ela ocorre em apenas 25% das empresas que envolvem as equipes da área social.



Gráfico 94

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

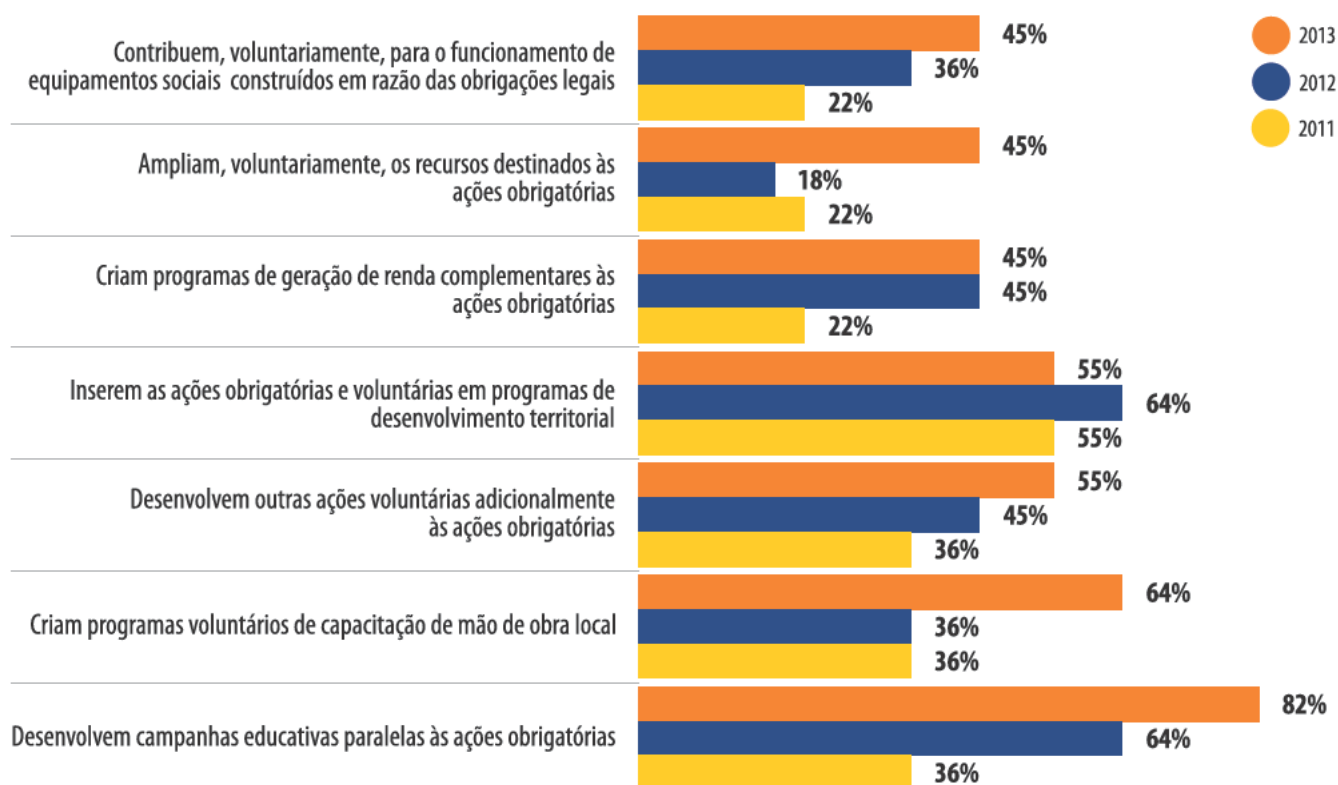


Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Apesar das dificuldades observadas, os resultados do BISC, nos últimos três anos, sinalizam que a área social está mais atenta em buscar complementar a atuação da empresa no campo obrigatório. Observa-se que, mais uma vez, o percentual de empresas que adota iniciativas nessa direção cresceu em praticamente todos os itens (Gráfico 95).

Gráfico 95

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

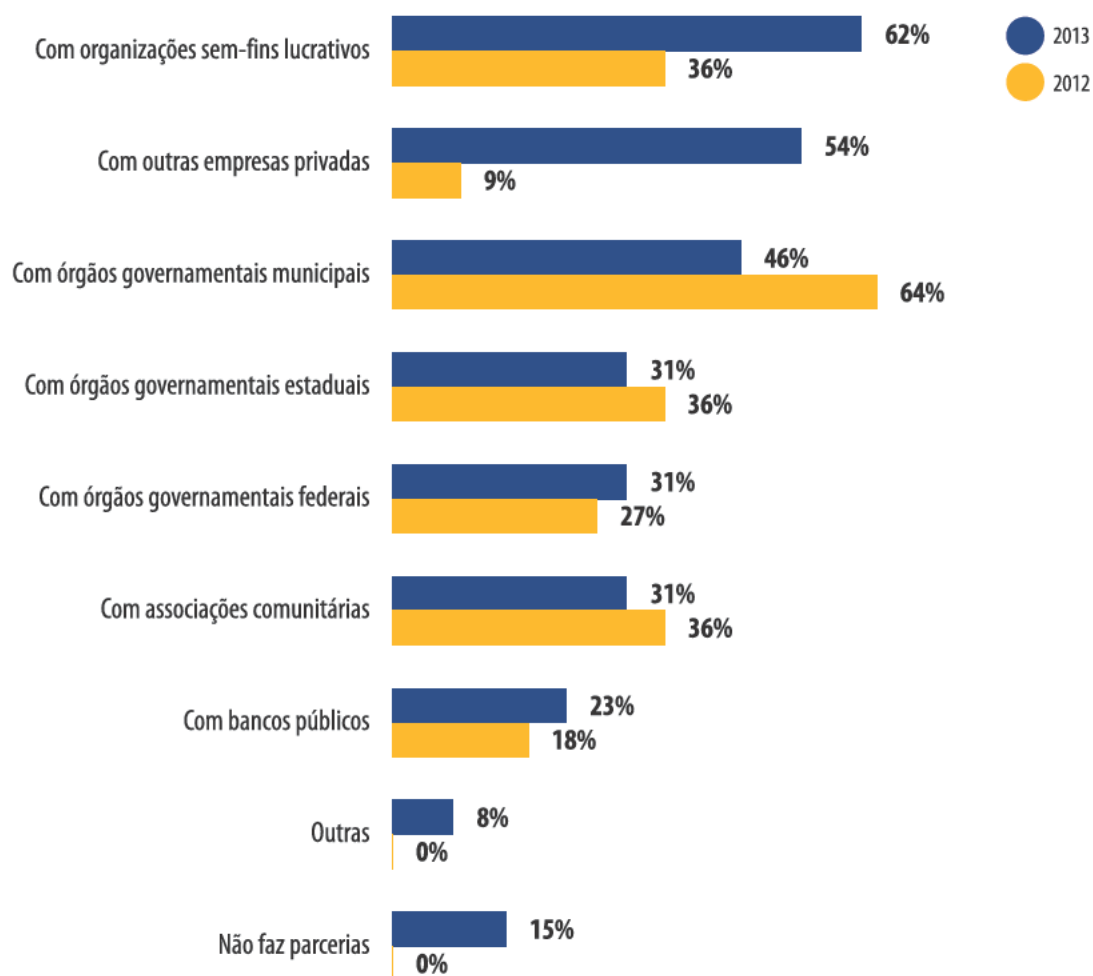


Fonte: BISC, 2014. Comunitas

São com as organizações sem-fins lucrativos que a maior parte das empresas (62%) declara fazer parcerias para a realização das aplicações sociais obrigatórias (Gráfico 96). Mais da metade delas também trabalha em conjunto com outras empresas privadas. Em relação aos órgãos governamentais, destacam-se as parcerias com as instituições municipais, embora os órgãos federais sejam os maiores responsáveis pelas exigências legais: cerca de 75% das aplicações obrigatórias realizadas em 2013 têm a sua origem nas exigências federais.

Gráfico 96

COM QUE INSTITUIÇÕES AS EMPRESAS FAZEM PARCERIAS PARA EXECUTAR AS APLICAÇÕES SOCIAIS OBRIGATÓRIAS?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Qual o futuro da atuação compulsória das empresas no campo social? Uma atuação social preventiva por parte das empresas pode influenciar na redução das exigências futuras? O grupo parece não estar convencido desta possibilidade. Cerca de um terço dos respondentes acreditam que as exigências legais deverão crescer, no futuro próximo, independentemente de uma atuação preventiva, e apenas 15% consideram que elas serão reduzidas como decorrência de uma atuação

preventiva. Observou-se que varia bastante a percepção sobre essa questão: 15% consideram que exigências legais serão ampliadas, no caso de as empresas não se anteciparem e, ao mesmo tempo, outros 15% consideram que elas serão mantidas no mesmo patamar, independentemente da atuação social e ambiental da empresa. Este resultado é coerente com a informação de que apenas um quinto delas ampliam seus investimentos voluntários induzidos pelas obrigações legais. Segundo a maior parte do grupo (50%), isto só ocorre ocasionalmente, em situações específicas e localizadas. Não parece haver, portanto, interação entre essas duas modalidades de atuação social. Elas ocorrem, geralmente, de forma independente e isto pode influenciar nos desdobramentos das distintas atividades. Indagado sobre o assunto, uma liderança empresarial destacou, no entanto, a importância de se antecipar, voluntariamente, às exigências legais:

(A atuação preventiva pode impactar nas exigências legais no futuro?)

“ Não sei se posso afirmar isto, eu gostaria de acreditar nisto, é o que eu procuro”. (...) “Se a gente percebe que a exigência virá, por que nós vamos esperar ter um condicionante? Porque a gente já não prevê e já não oferece algo que nos interessa? É melhor do que depois levar um condicionante e ter que fazer alguma coisa que um promotor escolheu. Então, é muito mais interessante se antecipar e oferecer coisas que fazem um sentido, que somam esforços numa comunidade. Porque se você restaura uma igreja não sei onde, faz não sei o que lá do outro lado, uma cartilha aqui, um livro lá, as coisas ficam sem pé nem cabeça. Então, como é que a gente faz isso? Estamos pensando como é que a gente procura alinhar, para que isso tenha sentido para a empresa... Inclusive a gente está iniciando um processo nesse sentido. E o primeiro que tem que se demonstrar como um ativo que soluciona o problema é o instituto da fundação.” (Liderança empresarial)

Quais são as perspectivas de uma maior integração entre as atividades desenvolvidas voluntariamente e compulsoriamente? São reconhecidas as dificuldades de qualquer organização para manter a articulação e a integração dos seus diversos setores, especialmente quando as diferenças nas atribuições são significativas. Em relação às duas modalidades de atuação social - voluntária e obrigatória - tais diferenças são maiores do que podem aparentar. A origem da atuação, os grupos de pressão e, sobretudo, a forma como as pressões são exercidas, os cronogramas de atuação, os compromissos com os resultados, as relações com os negócios são algumas das diferenças marcantes entre essas duas áreas. Ademais, conforme mencionado em entrevista realizada pela equipe do BISC junto a algumas lideranças empresariais, há também o receio de as equipes sentirem-se ameaçadas de perder a sua autonomia (ver a citação abaixo). Assim, apesar dos benefícios que podem advir de uma maior integração, os desafios para que isto aconteça ainda são grandes.

“ Eu sou muito favorável a sinergias, agora eu sei que tem muitas resistências, muita gente tem muito medo de perder o controle”. (Quem?) “Eu acho que os institutos e fundações têm medo de perder a sua autonomia. Acho que esta é a ameaça; as estruturas se enxergam ameaçadas.” (Como perderiam a autonomia?) “A organização tem que trabalhar no ritmo empresarial e não dá para operar (os projetos econômicos) exatamente daquele jeito que a gente opera os projetos sociais. A área social, às vezes, é um pouco resistente ao ritmo do business, então aí é que eu acho que criam as resistências.” (Liderança empresarial)

(Com o alinhamento dos investimentos sociais aos negócios, a tendência é de integrar mais a área social?)

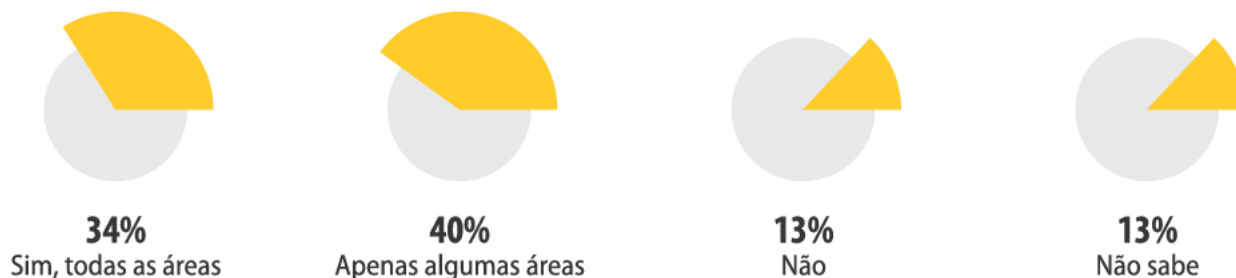
“ Sem dúvida. (...) Quem tem expertise nessa área resolve isso muito melhor. É o que a gente percebe. Porque se eu peço meu gestor de uma unidade lá, local, pequena, que capacidade ele tem? Não tem equipe para pensar num projeto social. Ele vai resolver aquilo (projetos sociais exigidos por lei) do jeito mais rápido.” (Liderança empresarial)

Para explorar as possibilidades futuras de um trabalho articulado entre essas distintas modalidades de atuação foram introduzidas duas questões específicas no BISC de 2014: (a) As diversas unidades

da empresa que cuidam das aplicações sociais obrigatórias consideram necessário o apoio da equipe da área social? (b) A área social da empresa está aparelhada para atender às demandas das equipes responsáveis pelas aplicações sociais obrigatórias nos prazos requeridos?

Gráfico 97

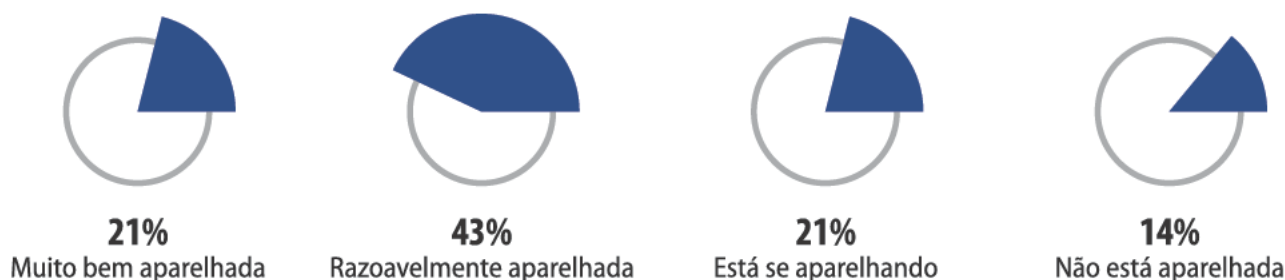
AS ÁREAS RESPONSÁVEIS PELAS APLICAÇÕES SOCIAIS OBRIGATÓRIAS ENXERGAM A NECESSIDADE DE APOIO DAS EQUIPES DA ÁREA SOCIAL?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Gráfico 98

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



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Os resultados apresentados nos Gráficos 97 e 98 indicam que apenas 34% dos respondentes percebem que todas as unidades das suas empresas reconhecem tal necessidade e 21% deles consideram-se bem aparelhados para atender prontamente às demandas apresentadas. Portanto, os avanços requeridos vão exigir um esforço interno de mobilização das equipes, de fortalecimento da área social, de coordenação das atividades e de comprovação dos benefícios dessa integração. Depoimento extraído nas entrevistas ilustra bem estas observações:



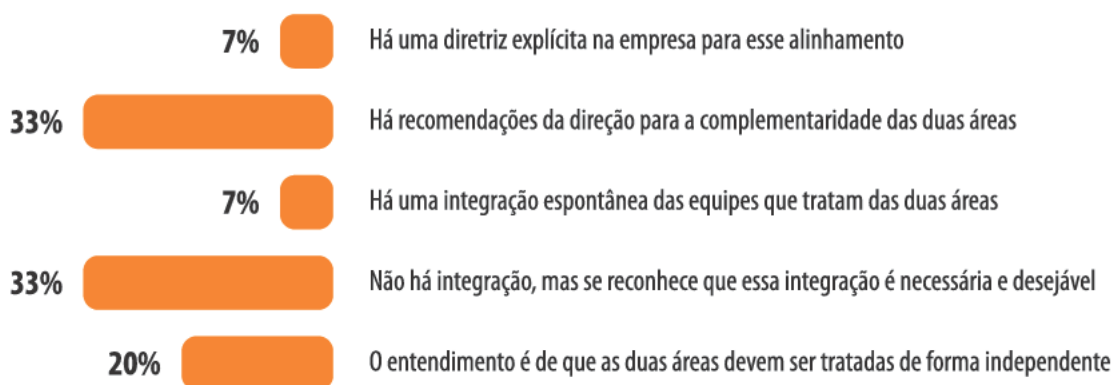
(As diversas áreas consideram necessário o apoio da equipe social?)

“ Não, hoje não tem uma demanda. Eu acho que hoje eles não veem (a necessidade) porque eu acho que eles não enxergam que tem uma expertise na empresa que vai atender à demanda na velocidade que eles precisam. Então, hoje, eu responderia que não. (...) Eu penso que a gente tem que construir uma ponte, mas acho que ela é mais difícil do que se imagina. O tempo que é dado para planejar quais são as ações de compensação, normalmente, é muito mais curto e os institutos não estão aparelhados para isto. Por esta razão, (a empresa) vai no mercado e contrata consultorias que vão varar noites só pensando e fazendo isto. A gente não pode ter a arrogância de dizer que essas consultorias não sabem o que elas estão fazendo. Elas também sabem, elas também têm especialistas na área social. Então, eu acho que tem que ser feita uma aproximação muito grande (entre a área social e a de operações). Eu acho que os institutos e fundações, sem dúvida alguma, podem contribuir, mas eles têm que se organizar para isto. (...) O primeiro que tem que se demonstrar como um ativo que soluciona o problema é o instituto.(...) De novo, se eu olhar para os recursos existentes nas compensações para a área social, eles são infinitamente maiores do que aqueles que os institutos administram. Então, se o instituto está movido por gerar impacto social, ele tem que estar movido em pensar que deve influenciar o uso deste recurso.” (Dirigente de fundação empresarial)

Até o momento, menos de 10% das empresas formalizaram, por meio de uma diretriz explícita, a proposta de integração entre as atividades sociais voluntárias e obrigatórias (Gráfico 99). Porém, a maioria já deu os primeiros passos nessa direção ou reconhece a necessidade de fazê-lo no futuro próximo. Merece ser destacado, entretanto, que, em 20% das empresas que realizam aplicações obrigatórias, o entendimento é o de que essas duas áreas devem ser tratadas de forma independente.

Gráfico 99

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



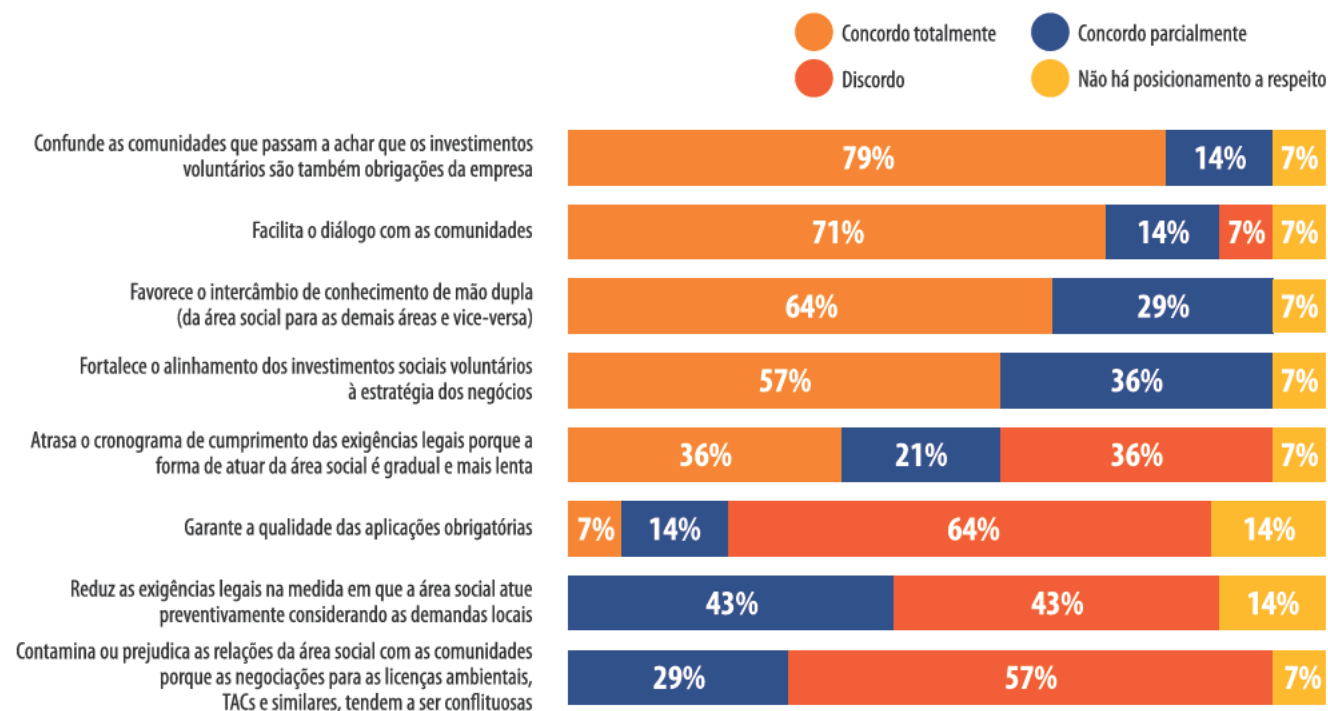
Fonte: BISC, 2014. Comunitas

Com o objetivo de entender as diferentes posições, buscou-se, no BISC, identificar a percepção do grupo sobre as implicações, positivas e negativas, da opção de integrar as atividades sociais obrigatórias e voluntárias. Para tanto, foi apresentado às empresas uma lista de afirmações a respeito do assunto e solicitado que assinalassem o grau de concordância com cada um dos itens apresentados (Gráfico 100). Os resultados indicam que predomina a percepção de que a integração

pode resultar em importantes benefícios, no sentido de aproximação com as comunidades, qualidade dos projetos, intercâmbio de conhecimento e alinhamento dos investimentos sociais aos negócios. Vale ressaltar, porém, que 79% das empresas concordam totalmente que ela pode gerar, nas comunidades, o entendimento de que a atuação voluntária é também uma obrigação da empresa. Este é um ponto que merece ser futuramente explorado.

Gráfico 100

NA VISÃO DA EMPRESA, EM QUE RESULTA A INTEGRAÇÃO ENTRE OS INVESTIMENTOS VOLUNTÁRIOS E AS APLICAÇÕES SOCIAIS OBRIGATÓRIAS?



Fonte: BISC, 2014. Comunitas

A visão otimista sobre os benefícios da integração entre as ações voluntárias e obrigatórias foi ratificada nas respostas espontâneas à seguinte frase:

A integração dos investimentos sociais voluntários às aplicações sociais obrigatórias pode resultar em...

- ... "dificuldade de entendimento da comunidade sobre cada tipo investimento".
- ... "criação de mecanismos que estimulem a participação da rede de relacionamento das empresas do grupo nos projetos sociais".
- ... "maior sinergia entre os projetos e melhor relacionamento com a comunidade".
- ... "melhor impacto social".
- ... "melhores resultados do investimento social da empresa".
- ... "ganhos para a empresa e para a sociedade".
- ... "harmonia na estratégia de sustentabilidade, potencializando impactos positivos".

- ... "maior impacto positivo dos investimentos para a sociedade e para o negócio".
- ... "uma boa reunião de esforços e recursos a favor do desenvolvimento sustentável do País".
- ... "ganhos de escala e qualidade na implantação dos projetos, potencializando os resultados".
- ... "melhora de relacionamento com a comunidade e autoridades locais, além de potencialização de impacto social".

Conforme pode ser observado nas respostas apresentadas, a maioria absoluta deu um depoimento positivo em relação à essa opção. Em apenas um caso foi alertada a possibilidade de dificultar o entendimento da comunidade sobre o que a empresa está fazendo devido à sua obrigação e o que pode ser atribuído a uma contribuição voluntária. O objetivo dessa questão foi o de captar a visão preponderante no grupo, ciente de que se fosse solicitada uma explanação sobre o tema outras restrições poderiam ter surgido. Por exemplo, um aspecto importante foi destacado por um dos entrevistados: o risco de haver uma confusão, no âmbito da própria empresa, entre integrar e fundir e isto resultar numa substituição de atividades e de papéis. O diálogo ocorrido durante uma entrevista ilustra essa preocupação:

A integração dos investimentos voluntários às aplicações sociais obrigatórias pode resultar em...?

“ Em confusão para a empresa”. (Por quê?) Porque quando você tem certas obrigações, por exemplo, eu tenho 100 mulheres na empresa e eu preciso oferecer creche, isto é uma obrigação. Se eu começo a entender que minha obrigação é uma ação social, eu estou tirando a obrigação do negócio no sentido mais puro da palavra. Eu acho que cumprir com a Lei é um pré-requisito para o negócio. Se eu entrei numa determinada área de trabalho, se eu produzo determinado bem, existem certos compromissos que são compromissos obrigatórios. Do mesmo jeito que eu pago imposto, tenho certas obrigações sociais. Essa obrigação social pode ser: não vou poluir o terreno onde eu estou instalado, vou dar creche para cada grupo de 100 mulheres que trabalham comigo. São obrigações que eu assumo. Eu tenho que ter uma cota de pessoas que têm deficiência que trabalham comigo. Isto eu entendo que é parte do negócio. Por isto que eu falo em confusão. Porque quando eu pego isso daqui, que é parte obrigatória do negócio e tenho que fundir com investimento social, eu tenho que mostrar claramente como é que eu estou indo além da obrigação.” (Não estamos falando em fundir, e sim integrar...)

“Mas (o empresário) tem que ir além. Eu posso integrar sem ir além e é isto que eu estou querendo tomar cuidado. Você tem que mostrar que cumpre o que a lei exige, mas você quer fazer mais. Este “mais” tem que ficar explícito.” (A indagação é por que não usar o que a empresa está fazendo em caráter voluntário para dar um novo significado ao que está fazendo em caráter obrigatório? É neste sentido.) “É isto o que eu chamo “mais”, ela foi além da obrigação.” (Retomando a questão inicial, a integração pode gerar confusão para a empresa...)

“Ou pode gerar um impacto maior também.” (Dirigente de outras organizações)



5. Conclusões

Os novos resultados do BISC fornecem um retrato positivo dos investimentos sociais corporativos. Em meio a um cenário econômico bastante desfavorável, especialmente para o setor de indústrias, o grupo destinou à área social um valor correspondente a R\$ 2 bilhões, em 2013. Em comparação ao ano anterior, este montante representa uma queda de 25%. No entanto, tal comportamento não foi generalizado e a maioria das empresas manteve ou aumentou os seus investimentos. Ademais, observou-se uma melhoria na qualidade dos projetos, um crescimento dos recursos destinados aos programas educacionais, que são prioritários para o grupo, e a manutenção dos orçamentos dos institutos, que são os responsáveis pelas práticas sociais mais estruturadas e em longo prazo.

O esforço das empresas para manter os investimentos se revela, de forma especial, no aumento da proporção dos investimentos nos lucros. A mediana dos percentuais, de 1,43%, coloca o Grupo BISC num patamar acima dos padrões internacionais, tomando-se como referência as corporações sediadas nos Estados Unidos e pesquisadas pelo CECF. O que se pode esperar para 2014? O grupo está otimista e a maioria prevê um aumento dos seus investimentos sociais, ainda que em pequena escala. Considerando que não há perspectivas de melhorias no campo econômico, a previsão de ampliar os recursos sinaliza o desejo dos participantes de manter os seus compromissos com a atuação social.

No entanto, a manutenção dos recursos não significa, necessariamente, a intenção de continuar fazendo o mesmo. As empresas estão dispostas a rever suas estratégias de gestão e introduzir mudanças que permitam incorporar as novas oportunidades que se apresentam para o setor privado no campo social. Captar essas novas tendências foi objeto de uma atenção especial do BISC de 2014, no qual se buscou responder a algumas questões, tais como: O que motiva esse movimento de mudanças? Como ele se reflete na condução dos investimentos sociais? Para onde caminham as empresas e as fundações empresariais? Quais as expectativas das lideranças? Quais as perspectivas para as relações com outras organizações, governamentais e não governamentais?

Em primeiro lugar, vale destacar que a maioria dos participantes do BISC confirma que há mudanças em curso na gestão dos investimentos sociais, sendo que parte deles busca reorientar fortemente a sua atuação e adotar novas metodologias de trabalho e parte introduzir correções que possam aprimorar a qualidade dos investimentos sociais e ampliar o seu impacto. Buscou-se, então, entender os motivos que estão induzindo tais mudanças visto que eles acabam por determinar as estratégias a serem adotadas no futuro próximo.

Uma hipótese, descartada na análise dos resultados, foi a de que as mudanças na condução dos investimentos sociais estariam fortemente relacionadas às insatisfações com o andamento dos programas em curso. Não foi isto que se observou na pesquisa. De um modo geral, os diversos atores envolvidos (Conselheiros, dirigentes e gestores, dentre outros) estão satisfeitos com os resultados obtidos, tanto para as comunidades quanto para as empresas. Esta percepção foi, inclusive, confirmada nas entrevistas realizadas com lideranças empresariais. O que se extrai, da percepção do grupo, é que as mudanças estão cada vez mais relacionadas às estratégias de adaptação à conjuntura econômica, às novas exigências do mundo dos negócios, às oportunidades abertas pelas novas tecnologias e, especialmente, às pressões de uma sociedade mais atenta, informada e conectada por meio das novas mídias. Adicionalmente, sobressai, nas entrevistas, uma nova postura das lideranças e dirigentes em relação ao papel das empresas no campo social. No passado, predominava o entendimento de que o enfrentamento dos problemas sociais era, fundamentalmente, uma atribuição do Estado e que investir no social era a forma do setor privado



dar sua contribuição a esse desafio nacional. O que se ouviu na pesquisa sugere que as empresas não querem mais ser apenas atores coadjuvantes e, sim, fazer parte da solução. Argumentam que, por meio de atividades de mercado, o setor privado pode gerar transformações sociais efetivas.

É com base nesse posicionamento que o grupo do BISC estabeleceu os rumos que deverão nortear os seus investimentos sociais. Eles estão centralizados no tripé: gerar transformações significativas na qualidade de vida das comunidades, promover maior aproximação com a sociedade e alinhar os projetos sociais aos negócios. A novidade é que esse alinhamento aos negócios é percebido como um caminho para promover as duas primeiras aspirações. Neste contexto, ganham força as práticas sociais que buscam associar o atendimento às demandas sociais com o retorno para os negócios.

Dois indicadores importantes sinalizaram os avanços realizados pelas empresas nesse processo de alinhamento: (a) metade delas destinou 50%, ou mais, dos seus investimentos para projetos sociais que trazem resultados positivos para os negócios; e (b) o alinhamento está em processo de formalização em uma boa parte das organizações, começando pelas atividades operacionais (seleção de projetos e gestão). Observou-se que o processo está mais avançado nos institutos do que nas próprias empresas e isto surpreende na medida em que, até tempos atrás, a atuação dessas organizações era deliberadamente distante dos negócios. Aliás, tal revisão de rumo nem sempre é vista com bons olhos. O grupo reconhece que há riscos dos investimentos ficarem condicionados à área de influência dos negócios, de abandono de causas sociais relevantes, que envolvem atividades de risco, de pouca visibilidade e uma excessiva focalização, enquanto os problemas sociais demandam soluções multissetoriais. No entanto, o nível de concordância é muito maior quando se trata dos benefícios que o alinhamento pode gerar, cabendo destacar que a maioria avalia que ele aumenta a sustentabilidade dos investimentos, a escala de atuação e o impacto dos projetos sociais.

De um modo geral, as empresas do BISC definem o alinhamento dos investimentos sociais como a adoção de práticas sociais relacionadas ao seu *core business* e que geram, simultaneamente, benefícios para as comunidades, em uma nítida relação de ganha-ganha. No entanto, observou-se que para alguns participantes o alinhamento não se restringe, necessariamente, à forma como deverão gerir os seus investimentos sociais, mas ao papel que devem assumir no enfrentamento dos problemas nacionais. Isto significa inverter a abordagem: não se trata apenas de alinhar as práticas sociais ao *core business* das empresas, mas de alinhar a gestão dos negócios aos compromissos sociais e ambientais.

Nessa abordagem, surgem no cenário novas estratégias de atuação que buscam atender às demandas sociais por meio de atividades de mercado, a exemplo dos negócios sociais, negócios inclusivos e valor compartilhado. Estes temas já estão na agenda do grupo, mas não há sinais de que tais alternativas serão implementadas de forma radical, no curto prazo. Ainda que a maioria delas esteja prevendo adotar iniciativas de mercado voltadas ao atendimento das demandas sociais das comunidades mais pobres, tais atividades não estão ainda entre as prioridades. No curto prazo, a atenção estará mais voltada para fortalecer as relações com as comunidades do entorno e para as práticas destinadas a promover o desenvolvimento econômico dos territórios. Isto indica que as empresas estão cautelosas e que o processo deve ser lento e gradual, por meio de tentativas e erros. O que pode ser visualizado, para o futuro próximo, é a convivência de formas de agir mais tradicionais (menciona-se, inclusive, a recuperação e fortalecimento da filantropia) e, ao mesmo tempo, experiências de investimentos de pequeno porte mais próximos das estratégias de mercado. Nesta perspectiva, os conceitos de investimentos sociais e de filantropia merecem ser rediscutidos e a Comunitas pretende aprofundar esta questão por meio de uma reflexão conjunta com os parceiros.

Para atender aos novos desafios enfrentados pelos investimentos sociais, as lideranças e dirigentes apostam, cada vez mais, na profissionalização da área social e na inovação das metodologias de atuação. Profissionalização para produzir conhecimento, avaliar resultados e dialogar com a sociedade e os governos. Inovação para fazer a diferença, ganhar escala e ampliar o impacto. Assim, os institutos empresariais serão chamados a atuar, cada vez mais, como “inteligência social” das empresas e, quem sabe, como o “coração social” dos negócios.

Há previsões de fortalecimento de um trabalho conjunto com outras organizações, públicas e privadas, mas isto está condicionado, entre outros fatores, à comprovação de sucesso, à inovação no atendimento, à garantia de transparência e a uma maior confiança entre as partes. Em outras palavras, o grupo considera que as relações serão mais fortes na medida em que as instituições públicas e privadas forem competentes, transparentes e legitimadas pela sociedade. Entre os achados do BISC, com relação a esse tema, cabe destacar as seguintes tendências: (a) a ampliação das parcerias com empresas da cadeia de fornecedores; (b) a prioridade de apoio às organizações da sociedade que atuam “na ponta”, junto às comunidades, e que executam projetos alinhados aos investimentos sociais da empresa; e (c) a opção de aproximar-se mais da administração pública municipal e investir no fortalecimento das comunidades para que elas possam participar da condução e do controle das políticas públicas.

Em suma, a pesquisa BISC foi muito além do registro dos avanços e da descrição do perfil dos investimentos sociais privados. Ela traz reflexões que contribuem para entender os processos em curso e aprimorar a gestão das práticas sociais. Ademais, nesta edição de 2014, foram introduzidos novos elementos para refletir sobre o futuro, que podem contribuir para iluminar os debates sobre questões que deverão assumir uma importância cada vez maior no cenário da atuação social do setor privado. Cabe, agora, à pesquisa preparar-se para continuar oferecendo os subsídios necessários para as transformações vislumbradas.



6. Anexo

NOTA TÉCNICA

Na pesquisa BISC de 2014, foi mantida toda a parte dos indicadores quantitativos de Benchmarking em Investimentos Sociais Corporativos que permitem comparações com os resultados dos seis anos anteriores e com a pesquisa realizada anualmente pelo Committee Encouraging Corporate Philanthropy (CECP). Manteve-se, também, dentro dos padrões do CECP, parte das questões referentes ao voluntariado e aos investimentos sociais realizados no Exterior. Em relação ao voluntariado, foram exploradas, pela primeira vez no BISC, as perspectivas das empresas em relação ao futuro dos programas.

A análise do perfil da atuação das empresas e das fundações/institutos foi parcialmente mantida, tendo sido aprimorada e ampliada para captar outras dimensões dos investimentos sociais privados. Nesse perfil, destacam-se os seguintes temas: composição do financiamento; modalidade de atuação; previsões de recursos; incentivos fiscais; áreas programáticas; público-alvo; distribuição espacial dos recursos; parcerias com organizações sem-fins lucrativos; custos de gestão dos investimentos; avaliação dos resultados percebidos; e estratégias de divulgação e comunicação. Em relação aos custos de gestão, as questões foram totalmente reformuladas. Até o último ano, a desagregação era feita pelos seguintes itens de despesa: recursos humanos, serviços de consultoria e demais despesas operacionais. Neste exercício, foram consideradas as despesas com atividades meio (planejamento, controle e administração dos investimentos sociais), atividades fins (prestação de atendimento ao público-alvo e/ou realização de obras físicas de cunho social) e despesas operacionais.

Um novo capítulo foi inserido no questionário de 2014, visando analisar as mudanças em cursos e as novas tendências na gestão dos investimentos sociais e nas relações com atores externos (organizações não governamentais e governamentais). A mesma análise foi realizada para as aplicações sociais obrigatórias, ou seja, aquelas atividades sociais desenvolvidas em decorrência de exigências legais. Em diversas questões, solicitou-se aos respondentes que levassem em consideração a visão dos dirigentes/lideranças sobre os temas tratados, o que estimulou, em vários casos, a realização de debates internos com a direção e os conselheiros.

Foram replicados os Indicadores Qualitativos de Benchmarking em Investimentos Sociais, elaborados a partir dos aprendizados extraídos do mapeamento de boas práticas realizado pela Comunitas. O propósito principal da instituição desses indicadores foi o de oferecer às empresas e fundações associadas uma ferramenta de avaliação de suas práticas de investimentos sociais corporativos. Os indicadores refletem a qualidade das práticas sociais corporativas em cinco dimensões, a saber: (a) a qualidade dos projetos; (b) a realização de alianças estratégicas; (c) a comunicação e mobilização dos atores envolvidos; (d) o envolvimento institucional da empresa; e (e) a avaliação e comprovação dos resultados. Para verificar o grau que cada um desses requisitos é atendido, foram estabelecidos 25 indicadores apresentados nas Figuras 2 a 7, nas páginas 31 a 34. Os gestores responsáveis pelas práticas sociais das empresas foram solicitados a analisar cada um deles e assinalar em que medida eles foram atendidos (integralmente, parcialmente ou não foram atendidos). Foi recomendado que a análise se ativesse aos projetos estruturados, para os quais seria possível reunir as informações solicitadas e que fossem dimensionados os recursos investidos nesses projetos. Solicitou-se também que esses projetos fossem indicados nominalmente e acompanhados da informação sobre o seu foco de atuação. Essa informação complementa a análise dos resultados e enriquece o entendimento sobre o perfil dos investimentos sociais.

Uma outra novidade foi a retomada dos Indicadores de Qualidade de Gestão dos Projetos de Desenvolvimento Territorial aplicados na pesquisa BISC de 2012. Essa opção deveu-se ao fato de que as empresas estão cada vez mais interessadas em atuar na promoção dos territórios, especialmente do entorno de seus empreendimentos econômicos. A retomada desse exercício permite comparações com o período anterior. Os indicadores refletem o desempenho das empresas em cinco dimensões dos investimentos na área, a saber: (a) diagnóstico abrangente do território; (b) agenda de ações integradas; (c) gestão compartilhada; (d) instrumentos de medição e avaliação; e (e) financiamento e custos. Para cada um destes aspectos, foram estabelecidos cinco indicadores de qualidade. Para verificar o grau que cada um desses requisitos é atendido, foram estabelecidos 25 indicadores apresentados nas Figuras 8 a 13, nas páginas 43 a 45. Foram feitas as mesmas recomendações anteriormente mencionadas (seleção dos projetos estruturados, análise de cada indicador e informação sobre o grau de atendimento aos requisitos apresentados).

As questões sobre as parcerias que as empresas realizam com organizações sem-fins lucrativos para desenvolver os seus projetos sociais foram mantidas e reformuladas. Em relação ao setor privado sem-fins lucrativos, foram explorados os seguintes temas: número de organizações apoiadas, volume de recursos transferidos diretamente para as organizações e, indiretamente, por meio dos fundos sociais, destino dos recursos transferidos e atividades desenvolvidas conjuntamente. Foram solicitadas outras informações específicas para as organizações que receberam, em 2013, aporte de recursos

superiores a R\$ 10 mil: razão social, natureza jurídica, localização no território nacional (cidade e Estado), finalidade principal, abrangência da sua atuação e a duração do apoio financeiro que a organização recebe diretamente da empresa. É importante mencionar que os critérios de classificação das organizações, segundo sua finalidade, foram definidos com base na classificação proposta pelo IBGE para o mapeamento nacional das Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos – Fasfil. Quanto à natureza jurídica a descrição dos critérios adotados para sua classificação encontra-se detalhada no Quadro 1.

Quadro 1

SOBRE A NATUREZA JURÍDICA DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

O Novo Código Civil define os seis formatos de pessoas jurídicas privadas existentes no direito brasileiro: associações, fundações, organizações religiosas, partidos políticos, sociedades e empresas individuais de responsabilidade limitada. OSCIPs e Institutos, dentre outros, são qualificações para essas organizações, mas não uma categoria específica do código civil.

A pesquisa BISC concentrou-se na análise do perfil das associações e das fundações, que são as principais instituições parceiras das empresas na realização dos investimentos sociais. Elas diferem pelo fato das associações reunirem pessoas que se organizam para fins não econômicos e de caráter coletivo, enquanto as fundações sem-fins de lucro são instituídas a partir de uma dotação de bens destinados a finalidades específicas. No BISC, as fundações foram identificadas de acordo com a figura do seu instituidor e dos responsáveis pela sua operação, a partir das seguintes categorias:

- *Fundações/Institutos Empresariais*: organizações criadas e mantidas por uma empresa ou seus acionistas. São geridas por pessoas ligadas à empresa que as mantém;
- *Fundações/Institutos Familiares*: organizações criadas e mantidas por uma família e geridas por seus membros. Não apresentam vínculos de governança ou gestão com a empresa, mesmo que esta seja uma empresa familiar;
- *Fundação/Institutos Comunitários*: entidades que reúnem recursos de uma ou mais organizações ou indivíduos, gerando um fundo usado para investimentos em uma determinada comunidade. Atuam em uma área geográfica ou em uma causa específica e são geridas por pessoas que se identificam como pertencentes àquelas comunidades;
- *Fundações/Institutos Independentes*: organizações mantidas geralmente por mais de uma organização ou indivíduo. Sua gestão é independente de seus mantenedores.

Fontes: Lei 10.406/2002 e Censo GIFE 2009-2010.

Para facilitar o trabalho de preenchimento das informações individualizadas das organizações, foi inserida, no questionário do BISC, a lista daquelas entidades que a empresa apoiou no ano anterior, acompanhada das demais informações fornecidas (localização, finalidade, etc.).

Coube à empresa conferir essa lista, excluir as organizações que foram apoiadas pontualmente e/ou receberam recursos inferiores a R\$ 10 mil, em 2013. De posse da nova lista, solicitou-se à empresa confirmar ou corrigir eventuais alterações inseridas pela equipe da pesquisa, bem como acrescentar as novas entidades cujo apoio se iniciou apenas em 2013.

Um contingente de 1.249 organizações, 20% a menos do que no ano anterior, foi apoiado pelo grupo de empresas do BISC. Destas, 937 receberam recursos diretamente das empresas (504) ou dos institutos (433) e as 312 restantes receberam por meio dos fundos sociais.

Apesar dos resultados indicarem um total de 937 organizações apoiadas diretamente pelas empresas ou por seus institutos/fundações, os dados mais detalhados foram disponibilizados para um subconjunto de 425 organizações. Visando aprimorar e adequar as informações sobre essas organizações, a equipe da pesquisa fez algumas (poucas) alterações ou acréscimos nos dados fornecidos pelos respondentes. Para tanto, foram adotados os seguintes critérios:

1. Duas ou mais empresas declararam apoiar uma mesma organização, na mesma localidade, mas as informações sobre a finalidade dessa organização não coincidiram: considerou-se apenas uma organização e a finalidade que melhor retratava a organização. Por exemplo: uma empresa informou que a finalidade da organização é a de "Outras formas de educação e ensino" e outra empresa assinalou como "Assistência Social" - a finalidade mantida foi a de "Outras formas de educação e ensino". Os sites das organizações foram consultados para confirmar a opção;



2. Duas ou mais empresas declararam apoiar uma mesma organização, na mesma localidade, mas as informações sobre a área de atuação da organização não coincidiram: consideramos apenas uma organização e a finalidade mais abrangente. Exemplo: se uma empresa informou que a organização só atende às comunidades próximas da sede e outra que ela atende em diversos Estados do País, consideramos a segunda opção. Geralmente, o site da organização é consultado para a devida correção;
3. A mesma organização foi citada mais de uma vez pela mesma empresa e o período em que o apoio financeiro foi fornecido era diferente. Considerou-se a data de apoio mais antiga. O mesmo aconteceu se a finalidade ou a área de atuação foram diferentes: foi considerada a informação mais abrangente;
4. A empresa não informou a finalidade da organização: assinalou apenas em "Outras", mas, em seguida, indicou uma atividade específica. O procedimento foi buscar enquadrar a organização em uma das alternativas apresentadas no questionário. Exemplo: a empresa assinalou apenas "Outras" e no espaço de especificação inseriu: "Atividades educacionais". A finalidade dessa organização foi reclassificada na finalidade apropriada, no caso, em "Outras formas de educação/ensino";
5. A empresa não informou a localização ou a abrangência da atuação ou a finalidade de organizações conhecidas da equipe. A informação foi confirmada no site da organização e inserida no banco de dados;
6. Organizações com a mesma razão social, mas sediadas em cidades diferentes, foram consideradas separadamente;
7. A empresa assinalou no campo da natureza jurídica apenas "organização não governamental" ou "organização sem-fins lucrativos". Como não foi possível identificar a natureza dessas organizações elas foram consideradas como informação "não disponível";
8. A empresa assinalou no campo da natureza jurídica apenas OSCIP. Como a OSCIP não consta de uma categoria específica no código civil, mas é uma qualificação para fundações e associações, elas foram inseridas na análise como informação "não disponível".

Adicionalmente, observou-se que, entre as organizações apoiadas e que compunham a lista fornecida pelas empresas, algumas não se enquadravam no perfil das Fasfil, que foi o adotado na pesquisa BISC, isto é, organizações que atendem, simultaneamente, aos seguintes critérios: privadas, sem-fins lucrativos, institucionalizadas, autoadministradas e voluntárias²⁷. Assim, foram excluídas 52 organizações, em decorrência do não atendimento aos seguintes critérios:

1. Organizações públicas, tais como escolas estaduais ou municipais, secretarias de governos, dentre outras, que não atendem ao critério de privadas;
2. Associações de pais e mestres e caixas escolares, porque são unidades executoras do Programa Dinheiro Direto na Escola, do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE, que não atendem ao critério de privadas;
3. Organizações do Sistema S, serviços sociais autônomos, que, embora sejam pessoas de direito privado e sem-fins lucrativos, são criadas e autorizadas por lei. Não atendem ao critério de organizações voluntárias na medida em que não podem ser constituídas por qualquer grupo de pessoas;
4. Cooperativas porque na Tabela de Natureza Jurídica 2009.1, organizada no âmbito da Comissão Nacional de Classificação – Concla, elas fazem parte do grupo de entidades empresariais. Todas as organizações denominadas "cooperativas de..." foram consideradas como tal;
5. Organizações privadas com fins lucrativos.

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

No BISC de 2014, foram ainda realizadas 11 entrevistas com lideranças empresariais, dirigentes de fundações/institutos empresarias e de outras organizações que lidam com o tema dos investimentos sociais privados. O objetivo foi extrair a visão da direção das empresas e fundações sobre as perspectivas dos investimentos sociais privados no futuro próximo. As entrevistas foram gravadas, transcritas e trechos delas estão reproduzidos ao longo do relatório.

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

DEFINIÇÕES E CONCEITOS

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

²⁷ Ver: "As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil 2010". Rio de Janeiro: IBGE 2012

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

A pesquisa abrange tanto as aplicações **obrigatórias** quanto as voluntárias: (a) as obrigatórias referem-se a aplicações socioambientais impostas por lei, por ato administrativo ou decisão judicial, incluindo obrigações decorrentes de licenciamento ambiental e Termos de Ajustamento de Conduta; (b) as **voluntárias**, denominadas de *investimentos sociais*, resultam de iniciativas espontâneas da empresa. Para efeito da pesquisa, as ações desenvolvidas em função de acordos entre partes (ex.: compromissos com instituições financeiras) são consideradas voluntárias.

INDICADORES

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

UNIVERSO DOS RESPONDENTES



PERFIL DOS RESPONDENTES

Respondentes por setor:



Empresas por receita:

**Receita líquida
> R\$ 5 bi**

14



**Receita líquida
< R\$ 5 bi**

7



**Receita líquida
não informada**

1



Empresas por lucro bruto:

**Lucro bruto
> R\$ 3 bi**

13



**Lucro bruto
< R\$ 3 bi**

8



**Lucro bruto
não informado**

1



Empresas por número de funcionários:

**Funcionários
> 30.000**

9



**Funcionários
< 30.000**

13



Empresas por nacionalidade:

**Brasileira com
capital nacional**

16



Estrangeira

6



Realização



Comunitas

©2014 Comunitas
Rua Pamplona, 1.005
Edifício Ruth Cardoso • Jardim Paulista
São Paulo/SP • 01405-200
(11) 3372-4344
www.comunitas.org.br
www.bisc.org.br