O desafio é avaliar

A responsabilidade social já se disseminou entre as empresas brasileiras, pelo menos entre as de grande porte. Agora, elas estão buscando descobrir como mensurar esse tipo de investimento, tanto para garantir sua eficiência como para justificá-lo aos investidores e exibi-lo à sociedade. Acompanhe uma avaliação de investimento social passo a passo realizada em uma grande montadora –e veja os principais gaps. Por Michelle Queiroz Coelho e Carlos Alberto Gonçalves

Michelle Queiroz Coelho é professora universitária de cursos de graduação e pós-graduação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas) e do Promove, consultora da empresa Trilha Soluções em Responsabilidade Social e co-fundadora e gestora voluntária da ONG Espaço Especial. Formada em administração pela PUC Minas, ela é mestre em administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (Cepead-UFMG).
Carlos Alberto Gonçalves é professor de administração especializado em mercadologia e estratégia organizacional. É mestre em ciências de informática pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ) e doutor em administração pela Universidade de São Paulo (USP). Pesquisador da UFMG e das Universidades Fumec, é co-autor, entre outros livros, de *Estratégia Empresarial e o Desafio das Organizações: Como Harmonizar a Obtenção de Resultados entre as Pessoas e o Meio Ambiente* (ed. Saraiva).
Quem quiser mais informações sobre este modelo de avaliação pode escrever para os *e-mails* michellequeiroz@terra.com.br e carlos@face.ufmg.br.

O investimento social traz retornos para a empresa do ponto de vista do negócio?

É possível medir realmente os resultados do investimento social?

Quais os obstáculos para mensurá-lo?

Essas questões inspiraram nossa avaliação qualitativa e quantitativa do investimento social de uma empresa de grande porte do setor automobilístico brasileiro, que não pode ser identificada e que selecionou dois de seus projetos sociais gerenciados por organizações não-governamentais:

• Projeto X: possui como eixo central a realização de atividades socioesportivas para mais de 700 jovens e apresenta duas unidades de atuação, aqui identificadas apenas como unidade I e unidade II.

• Projeto Y: tem como eixo central a realização de atividades esportivas, culturais, pedagógicas e de geração de renda (cooperativa e cursos de qualificação) envolvendo mais de 1.000 pessoas na comunidade em que atua.

Para analisarmos o retorno desses investimentos, realizamos 48 entrevistas e aplicamos mais de 1.500 questionários, envolvendo funcionários, clientes, *prospects* (clientes potenciais), formadores de opinião, parceiros,

gestores de organizações não-governamentais, pais e jovens atendidos pelos projetos pesquisados.

Os resultados de nossa pesquisa apontam o reconhecimento do valor dos projetos sociais não apenas pela Empresa Investidora, mas por todos os públicos envolvidos. Por exemplo, quase metade dos clientes, *prospects* e formadores de opinião acha que o fato de uma empresa investir em projetos sociais tende a ser, sim, um fator de influência na decisão de compra de um automóvel. Mas nossa pesquisa também mostra várias limitações, tanto no conhecimento dos dados como na comunicação interna.

Esperamos, com este estudo, contribuir para que investidores e empresas privadas consigam transformar em fato concreto a percepção de valor de seus investimentos sociais, o que subsidiará a sustentabilidade de suas iniciativas.

INDICADORES IDEAIS

Definimos primeiramente as sete categorias em que o retorno do investimento social foi medido. Pré-testes ajudaram a identificar a relevância de fatores para cada um dos públicos envolvidos, o que foi refinado em rodadas de entrevistas algumas vezes, e, assim, elaboramos os roteiros de entrevista e os questionários.

Categoria econômica

Tem seis objetivos:

• Medir a renda gerada pelo projeto social –com retorno financeiro não para o investidor, mas para a própria comunidade.

• Avaliar o número e o porte dos contratos de fornecimento que consideraram o projeto social da empresa na composição dos critérios de compra.

• Avaliar o número e o porte dos contratos de empréstimo que levaram em conta o projeto social da empresa na composição dos critérios de concessão.

• Medir o valor do investimento social *per capita*, ou seja, o valor dos recursos investidos no projeto social dividido pelo público beneficiado pelo projeto.

• Comparar o valor do investimento social *per capita* com outros projetos que atuam na mesma área.

• Comparar o valor do investimento nas atividades-fim do projeto, consideradas aquelas que beneficiam diretamente a comunidade (como o inves-

timento em alimentação, pagamento de instrutores esportivos etc.), com o investimento nas atividades-meio (como taxa de administração de organizações não-governamentais).

Categoria tributária

Tem três objetivos:

• Medir o valor dos impostos abatidos.

• Medir a razão entre o valor de impostos abatidos e o investimento social total.

• Avaliar a utilização do recurso, garantindo transparência na gestão.

Categoria mercadológica

Tem nove objetivos:

• Medir o valor da mídia espontânea, calculada pela somatória dos espaços publicitários obtidos gratuitamente pelo projeto social, como se tivessem sido pagos.

• Medir a razão entre o valor da mídia espontânea e o valor total investido no projeto social.

• Medir a razão entre o valor da mídia espontânea e o investimento em comunicação.

• Comparar o investimento em comunicação com a curva de imagem da marca.

• Medir o percentual de clientes, *prospects* e formadores de opinião que acreditam que os projetos sociais aumentam a simpatia pela marca.

• Medir o percentual de clientes, *prospects* e formadores de opinião que consideram que os projetos sociais são um dos critérios que impactam a decisão de compra.

• Medir o percentual de clientes, *prospects* e formadores de opinião que conhecem os projetos sociais da empresa.

• Medir o impacto dos projetos sociais na decisão de compra e na fidelização dos clientes, comparativamente a outros atributos da empresa, como preço, qualidade e atendimento, entre outros.

• Identificar os meios de comunicação que possibilitaram o conhecimento dos projetos sociais por parte de clientes, *prospects* e formadores de opinião.

Categoria público interno

Tem cinco objetivos:

• Medir o percentual de funcionários que consideram que sua participa-

Saiba mais sobre a análise

No processo de análise de dados das entrevistas, os autores utilizaram a análise de conteúdo com suporte do *software* ATLAS TI, desenvolvido pela Scientific Software Development. Para o processo de análise dos questionários, aplicaram o teste de viés de não-resposta, análises descritivas (tabelas e gráficos) e validação das escalas.

As principais técnicas foram distribuição de freqüência, ANOVA, análise fatorial (exploratória e confirmatória), análise de consistência e regressão múltipla. Algumas técnicas também foram utilizadas para aprimorar a qualidade do estudo, como:

• Checagem com os entrevistados: ao final da análise os principais resultados foram checados com um percentual de 10% dos entrevistados.

• Amostragem em diferentes contextos: a possibilidade de realizar as entrevistas com diferentes públicos permite que as condições contextuais diversas ampliem as possibilidades de reflexões obtidas.

• Auditorias: todo o processo de análise está gravado, permitindo o resgate do processo de interpretação e confirmação dos resultados encontrados.

ção como voluntários em projetos sociais pode lhes trazer benefícios.

• Realizar um mapeamento dos tipos de benefícios que o trabalho voluntário pode trazer para os funcionários.

• Medir o percentual de funcionários que conhecem os projetos sociais da empresa.

• Identificar os meios de comunicação que possibilitaram o conhecimento dos projetos sociais por parte dos funcionários.

• Avaliar o projeto social da empresa na visão dos funcionários por meio de grupos de discussão.

Categoria social

Tem três objetivos:

• Acompanhar os indicadores de resultados do projeto social para a comunidade envolvida.

• Acompanhar os indicadores de processo do projeto social, garantindo a

eficiência na aplicação dos recursos e a transparência na prestação de contas.

• Acompanhar os indicadores de sustentabilidade, estimando o tempo e o volume de recursos para a auto-sustentabilidade da comunidade.

Categoria ambiental

Tem quatro objetivos:

• Medir a economia de recursos naturais promovida por processos de educação ambiental dentro do projeto social, por exemplo, com a coleta seletiva.

• Medir a economia de recursos financeiros promovida por processos de educação ambiental dentro do projeto social.

• Medir a economia de recursos naturais e financeiros associada à incorporação da reciclagem dos resíduos da produção de empresas parceiras.

• Avaliar o número e o impacto de palestras de educação ambiental ministradas pelo projeto social para a comunidade e organizações parceiras.

Categoria parceria

Tem dez objetivos:

• Avaliar o número de organizações envolvidas na rede social de parceiros.

• Medir o valor dos investimentos de cada uma das organizações envolvidas na rede social de parceiros.

• Qualificar os investimentos de cada parceiro, já que nem sempre as parcerias envolvem aporte financeiro.

• Avaliar o nível de comprometimento entre os parceiros.

• Avaliar o nível de envolvimento dos parceiros em cada uma das etapas do projeto social.

• Avaliar o cumprimento dos acordos entre os parceiros em cada uma das etapas do projeto social.

• Avaliar a qualificação das equipes gestoras de cada organização parceira.

• Avaliar o nível geral de satisfação entre os parceiros.

• Medir o índice de rotatividade dos parceiros.

• Avaliar o projeto social na visão de todos os parceiros, por meio de grupos de discussão (*focus groups*).

MEDIÇÃO NA PRÁTICA

Eis os principais dados colhidos e dificuldades descobertas nas entrevistas e questionários:

• **Categoria econômica.** Para o projeto X, existe uma percepção distorcida sobre o que representa a renda gerada pelo projeto: a contratação de jovens por clubes esportivos? A verba recebida? Em relação ao projeto Y, os dados não foram fornecidos, mas existem possibilidades de mensuração da renda gerada para a comunidade, por exemplo, pela somatória dos valores de remuneração dos cooperados, ainda que incipientes, pela renda média dos jovens que foram inseridos no mercado em função da qualificação obtida, dentre outros.

No segundo fator avaliado, a relação entre os contratos de fornecimento e os projetos sociais, o gestor informou que não existe essa diretriz formalizada, apenas o reconhecimento da ação social das empresas fornecedoras por meio de uma premiação. Sugerimos que esse processo seja institucionalizado, por tratar-se de um reconhecimento da importância do investimento social.

No que se refere à relação entre os contratos de empréstimo e os projetos sociais, o terceiro fator, o gerente responsável afirmou que não existem contratos de empréstimo que apresentam essa diretriz de análise. De modo geral, é bom certificar-se de contemplar os diversos tipos de contrato, por exemplo, a exigência de contrapartida feita usualmente pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

No quarto fator avaliado, o investimento social *per capita*, o valor do projeto X foi informado contabilizando apenas investimentos parciais da Empresa Investidora, não o total. O projeto Y não disponibilizou a informação. Pela ausência de dados, o fator que seria avaliado na seqüência (comparação *per capita* com projetos de referência) foi descartado.

O quinto fator avaliado foi a relação entre o investimento nas atividades-fim e nas atividades-meio do projeto. Parece não haver muita clareza na distinção entre elas.

• **Categoria tributária.** O primeiro fator avaliado nesta categoria foi o volume de impostos abatidos. O gerente responsável pela área não soube informar o valor dos impostos, apenas se limitou a mencionar que são os benefícios concedidos pela lei. Conseguimos a informação com a área de comunicação relacionada ao FIA no valor total de R$ 528 mil (classificados dentro do Fundo para a Infância e Adolescência). No segundo fator avaliado, a relação entre o valor abatido e o investimento social total, a razão foi de 44%, pois o investimento total somou R$ 1,2 milhão.

O terceiro fator avaliado foi o estabelecimento de mecanismos de transparência. Para o gestor da Empresa Investidora, o principal mecanismo de transparência é o relatório de sustentabilidade. Seria interessante entender os públicos que possuem acesso a esse relatório, bem como a linguagem empregada nele, de forma que limites instrumentais não comprometam a intenção de transparência. Outra sugestão é a publicação do balanço social. Para a gestora do projeto X, a auditoria feita pela ONG é o instrumento de transparência e, para a gestora do projeto Y, o enfoque é dado aos relatórios e prestações de contas para os parceiros. Destacamos que seria interessante refletir se esses são realmente instrumentos que democratizam as informações relativas ao projeto para os diversos públicos de relação e não apenas para os investidores.

• **Categoria mercadológica.** De acordo com o *clipping* fornecido pela Empresa Investidora, o retorno de mídia gerada espontaneamente para todos os seus projetos sociais (X, Y e os outros) foi calculado em R$ 1.253.761,91. Para refinar a análise desse quesito, recomendamos a segmentação desse investimento por tipo de projeto social. O investimento em comunicação declarado foi de R$ 120 mil por ano, o que representaria 10% do total investido nos projetos. Seria interessante segmentar o investimento em comunicação por projeto. Outro aspecto interessante é que as gestoras dos projetos X e Y não tinham essa informação. No terceiro fator avaliado, a curva de imagem da marca, a análise não foi possível em função da inexistência de séries históricas.

O quarto fator avaliado nesta categoria foi o conhecimento dos projetos sociais. Os formadores de opinião se destacam em relação ao número de clientes e, principalmente, de *prospects*, considerando o conhecimento de projetos sociais realizados por indústrias automobilísticas. Interessa notar que os clientes da Empresa Investidora têm, significativamente, maior conhecimento de projetos sociais de indústrias automobilísticas, o que indica que tais compradores têm consciência social maior que os clientes da concorrência. Merece destaque o fato de que os projetos em questão foram citados por aproximadamente 1% da amostra, o que reflete o desconhecimento efetivo, mesmo entre os formadores de opinião. No entanto, é necessário reconhecer que a Empresa Investidora é a mais citada de forma espontânea por todos os grupos nesse quesito. O meio mais efetivo para conhecimento dos projetos sociais é a comunicação entre parentes, amigos e conhecidos.

O quinto fator avaliado foi a relação entre o investimento social e a simpatia pela marca. A maioria dos clientes afirmou que a Empresa Investidora

é sua marca de automóvel preferida, sendo que o grupo que recebeu o estímulo reconheceu de forma ainda mais positiva a preferência pela marca. Assim, entre os clientes da Empresa Investidora houve aumento de 4% na aceitação da marca dentre aqueles que receberam estímulos, e 3% entre os *prospects*.

O sexto fator avaliado foi a relação entre o investimento social e a decisão de compra. Para quase 50% dos clientes, *prospects* e formadores de opinião, o fato de a empresa investir em projetos sociais tende a ser um fator de influência na decisão de compra de um automóvel, o que reforça a importância do investimento social. A tendência é: quanto maior o conhecimento dos projetos sociais, maior a concordância de que a Empresa Investidora é sua primeira opção de automóvel e maior a intenção de recomendar a marca a outros, de forma mais acentuada para os formadores de opinião.

O sétimo fator avaliado foi o impacto dos projetos sociais na decisão de compra comparativamente a outros atributos. Os resultados demonstram o que o próprio mercado já vem apontando: a análise dos projetos sociais não pode estar descontextualizada dos outros atributos, como qualidade e preço. Dificilmente um consumidor aceitará ser maltratado, pagar caro e comprar um produto de baixa qualidade, só em função dos projetos sociais.

• **Categoria público interno.** O primeiro fator avaliado nesta categoria foi o conhecimento dos projetos sociais da empresa. Apesar de 77% dos funcionários afirmarem conhecer os projetos, apenas 20% citaram o nome do projeto Y e 4% o nome do projeto X, e praticamente metade da amostra (47%) não especificou o nome de nenhum projeto, o que nos permite inferir que o desconhecimento da atuação social da Empresa Investidora ainda é elevado internamente.

A maioria dos funcionários (64%) também não sabe que a área responsável pelos projetos sociais é a de comunicação, mencionada por apenas 9% da amostra. Percebe-se que fatores como a sensação de orgulho e o comprometimento dos funcionários com a empresa, apesar de bem avaliados, não apresentam uma correlação significativa com os projetos sociais. Reforçamos, por tudo isso, a importância de aprimorar o processo de comunicação interna.

É relevante destacar ainda que, como a empresa não possui um Programa de Voluntariado, não foi possível avaliar os benefícios dessa integração entre a comunidade e o público interno. Na próxima edição da pesquisa já será possível fazê-lo, contudo, pois esse programa está em fase de implantação lá.

• **Categoria social.** O primeiro fator avaliado nesta categoria foi a visão de sustentabilidade dos projetos em relação a prazos e recursos financeiros. Apesar de algumas considerações interessantes sobre a dimensão mais qualitativa da sustentabilidade, nenhum dos entrevistados conseguiu responder de forma completa à questão que se referia ao período e aos recursos envolvidos no processo de sustentabilidade. A falta de informação pode representar um risco para a própria continuidade do projeto.

Os indicadores de processo mostraram que todas as crianças do projeto X estão envolvidas em atividades esportivas e apenas 41% do público pesquisado no projeto Y está envolvido em atividades esportivas. A avaliação das atividades esportivas de forma geral para os dois projetos foi considerada entre boa e muito boa. A simpatia dos monitores foi o item mais destacado de forma comum entre os grupos, e o local para a prática esportiva foi considerado bom na maior parte dos quesitos, sem variações significativas entre os projetos. Pela diversidade das atividades desenvolvidas pelo projeto Y, 75% dos jovens pesquisados estão envolvidos em atividades culturais. Já no projeto X, nota-se uma diferença significativa entre os jovens da unidade I (100%) e os da unidade II (67%). Seria interessante avaliar com os gestores do projeto a justificativa dessa diferença, que, se relacionada com a escolha dos beneficiários, evita potenciais distorções sobre a igualdade de condições para participação das atividades oferecidas.

As oficinas culturais foram consideradas boas na maioria dos quesitos, sem diferenças significativas entre os projetos –o mesmo ocorreu com os monitores culturais. Pela diversidade das atividades desenvolvidas pelo projeto Y, apenas 46% dos jovens estão envolvidos em oficinas pedagógicas. Já no projeto X, nota-se uma diferença significativa entre a unidade I, onde nenhum jovem está envolvido, e a unidade II, onde 67% dos jovens participam, valendo a mesma consideração da análise anterior.

A capacidade de ensinar foi o item mais valorizado nas duas análises e merece destaque em função da natureza pedagógica do trabalho desenvolvido. O único item que destoa das médias foi o silêncio e a tranqüilidade das salas, considerado regular pelos jovens do projeto Y. Sugerimos que seja feita uma avaliação sobre possíveis melhorias nesse quesito, obviamente entendendo as potenciais limitações do ambiente. Os horários de funcionamento foram considerados bons, próximos de muito bons, sobretudo para os jovens do projeto Y. Também foram feitas avaliações específicas para os jovens que participam da cooperativa e dos cursos de qualificação profissional, relati-

vos a capacitação, uniformes, espaços físicos etc.

Entre os indicadores de resultados do projeto, na visão dos próprios jovens foram considerados entre bons e muito bons. Para os jovens do projeto Y, os aspectos de maior avanço foram o aumento da freqüência na escola, a melhora do relacionamento com a família e o fato de ficarem mais calmos. Os jovens do projeto X acrescentaram a melhora do relacionamento com professores. A avaliação dos jovens em relação aos resultados para a comunidade foi muito boa –o fato de os projetos darem esperança de um futuro melhor para a comunidade foi o item ressaltado em todos os grupos. Os resultados do projeto na visão dos pais foram considerados em média bons.

• **Categoria ambiental.** O primeiro fator avaliado nesta categoria foi a economia de recursos naturais promovida pelos projetos sociais e seus impactos financeiros. A gestora do projeto X não soube responder e a gestora do projeto Y, apesar de ter citado que existe o trabalho, não soube mensurar. O gestor da Empresa Investidora não associou a resposta aos projetos sociais, sobretudo em relação ao projeto Y, que utiliza muitos materiais reciclados a partir de refugos da indústria para geração de renda na cooperativa desenvolvida pelo projeto. No segundo fator mensurado, as palestras de educação ambiental, a gestora do projeto X não soube responder e a do projeto Y destacou que esse tipo de trabalho é feito de maneira transversal e não direta. Os depoimentos demonstram oportunidades para reforçar a dimensão ambiental como um campo importante de atuação dos projetos sociais.

• **Categoria parceria.** O primeiro fator avaliado na categoria parceria foram os tipos de investimento por parceiro. As informações foram repassadas superficialmente, sobretudo pela gestora do projeto Y. Recomendamos um acompanhamento mais próximo dos tipos de investimento de cada parceiro, principalmente porque nem todos os investimentos são financeiros. Quanto ao nível de satisfação dos parceiros, nos dois projetos, os componentes da satisfação (comprometimento, qualidade das equipes gestoras, cumprimento de prazos, entre outros) foram considerados altos pela maioria das organizações envolvidas. O terceiro fator, o índice de rotatividade dos parceiros, não foi avaliado em função da ausência de informação por parte dos gestores dos projetos.

O quarto fator foi a análise SWOT (pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades) e os parceiros dos projetos apontaram pontos valiosos para análise, merecendo destaque a heterogeneidade das respostas, o que reflete

a diversidade das visões de cada uma das partes envolvidas. Ao mesmo tempo que as diferentes percepções podem dificultar a gestão do projeto e, de forma mais específica, a sistematização da análise, elas podem também gerar uma possibilidade mais rica de descobrir novos pontos de melhoria para otimização do investimento social. Do ponto de vista metodológico, contudo, destaca-se a falta de clareza na distinção de pontos fortes e pontos fracos (análise do ambiente interno ao projeto) e do que são ameaças e oportunidades (análise externa ao projeto). No quinto fator medido, o conhecimento dos parceiros dos projetos pelos jovens da comunidade, avaliando a menção espontânea do nome dos parceiros, percebemos que a Empresa Investidora foi citada por mais de 90% dos jovens do projeto Y, mas, no projeto X, isso variou entre 90% (unidade II) e 73% (unidade I), acentuando a importância de reforçar o trabalho de comunicação. ●