



Instituto para o Desenvolvimento  
do Investimento Social

## **Como definir o foco do investimento social corporativo\***

O IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social – é uma organização da sociedade civil de interesse público, que tem como missão promover e estruturar o investimento social privado como instrumento de desenvolvimento de uma sociedade mais justa e sustentável.

### **INTRODUÇÃO**

Num contexto de recursos limitados, definir o foco do investimento social corporativo é fundamental para fazer melhor uso desses recursos e ampliar o impacto positivo das ações sociais desenvolvidas. Quando a empresa define em que área vai investir, concentra seus recursos e esforços em torno de determinada causa, evitando a pulverização de sua atuação e eventual perda de benefício que poderia advir dos recursos investidos. Por outro lado, a acolhida ou não aos pedidos de apoio, é facilitada, já que a corporação desenvolve argumentos precisos, profissionais e respeitosos, para justificar ao demandante o motivo da recusa.

Mas definir o foco do investimento social corporativo não é tarefa simples, sobretudo num país como o Brasil, onde se acumulou progressivamente uma dívida social com relação a diferentes necessidades da população. Assim, definir um foco representa a necessidade de se explorar diferentes possíveis necessidades do agente financiador. A corporação deve buscar um mínimo de alinhamento do foco com sua própria operação, determinando se atuará em toda ou qualquer comunidade, onde sua planta está situada, ou nos lugares em que tem ponto de venda. Precisa avaliar se dará atenção a algum grupo populacional específico (como mulher, adolescente, criança, idosos) ou se optará por uma área temática – como saúde, educação, geração de empregos.

---

\*Baseado em documentos e artigos produzidos pelo IDIS. Compilado e adaptado por: Laura Giannecchini, Márcia Woods, Marcos Kisil e Paola Marinoni. Publicada em maio de 2007.

Isso exige da empresa a tomada de decisões de caráter estratégico, alinhadas com seus valores e compromissos, com seu histórico de atuação social, com as expectativas de seus líderes, e com as necessidades das comunidades. Também exige uma definição do valor agregado que a empresa quer dar a sua marca e imagem, o que pede uma busca por conhecer com que diferenciais ela se apresentará junto aos diversos públicos de interesse, e por como deseja ser vista quando comparada aos seus concorrentes.

Sendo assim, a definição do foco demanda um olhar para dentro da própria corporação e para o contexto no qual ela está inserida, de forma que, nesse processo, seja possível identificar a “vocação” da empresa para sua atuação social.

### **Como operacionalizar uma decisão de foco: olhar para dentro**

Como explica Paola Marinoni, gerente de projetos do IDIS, o primeiro passo dessa importante decisão é identificar quais as ações sociais já realizadas pela empresa. “Não se deve jogar fora o passado da empresa. A causa a ser apoiada deve vir de dentro para fora. É, portanto, fundamental organizar o histórico das ações sociais, identificando em que iniciativas o dinheiro foi depositado, e de forma bastante ampla”. Assim, é importante levantar não apenas as doações, projetos e programas sociais da empresa, mas também seus patrocínios, para avaliar se, mesmo que de forma inconsciente, a empresa já tem uma lógica de apoio, porém ainda não explicitada.

A definição de foco para o apoio externo deve ser coerente com as práticas organizacionais da empresa para o público interno. Não teria lógica, por exemplo, defender um foco em diversidade se a empresa não a pratica com seus próprios recursos humanos. Ou, como Paola Marinoni diz, “não adianta criar um programa de apoio a minorias étnicas se, internamente, na política de contratação de pessoal, a diversidade não é assumida como um valor. Isso significaria correr o risco de dar um tiro no próprio pé”.

Nesse sentido, a especialista defende que pode ser interessante criar um projeto social interno, voltado para os funcionários, e, só depois de a empresa fazer sua “lição de casa”, abrir o foco para a comunidade. “O investimento social corporativo não pode, de forma alguma, servir como ferramenta para amenizar os problemas internos da empresa. Quanto mais o investimento for uma extensão do comportamento gerencial e uma extensão dos negócios, dos valores e princípios da empresa, melhor”, pondera a gerente.

O ideal, portanto, é que a ação de investimento social esteja o mais inserida possível na empresa, envolvendo todos os funcionários, pois isso aumenta a chance de bons resultados. Uma estratégia interessante pode ser observar se os colaboradores da empresa desenvolvem atividades voluntárias. Uma pesquisa junto aos funcionários pode revelar se há foco nessas iniciativas, que poderia ser

assumido pela empresa. Com isso, a causa apoiada pela empresa já nasceria disseminada entre os funcionários.

Sem esquecer, evidentemente, o papel das lideranças da empresa nesse processo, que devem ser reunidas para explicitar a visão que têm em relação à atuação social. Esse momento deve ser usado para construir um consenso entre opiniões muitas vezes divergentes. Portanto uma assessoria externa pode ter um papel importante de facilitador nessa tomada de decisão, fazendo quem que ela esteja alinhada com os diferentes elementos explicitados, e que fazem parte da vida da empresa.

Um último ponto a ser observado dentro da empresa é como seu *know-how* pode ser usado nas ações sociais. Se a corporação é forte na área comercial, pode criar um programa de geração de renda via empreendedorismo; se tem grande capacidade de planejamento, pode apoiar o fortalecimento de organizações sociais.

### **Definindo foco com olhar o “para fora”**

Além de observar seus elementos internos, a empresa deve olhar para fora de si. Se ela tem planta industrial, por exemplo, é interessante escutar a comunidade em que está inserida, tentando entender suas características e necessidades. Se é do ramo do varejo, pode montar uma pesquisa junto a seus consumidores, para identificar que causas os clientes gostariam que ela apoiasse ou com quais delas eles gostariam de se engajar.

A concorrência também deve ser foco de atenção por parte da empresa. Se o objetivo dela é obter um diferencial de marca, ela não deve apoiar causas já sustentadas pelos concorrentes, sobretudo quando eles têm uma imagem bastante consolidada junto a uma determinada causa. Em outros casos, no entanto, o investidor social pode avaliar que vale a pena trabalhar de forma colaborativa com a concorrência. Exemplo disso é quando empresas se unem para realizar pesquisas conjuntas visando ao melhor aproveitamento do solo ou à preservação de florestas.

Conhecer as políticas públicas voltadas para o desenvolvimento sócio-ambiental também é importante nesse processo. É fundamental verificar se as políticas são boas, mas não estão sendo implantadas, e se existem políticas locais nas regiões em que as empresas estão presentes. A partir disso, a empresa pode avaliar se seu o foco pode funcionar como catalisador ou facilitador da implementação dessas políticas, permitindo que certos grupos populacionais se beneficiem o que já existe.

Durante o mapeamento interno e externo, as lideranças vão amadurecendo e descobrindo a própria vocação da empresa. Assim, tornam-se aptas para tomar decisões conscientes e coerentes com o negócio, não apenas baseadas na intuição ou na opinião pessoal de alguma destas lideranças. Mas é importante ainda destacar que delimitar o foco da empresa não significa apenas definir a área de atuação. É necessário fazer recortes mais específicos.

Se o foco programático é educação, é preciso resolver se serão apoiadas atividades de educação infantil, ensino fundamental ou médio; de educação formal ou complementar; para crianças e adolescentes ou para jovens e adultos. Também é preciso saber o que será apoiado na área da educação: capacitação de professores, infra-estrutura, bolsas para estudantes, apoio para as famílias? E o delimitar o foco geográfico, avaliando se a empresa vai investir na comunidade em que está inserida, na cidade, na região ou no país.

## **O foco de um programa de MRC**

Quando se pretende definir o foco de um programa de Marketing Relacionado a Causas (MRC), o recorte deve ser ainda mais preciso, conforme explica Márcia Woods, coordenadora de Desenvolvimento Institucional do IDIS. O MRC é uma parceria comercial entre uma empresa e uma causa/organização da sociedade civil, que utiliza o poder de suas marcas para vender um produto, idéia ou serviço que trará benefício mútuo. Sendo assim, é uma forma de investimento social corporativo, que está intimamente relacionado à estratégia do negócio, pois envolve um produto, sua comunicação e marketing, seus clientes, sua reputação e marca.

Por ser uma forma muito eficiente de comunicar os valores de responsabilidade social de uma empresa, apoiando a construção da sua reputação, a causa para um programa de MRC deve ser distinta da concorrência, tornando-se também um sendo diferencial de mercado. Como um de seus objetivos é sensibilizar e mobilizar os consumidores para a causa apoiada pela empresa, a consulta aos clientes ganha maior relevância, já que é preciso encontrar a causa certa - não só para a corporação de forma geral, mas também para o produto que participará do programa.

Depois de fazer o levantamento junto às diversas fontes de informação (consumidores, lideranças, histórico da empresa, ações dos funcionários, concorrência etc), é interessante estabelecer critérios para avaliar qual a causa que mais se encaixa com o negócio da empresa. O MRC pressupõe um compromisso público assumido pela empresa, portanto é necessário avaliar se a causa terá resultados facilmente mensuráveis, se ela é pouco abraçada por outras empresas, se tem apelo de mídia, se tem coerência com a política de sustentabilidade da empresa, e se tem perenidade.

A partir desses critérios, é mais fácil eliminar as causas não condizentes com a estratégia da empresa. Sem esquecer que todo esse processo deve estar baseado em dados estatísticos sobre a relevância da causa no âmbito nacional e a real possibilidade de a empresa provocar a transformação social.

---

### **CONHEÇA O IDIS**

O IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), criada por empreendedores sociais brasileiros com a finalidade de promover e estruturar o investimento social privado de indivíduos, famílias, empresas e comunidades. Rua São Tomé, 119 cj. 44 – São Paulo, SP CEP 04551-080 – Tel.: (11) 3044-4686 – Fax.: (11) 3044-4685 – [www.idis.org.br](http://www.idis.org.br)