

Avaliação do Retorno sobre o Investimento (ROI) do Programa Formare

28/03/2018

Iniciativa ROI Sustentabilidade:

Objetivos:

- Contribuir para avaliar o Retorno sobre o Investimento (ROI) do Programa Formare das unidades de negócio de suas parceiras.
- Capacitar as empresas parceiras na metodologia e modelo proposto para quantificar em termos financeiros o retorno do Programa Formare nas diferentes unidades de negócio;
- Criar um ambiente propício para trocas e aprendizado entre as empresas parceiras sobre retorno financeiro de projetos de sustentabilidade.

Agenda do dia

- 10h – 10h05** Abertura e boas vindas do L'Oréal – Antonio Grandini
- 10h05 – 10h10** Boas vindas Fundação Iochpe e apresentação do projeto (Fundação Iochpe/Claudio e GVces/Paula)
- 10h15 – 10h35** Experiência de cálculo do ROI da Sustentabilidade (Lucilene Rocha, Siemens)
- 10h35 – 10h50** Experiência de implementação de um Projeto Integrador (L'Oréal – ex-alunos)
- 10h50 – 11h05** Experiência de implementação de um Projeto Integrador (Eaton/Maria Julia Fritoli)
- 11h05 – 12h05** – O que é o ROI da Sustentabilidade / como utilizar a ferramenta de cálculo (GVces)
- 12h05 – 12h30** – Discussão e perguntas
- 12h30 – 12h40** – Fechamento e próximos passos (Fundação Iochpe e GVces)
- 13h00** - Almoço

Iniciativa ROI da Sustentabilidade: Contexto

O “ROI de Sustentabilidade” busca mensurar o retorno econômico financeiro de projetos de sustentabilidade nas empresas.

- Estudo de 2016 pelo GIZ e GVces “Retorno Econômico de Projetos de Sustentabilidade: Redefinindo o Valor dos Investimentos de Multinacionais no Brasil”, incluindo Escola Formare da Siemens
- 11 estudos de casos de 7 empresas avaliando o retorno econômico de projetos de sustentabilidade
- Estudo da Emerging Markets Network (EMM) e GVces, publicado em 2016



Exemplos de estudos de caso



ECOEFIÊNCIA



AES Brasil: impacto da eficiência no consumo de água nas operações da AES Eletropaulo.

ECOEFIÊNCIA



Grupo Boticário: Redução no consumo de água, energia e gás.

CADEIA DE VALOR E LOGÍSTICA REVERSA



ADIDAS BRASIL: Análise comparativa entre dois processos de destinação de produtos em final de vida e a introdução de novas soluções visando um ciclo de vida fechado.

ECOEFIÊNCIA



CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT: consumo eficiente de água nos canteiros de obra - implantação de unidade recicladora de concreto.

ENGAJAMENTO DE FORNECEDORES E STAKEHOLDERS



VOTORANTIM CIMENTOS: Desenvolvimento de território.

FORMAÇÃO NA COMUNIDADE DO ENTORNO



FUNDAÇÃO SIEMENS: Programa *Formare*

FORMAÇÃO NA COMUNIDADE DO ENTORNO



CPFL ENERGIA: Capacitação de Eletricistas.

Benefícios da adoção do ROI da Sustentabilidade



- Gerar maior legitimidade e perenidade da ação social dentro da empresa.
- Aproximação entre as áreas financeiras e de ação social;
- Demonstração a *stakeholders* internos de ganhos financeiros mensuráveis das iniciativas;
- Conscientização sobre a necessidade de registrar e gerar informações financeiras, ambientais e sociais desde o início da implantação dos projetos;
- Explicitar a contribuição dos projetos para a geração/proteção de valor econômico;
- Inquietação positiva de inovar.



Segunda fase “ROI de Sustentabilidade”

Guia para Implementação do ROI de Sustentabilidade



Objetivos:

- Orientar as empresas na **análise do retorno econômico** de projetos de sustentabilidade;
- Incentivar que **gestores de sustentabilidade** incorporem as técnicas de orçamento de capital como parte de suas práticas de gestão;
- Municiar os gestores de sustentabilidade com os **elementos centrais** para dialogar com as áreas de finanças, contabilidade ou planejamento estratégico.

7

O Projeto: Etapas



Etapa 1
Nov. a Dez.

Elaboração de diagnóstico do Programa Formare e do modelo-base de Retorno sobre Investimento

Etapa 2
Jan. a Mar.

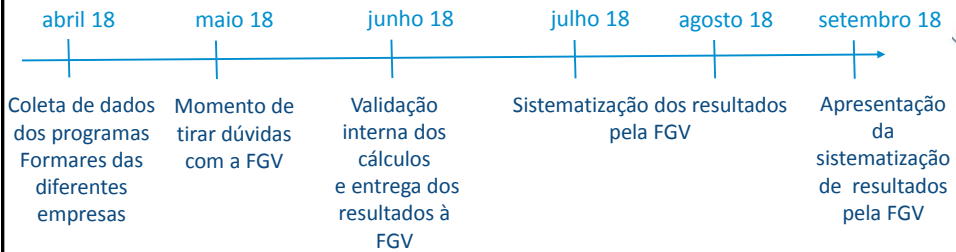
Preparação e realização de *workshop* sobre Retorno do Investimento e aplicação do modelo de cálculo do ROI no programa Formare

Etapa 3
Abr. a Set.

Sistematização do conhecimento e compartilhamento de experiências

8

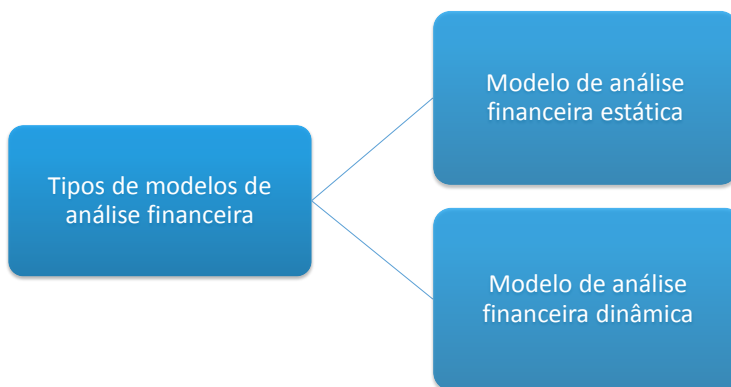
Cronograma



Como é feito o cálculo do ROI?



Existem duas formas de calcular o retorno financeiro de um projeto de sustentabilidade:



Modelo estático



- Analisar se a implementação do projeto proporciona ganhos ou perdas de margens no período analisado
- Uma fotografia no tempo

Estabelecer dois cenários: um cenário sem a implementação do projeto e outro com a implementação do projeto



Verificar se houve ganhos ou perdas de margens operacionais no exercício analisado em cada um dos cenários



Definir em qual cenário houve maior ganho (ou menor perda) de margens no exercício analisado.

Demonstrativo de Resultado	
<i>R\$ mn nominal</i>	2014
Receita Líquida	1,000
Custo dos produtos vendidos	700
Lucro Bruto	300
<i>Margem Bruta</i>	30.0%
Despesas Comerciais e administrativas	15
Despesas GERAIS e ADM	10
Outros	0
EBITDA	276
<i>% margem</i>	27.6%
Resultado Operacional	275
Resultado Financeiro	2
Outras despesas	1
Despesas não operacionais	3
Resultados antes do impostos	272
Lucro Líquido	180

11

Vantagens da adoção de ações ambientais



Projeto de ecoeficiência



Redução do uso de água e energia elétrica



Redução de custos de produção

Projeto de reciclagem de resíduos



Redução dos custos de produção



Custos com destinação em aterros

12

Modelo estático

Demonstrativo de Resultado	
R\$ mn nominal	2014
Receita Líquida	1.000
Custo dos produtos vendidos	700
Lucro Bruto	300
Margem Bruta	30.0%
Despesas Comerciais e administrativas	15
Despesas GERAIS e ADM	10
Outros	0
EBITDA	276
% margem	27.6%
Resultado Operacional	275
Resultado Financeiro	2
Outras despesas	1
Despesas não operacionais	3
Resultados antes do impostos	272
Lucro Líquido	180

Fonte: Demônios (2002)

Aumento das receitas

Redução de custos de produção

Redução de custos administrativos (ex. contratar novos colaboradores)

Modelo de análise financeira dinâmica

Estabelecer dois cenários: um cenário sem a implementação do projeto e outro com a implementação do projeto

Selecionar o período de análise

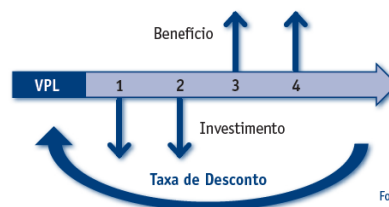
Estimar os termos do fluxo de caixa (investimentos, gastos, redução de custos e receitas futuras) em cada um dos cenários

Trazer os termos do fluxo de caixa a valor presente, usando uma determinada taxa de desconto

Definir qual o cenário mais rentável

- Estimar o **valor presente** dos fluxos de caixa adicionados pelo projeto (receitas futuras, redução de custos, investimentos e gastos operacionais)
- Modelo dinâmico que leva em consideração o tempo

Figura 5 - Valor Presente Líquido (VPL)



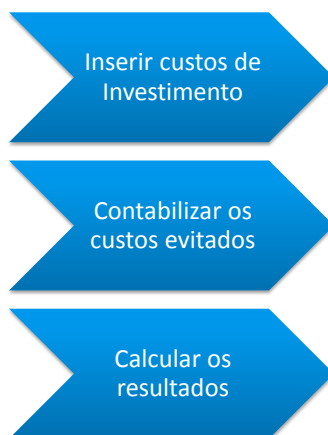
Fonte: (GVces, 2016)

Vantagens e desvantagens dos modelos

O modelo estático foi o modelo escolhido para aplicar no cálculo do ROI para o Programa Formare

Modelo de análise financeira	Vantagens	Desvantagens
Estático	Como as premissas são mais simples, o auxílio da área de finanças é pouco necessário.	Fotografia “estática” dos impactos positivos ou negativos do projeto.
Dinâmico	Bastante utilizado no mercado financeiro; Considera o valor do dinheiro no tempo.	Bastante detalhado e complexo, sendo necessário o auxílio da área de finanças.

Como é feito o cálculo do ROI?



1. Inserir todos os investimentos feitos durante o ano pra implementar o Programa Formare
2. Inserir todos os custos evitados no ano que ocorreram com a implementação do Programa Formare
3. Inserir os resultados financeiros do Demonstrativo de Resultado (DRE) da empresa sem incluir a implementação do Programa Formare
4. A própria planilha fará o cálculo do DRE com a implementação do Programa Formare (investimentos feitos e custos evitados)
5. A própria planilha fará o cálculo do potencial ganho/ perda de margem com a implementação do Programa

Investimento considerado para implementar um ano de Programa Formare



Todo Programa Formare tem um investimento de custo anual. Estes custos estão descritos abaixo e serão preenchidos na planilha.

1. Infraestrutura sala de aula
2. Processo de seleção
3. Divulgação do processo seletivo
4. Franquia Fundação lochpe
5. Materiais dos alunos e dos educadores
6. Bolsas-auxílio para os alunos
7. Auxílio-alimentação
8. Auxílio-transporte
9. Outros benefícios a serem pagos
10. Gestão do projeto (contratação específica)
11. Custo de homem-hora dos voluntários

17

Ferramenta de cálculo - custos



Instruções: Preencher somente dados com cor terra

IOCH

Premissas:

Investimento do Programa Anual (despesas Gerais e Administrativas)				
Tipo de Custo	Custo Total Anual	Custo Unitário	# de vezes custo unitário cobrado em um ano	# de pessoas envolvidas
1 Infraestrutura sala de aula	\$20.000,00			
2 Processo de seleção (entrevistas, deslocamento do avaliador)	\$20.000,00	\$500,00	40	
3 Divulgação de materiais	\$2.000,00			
4 Franquia Fundação lochpe	\$48.000,00	\$4.000,00	12	
5 Materiais alunos	\$2.000,00	\$100,00	1	20
6 Bolsa-auxílio (Formare Social) ou salário (Formare Aprendiz)	\$72.000,00	\$300,00	12	20
7 Auxílio-uniforme	\$1.000,00	\$50,00	1	20
8 Auxílio-alimentação	\$24.000,00	\$100,00	12	20
9 Auxílio-transporte	\$24.000,00	\$100,00	12	20
10 Outros Benefícios	\$24.000,00	\$100,00	12	20
11 Gestão do Projeto (Contratação específica RH)	\$24.000,00	\$2.000,00	12	1
12 Custo Homem Hora dos Voluntários	\$112.000,00	\$80,00	20	70
13 Outros Custos Adicionais	\$1.000,00			
14 Total	\$374.000,00			

Custo total da infraestrutura no ano a ser analisado, incluindo salas de aula, salas de reunião, biblioteca, estação de informática, energia, água, telefone, entre outras.

18

Ferramenta de cálculo - custos



Instruções: Preencher somente dados com cor terra

IOCH

Premissas:

Investimento do Programa Anual (despesas Gerais e Administrativas)				
Tipo de Custo	Custo Total Anual	Custo Unitário	# de vezes custo unitário cobrado em um ano	# de pessoas envolvidas
1 Infraestrutura sala de aula	\$20.000,00			
2 Processo de seleção (entrevistas, deslocamento do avaliador)	\$20.000,00	\$500,00	40	
3 Divulgação de materiais	\$2.000,00			
4 Franquia Fundação lochpe	\$48.000,00	\$4.000,00	12	
5 Materiais alunos	\$2.000,00	\$100,00	1	20
6 Bolsa-auxílio (Formare Social) ou salário (Formare Aprendiz)	\$72.000,00	\$300,00	12	20
7 Auxílio-uniforme	\$1.000,00	\$50,00	1	20
8 Auxílio-alimentação	\$24.000,00	\$100,00	12	20
9 Auxílio-transporte	\$24.000,00	\$100,00	12	20
10 Outros Benefícios	\$24.000,00	\$100,00	12	20
11 Gestão do Projeto (Contratação específica RH)	\$24.000,00	\$2.000,00	12	1
12 Custo Homem Hora dos Voluntários	\$112.000,00	\$80,00	20	70
13 Outros Custos Adicionais	\$1.000,00			
14 Total	\$374.000,00			

Valor total a ser pago para a Fundação lochpe, calculado pelo custo mensal da franquia multiplicado pela quantidade de meses pagos no ano analisado.

19

Ferramenta de cálculo - custos



Instruções: Preencher somente dados com cor terra

IOCH

Premissas:

Investimento do Programa Anual (despesas Gerais e Administrativas)				
Tipo de Custo	Custo Total Anual	Custo Unitário	# de vezes custo unitário cobrado em um ano	# de pessoas envolvidas
1 Infraestrutura sala de aula	\$20.000,00			
2 Processo de seleção (entrevistas, deslocamento do avaliador)	\$20.000,00	\$500,00	40	
3 Divulgação de materiais	\$2.000,00			
4 Franquia Fundação lochpe	\$48.000,00	\$4.000,00	12	
5 Materiais alunos	\$2.000,00	\$100,00	1	20
6 Bolsa-auxílio (Formare Social) ou salário (Formare Aprendiz)	\$72.000,00	\$300,00	12	20
7 Auxílio-uniforme	\$1.000,00	\$50,00	1	20
8 Auxílio-alimentação	\$24.000,00	\$100,00	12	20
9 Auxílio-transporte	\$24.000,00	\$100,00	12	20
10 Outros Benefícios	\$24.000,00	\$100,00	12	20
11 Gestão do Projeto (Contratação específica RH)	\$24.000,00	\$2.000,00	12	1
12 Custo Homem Hora dos Voluntários	\$112.000,00	\$80,00	20	70
13 Outros Custos Adicionais	\$1.000,00			
14 Total	\$374.000,00			

Valor mensal da bolsa-auxílio (Formare Social) ou salário (Formare Aprendiz) por aluno matriculado no programa multiplicado pela quantidade de meses em que o programa acontece, multiplicado novamente pela quantidade de alunos matriculados no programa no ano.

20

Custos evitados anuais com a implementação do Programa Formare



Com a implementação, também são evitados uma série de custos:

Contratação de novos colaboradores

Custo total evitado de contratar novos colaboradores



Custo de contratação de um novo colaborador
x
Quantidade de alunos que foram treinados pelo programa e que ingressaram na empresa após o término do programa

Contratação de estagiários

Custo total evitado de contratar estagiários durante o Programa Formare



Custo de salário de um novo estagiário
x
Número de meses de estágio
x
Quantidade de alunos que estagiaram na empresa durante o Programa Formare

21

Custos evitados anuais com a implementação do Programa Formare



Treinamentos de integração de equipes e melhoria de clima organizacional

Custo total evitado com programas de integração de equipe



Custo mensal por colaborador de programas de integração
x
Número de meses gastos com esses programas de integração
x
Quantidade de colaboradores voluntários no Programa Formare

Treinamentos dos novos colaboradores

Custo total evitado de treinar um novo colaborador



Custo mensal de um treinamento por novo colaborador
x
Número de meses gastos com esse treinamento
x
Quantidade de alunos que foram treinados pelo programa e que ingressaram na empresa após o término do Programa

22

Custos evitados anuais com a implementação do Programa Formare



Custo de treinamentos adicionais dos colaboradores

Custo total de treinamento que seria oferecido aos colaboradores e que não será necessário ministrar



Valor desse treinamento por hora (base de custo de treinamento mais básico oferecido pela própria organização)
x
Número de horas desses treinamentos
x
Quantidade de colaboradores voluntários no Programa Formare

23

Custos evitados anuais com a implementação do Programa Formare



Custo de treinamentos de outros colaboradores:

Custo total de treinamento que seria oferecido a colaboradores que não são vinculados ao programa Formare e que acabam utilizando o material do programa



Valor de um treinamento por hora (base de custo de treinamento mais básico oferecido pela própria organização)
x
Número de horas desses treinamentos
x
Quantidade de colaboradores que seriam treinados na organização e que não foram, pois usaram os materiais do Formare

Marketing positivo

Custo total evitado que seria gasto com marketing da empresa na comunidade



Custo por propaganda que a empresa teria feito no ano em que o Programa Formare ocorreu que não foi necessário ser feito dado que a empresa foi citada de forma positiva na comunidade

24

Custos evitados e receitas anuais considerados no cálculo

Potencial custo evitado com projeto integrador



Caso o projeto integrador tenha evitado um custo para a empresa, inserir o valor total.

Potencial receita adicional com projeto integrador



Caso o projeto integrador tenha gerado uma receita adicional para a empresa, inserir o total anual desta receita adicional.

Ferramenta de cálculo – custos evitados

Custo Evitado	Custo Evitado Total	Custo Unitário	# de vezes custo unitário cobrado em um ano	# de pessoas envolvidas
15 Taxa de Retenção dos participantes do programa	60%			
16 Contratação de novos colaboradores	\$72.000,00	\$6.000,00	1	12
17 Contratação de estagiários (somente para Formare Aprendiz)	\$20.000,00	\$1.000,00	1	20
18 Marketing Positivo				
19 Treinamentos de integração de equipes e melhoria de clima organizacional	\$72.000,00	\$1.000,00	6	12
20 Treinamentos adicionais dos novos colaboradores	\$28.800,00	\$600,00	4	12
21 Treinamentos adicionais dos colaboradores voluntários	\$168.000,00	\$600,00	4	70
22 Treinamentos adicionais de outros colaboradores não vinculados ao programa Formare	\$120.000,00	\$600,00	4	50
23 Outros custos evitados				
24 Total	\$480.800,00			

Potencial Receita/Custo evitado com Projeto Integrador	Valor Anual Total em R\$	% do custo total/receita total
24 Potencial custo evitado de produção com projeto integrador	20.000,00	1,7%
25 Potencial receita adicional com projeto integrador	20.000,00	1,0%
Total	40.000,00	

Custo total evitado com programas de integração de equipe, uma vez que esta integração já ocorre pelo Programa Formare. Calculado a partir do custo mensal por colaborador de programas de integração, multiplicado pelo número de meses gastos com esses programas de integração, multiplicado novamente pela quantidade de colaboradores voluntários no Programa Formare.

Ferramenta de cálculo – custos evitados



Custo Evitado	Custo Evitado Total	Custo Unitário	# de vezes custo unitário cobrado em um ano	# de pessoas envolvidas
15 Taxa de Retenção dos participantes do programa	60%			
16 Contratação de novos colaboradores	\$72.000,00	\$6.000,00	1	12
17 Contratação de estagiários (somente para Formare Aprendiz)	\$20.000,00	\$1.000,00	1	20
18 Marketing Positivo				
19 Treinamentos de integração de equipes e melhoria de clima organizacional	\$72.000,00	\$1.000,00	6	12
20 Treinamentos adicionais dos novos colaboradores	\$28.800,00	\$600,00	4	12
21 Treinamentos adicionais dos colaboradores voluntários	\$168.000,00	\$600,00	4	70
22 Treinamentos adicionais de outros colaboradores não vinculados ao programa Formare	\$120.000,00	\$600,00	4	50
23 Outros custos evitados				
24 Total	\$480.800,00			

Potencial Receita/Custo evitado com Projeto Integrador	Valor Anual Total em R\$	% do custo total/receita total
24 Potencial custo evitado de produção com projeto integrador	20.000,00	1,7%
25 Potencial receita adicional com projeto integrador	20.000,00	1,0%
Total	40.000,00	

Custo total evitado com a implementação do projeto integrador, a ser calculado pela empresa.

27

Ferramenta de cálculo - DRE



Instruções: Preencher somente dados com cor terra

Modelo Demonstrativo de Resultado	Cenário sem Projeto Formare	Cenário com Projeto Formare	Resultados
R\$ mil nominal	Ano	Ano	
Receita Operacional Líquida	1.000.000	1.020.000	Resultados
% var.		2,0%	
Custo dos produtos vendidos	750.000	\$730.000	Resultados
Resultado Operacional Bruto	250.000		Margem
Margem Bruta	25,0%		Variação na Margem em
Despesas Operacionais			Margem Ebita
Despesas com Vendas	20.000	20.000	20 Cenário sem Projeto Formare 18%
Despesas Gerais e Administrativas	50.000	80.000	21 Cenário com Projeto Formare 19%
Depr. E Amortização	25.000	25.000	
Total Despesas Operacionais	95.000	125.000	
% var.		31,6%	
EBITDA	180.000	190.000	
% var.		5,6%	
Margem EBITDA	18,0%	18,6%	
Resultado Operacional Líquido			
antes do resultado financeiro	155.000	165.000	
% var.		6,5%	
% margem	15,5%		
Resultado Financeiro (receitas - desp)	20.000	20.000	
Receitas/Despesas não operacionais	20.000	20.000	

Aqui se deve preencher a receita e custo da empresa com um todo sem considerar o projeto Formare

28

Ferramenta de cálculo - DRE



Instruções: Preencher somente dados com cor terra

Modelo Demonstrativo de Resultado	Cenário sem Projeto Formare	Cenário com Projeto Formare
RS mn nominal	Ano	Ano
Receita Operacional Líquida	1.000.000	1.020.000
% var.		2,0%
Custo dos produtos vendidos	750.000	730.000
Resultado Operacional Bruto	250.000	290.000
Margem Bruta	25,0%	28,4%
Despesas Operacionais		
Despesas com Vendas	20.000	20.000
Despesas Gerais e Administrativas	50.000	80.000
Depr. E Amortização	25.000	25.000
Total Despesas Operacionais	95.000	125.000
% var.		31,6%
EBITDA	180.000	190.000
% var.		5,6%
Margem EBITDA	18,0%	18,6%
Resultado Operacional Líquido antes do resultado financeiro	155.000	165.000
% var.		6,5%
% margem	15,5%	
Resultado Financeiro (receitas - desp)	20.000	20.000
Receitas/Despesas não operacionais	20.000	20.000

Resultados

Esta coluna fará a conta automática do cenário do Demonstrativo de Resultado da sua empresa com a implementação do projeto Formare

Margem Ebita

	Resultados	Margem	Variação na Margem em
20	Cenário sem Projeto Formare	18%	
21	Cenário com Projeto Formare	19%	3%

29

Ferramenta de cálculo - DRE



Instruções: Preencher somente dados com cor terra

Modelo Demonstrativo de Resultado	Cenário sem Projeto Formare	Cenário com Projeto Formare
RS mn nominal	Ano	Ano
Receita Operacional Líquida	1.000.000	1.020.000
% var.		2,0%
Custo dos produtos vendidos	750.000	730.000
Resultado Operacional Bruto	250.000	290.000
Margem Bruta	25,0%	28,4%
Despesas Operacionais		
Despesas com Vendas	20.000	20.000
Despesas Gerais e Administrativas	50.000	80.000
Depr. E Amortização	25.000	25.000
Total Despesas Operacionais	95.000	125.000
% var.		31,6%
EBITDA	180.000	190.000
% var.		5,6%
Margem EBITDA	18,0%	18,6%
Resultado Operacional Líquido antes do resultado financeiro	155.000	165.000
% var.		6,5%
% margem	15,5%	
Resultado Financeiro (receitas - desp)	20.000	20.000
Receitas/Despesas não operacionais	20.000	20.000

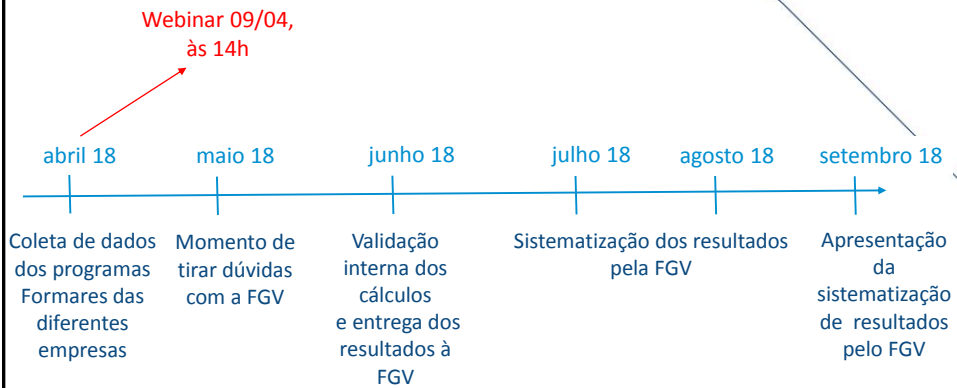
Resultados

	Resultados	Margem	Variação na Margem em
	Margem Bruta		
18	Cenário sem Projeto Formare	25%	
19	Cenário com Projeto Formare	28%	14%
	Margem Ebita		
20	Cenário sem Projeto Formare	18%	
21	Cenário com Projeto Formare	19%	3%

Aqui é demonstrado o ganho ou perda de margem da sua empresa com a implementação do projeto Formare

30

Próximos passos



31

Perguntas e Respostas

Obrigada
Contato:
paula.peirao@fgv.br
camila.yamahaki@fgv.br
11-3799-4189



32