

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

**ANÁLISE DO CASO BRASILEIRO DE ALINHAMENTO DO INVESTIMENTO  
SOCIAL AO NEGÓCIO À LUZ DA FILANTROPIA ESTRATÉGICA**

PAMELA DIETRICH RIBEIRO UNTERBERGER

SÃO PAULO

2020

PAMELA DIETRICH RIBEIRO UNTERBERGER

**ANÁLISE DO CASO BRASILEIRO DE ALINHAMENTO DO INVESTIMENTO  
SOCIAL AO NEGÓCIO À LUZ DA FILANTROPIA ESTRATÉGICA**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão para Competitividade.

Linha de Pesquisa: Sustentabilidade

Orientador: Prof. Dr. Mario Monzoni

SÃO PAULO

2020

Unterberger, Pamela Dietrich Ribeiro.

Análise do caso brasileiro de alinhamento do investimento social ao negócio à luz da filantropia estratégica / Pamela Dietrich Ribeiro Unterberger. - 2020.

84 f.

Orientador: Mario Monzoni.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Responsabilidade social da empresa - Brasil. 2. Investimentos - Aspectos sociais. 3. Assistência social. 4. Empresas - Brasil. I. Monzoni, Mario. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.011.1(81)

PAMELA DIETRICH RIBEIRO UNTERBERGER

**ANÁLISE DO CASO BRASILEIRO DE ALINHAMENTO DO INVESTIMENTO  
SOCIAL AO NEGÓCIO À LUZ DA FILANTROPIA ESTRATÉGICA**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão para Competitividade.

Linha de Pesquisa: Sustentabilidade

Orientador: Prof. Dr. Mario Monzoni

Data da Aprovação: 27/05/2020

Banca examinadora:

Prof. Dr. Mario Monzoni (Orientador)

FGV-EAESP

Prof. Dr. André Pereira de Carvalho

FGV-EAESP

Profa. Dra. Livia Menezes Pagotto

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha família, pelo apoio incondicional e por estarem sempre por perto. Em especial ao meu marido, Valter, pela companhia e parceria nessa jornada.

Agradeço ao Mercado Livre, em especial a Laura, pelo apoio e compreensão em todos os momentos em que precisei me ausentar.

Agradeço também a todas as professoras e todos os professores da FGV-SP por tanta dedicação e generosidade em compartilhar o conhecimento.

Agradeço em especial ao meu orientador, Prof. Mario Monzoni, por me guiar no processo de construção desse trabalho.

Agradeço aos membros da banca, Profa. Livia Menezes Pagotto e Prof. André Pereira de Carvalho, pelos ensinamentos e conselhos para o Trabalho Aplicado.

Agradeço ainda a todas as pessoas entrevistadas, que dedicaram tempo e contribuíram de forma efetiva e interessada para os resultados desse trabalho.

E aos meus amigos da T3 do MPGC, linha de sustentabilidade, agradeço por cada momento, cada risada e cada aprendizado que tivemos juntos.

## RESUMO

O alinhamento do investimento social ao negócio é um fenômeno observado no Brasil há mais de uma década, motivado especialmente por mudanças no cenário econômico mundial e pelo movimento global de responsabilidade social, que aumentaram as pressões internas e externas para que o investimento social mostrasse seu valor para o negócio. Movimento semelhante aconteceu em outros países, dando origem à filantropia estratégica, um conceito bastante explorado na literatura acadêmica, em especial na norte americana. Dada a importância desse fenômeno para o investimento social empresarial no Brasil, esse estudo se propôs a entender de que forma o caso brasileiro de alinhamento do investimento social ao negócio encontra sustentação no conceito de filantropia estratégica encontrado na literatura. De forma mais específica, buscou-se entender como evoluiu o alinhamento dos investimentos sociais ao negócio nos últimos cinco anos, de que forma o conceito de filantropia estratégico é entendido no Brasil, se o caso brasileiro de alinhamento dos investimentos sociais ao negócio caminha na direção da filantropia estratégica e quais as semelhanças e diferenças encontradas entre o alinhamento ao negócio e a filantropia estratégica. Para isso, adotou-se uma abordagem qualitativa e exploratória de pesquisa. Os dados foram coletados por meio de 11 entrevistas semiestruturadas com especialistas e gestores de investimento social e de análise documental. Os resultados da pesquisa mostram que o movimento de alinhamento dos investimentos sociais ao negócio está se consolidando no Brasil e caminhando cada vez mais para modelos que se aproximam do conceito de filantropia estratégica encontrado na literatura; que há indícios de uma relação entre a forma da gestão do investimento social pensar o alinhamento ao negócio e o modelo de alinhamento adotado, se mais ou menos próximo do conceito de filantropia estratégica encontrado na literatura; que os entrevistados entendem a filantropia estratégica como um quase sinônimo de investimento social privado e que esse entendimento se aproxima do conceito de filantropia estratégica encontrado na literatura quando o investimento social é estratégico na sua forma e intenção; e que o alinhamento ao negócio é associado pelos entrevistados ao conceito de filantropia estratégica encontrado na literatura no contexto do investimento social empresarial.

**PALAVRAS-CHAVE:** alinhamento do investimento social ao negócio; investimento social empresarial; filantropia corporativa; filantropia estratégica.

## **ABSTRACT**

The alignment of social investment to business has been a phenomenon observed in Brazil for over a decade, motivated especially by changes in the world economic scenario and by the global social responsibility movement, which increased internal and external pressures for social investment to show its value for business. A similar movement took place in other countries, giving rise to strategic philanthropy, a concept widely explored in academic literature, especially in North America. Given the importance of this phenomenon for corporate social investment in Brazil, this study aimed to understand how the Brazilian case of aligning social investment to the business finds support in the concept of strategic philanthropy found in the literature. More specifically, we sought to understand how the alignment of social investment to the business has evolved over the past five years, how the concept of strategic philanthropy is understood in Brazil, if the Brazilian case of aligning social investment to the business moves in the direction of strategic philanthropy and what are the similarities and differences found between alignment to the business and strategic philanthropy. For this, a qualitative and exploratory research approach was adopted. Data were collected through 11 semi-structured interviews with specialists and philanthropy managers and a document analysis. Results show that the movement of aligning social investments to the business is consolidating in Brazil and moving increasingly towards models that are closer to the concept of strategic philanthropy found in the literature; that there is evidence of a relationship between the social investment management way of thinking about alignment to the business and the alignment model adopted, if closer to the concept of strategic philanthropy found in the literature; that interviewees understand strategic philanthropy as an almost synonym for private social investment and that this understanding is close to the concept of strategic philanthropy found in the literature when social investment is strategic in its form and intention; and that alignment to the business is associated by interviewees with the concept of strategic philanthropy found in the literature in the context of corporate social investment.

**KEY WORDS:** alignment of social investment to the business; corporate social investment; corporate philanthropy; strategic philanthropy.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Resumo dos elementos que definem filantropia estratégica .....	29
FIGURA 2: Processo de coleta dos dados .....	33
FIGURA 3: Perfil dos entrevistados na Etapa I .....	34
FIGURA 4: Perfil dos entrevistados na Etapa III .....	37
FIGURA 5: Modelo de codificação e análise dos dados primários .....	39
FIGURA 6: Perspectiva A de filantropia estratégica .....	66
FIGURA 7: Perspectiva B de filantropia estratégica .....	67
FIGURA 8: Perspectiva C de filantropia estratégica .....	67



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>12</b>
2.1 Filantropia corporativa .....	12
2.2 O caso brasileiro de alinhamento dos investimentos sociais ao negócio .....	15
2.3 Do altruísmo à filantropia estratégica .....	18
2.4 O conceito de filantropia estratégica .....	22
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>30</b>
3.1 Abordagem de pesquisa .....	30
3.2 Coleta de dados .....	30
3.3 Análise dos dados .....	36
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>38</b>
4.1 Consolidação do alinhamento ao negócio .....	38
4.2 Motivações para o alinhamento .....	39
4.3 Estratégias de alinhamento .....	42
4.3.1 Mudanças adotadas nas estratégias de alinhamento .....	42
4.3.2 Reorientação de temáticas, territórios, públicos priorizados .....	46
4.3.3 Fortalecimento das parcerias com governos municipais e com OSC alinhadas ao negócio .....	49
4.3.4 Busca por valor compartilhado .....	50
4.3.5 Retornos esperados para o negócio .....	52
4.4 Mensuração do retorno .....	56
4.5 Entendimentos de filantropia estratégica no Brasil e percepções da relação com o alinhamento ao negócio .....	60
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>74</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de pesquisa com gestores de investimento social (Etapa I)</b> .....	<b>78</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro de pesquisa com especialistas (Etapa III)</b> .....	<b>81</b>
<b>APÊNDICE C – Roteiro de pesquisa com gestores de investimento social (Etapa III)</b> .....	<b>84</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A filantropia possui um papel importante na provisão de serviços sociais, atividades culturais, no financiamento de pesquisas, de atividades de *advocacy* e no exercício de pressão sobre governos e empresas (MACDONALD, 2010). Historicamente, a filantropia foi responsável por apoiar uma diversidade enorme de organizações e atividades sociais, culturais, ambientais ou de pesquisa que têm como característica fundamental o benefício público. Nos Estados Unidos, já foram mais de 1 milhão de organizações beneficiadas com recursos filantrópicos (REICH; CORDELLI; BERNHOLZ, 2016). Somente em 2018, o total de recursos financeiros doados chegou a cerca de USD 428 bilhões (GIVING USA, 2019). A filantropia corporativa corresponde a USD 26 bilhões desse montante total, considerando o volume de recursos doados em 2018 pelas 250 empresas que respondem à pesquisa *Giving in Numbers* (CECP, 2019).

No Brasil, a filantropia também cumpre um papel relevante no financiamento das cerca de 820 mil organizações da sociedade civil (OSC)<sup>1</sup> existentes no país e de iniciativas de interesse público (LOPEZ, 2018). Doações de pessoas físicas, apesar da frágil cultura de doação no país, cumprem um papel importante: segundo dados do *Brazil Giving 2019*, 70% dos brasileiros fizeram doação em dinheiro nos 12 meses anteriores à pesquisa (CAF, 2019). A pesquisa Doação Brasil, referente à 2015, estimou 56,9 milhões de doadores no país e um volume total de doações de pessoas físicas de R\$ 13,7 bilhões (IDIS, 2015).

A filantropia realizada por instituições privadas no Brasil também tem sua importância no financiamento de ações que geram benefícios públicos. Somados, os investimentos sociais<sup>2</sup> dos respondentes do Censo GIFE 2018 e do BISC 2019, chegaram a R\$3,59 bilhões em 2018 (GIFE, 2019). Entre o conjunto de investimentos sociais no Brasil, os de origem empresarial representam a maior parcela: 78% do montante investido pela totalidade de respondentes da última edição do Censo GIFE é de origem empresarial (GIFE, 2019).

---

<sup>1</sup> A pesquisa utiliza o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) da Receita Federal como fonte principal do universo de OSC. Pesquisas anteriores que utilizaram a Relação Anual de Informações Sociais (Rais) como fonte principal do universo de OSC.

<sup>2</sup> No Brasil, a filantropia realizada por instituições privada é denominada investimento social privado, prática definida pelo GIFE como “o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais, culturais e científicos de interesse público” (GIFE, [s.d.]

Essa predominância de recursos de origem empresarial quando se fala da filantropia feita por instituições é uma característica do investimento social brasileiro e consequência da forma como a filantropia se organizou no país. Cunhado por empresários e executivos de empresas que deram origem ao GIFE, o termo investimento social privado, embora não se restrinja à prática filantrópica de empresas privadas, possui forte influência da visão empresarial. Quando surgiu na década de 1990, havia uma preocupação em diferenciar essa “nova filantropia” da filantropia tradicional, mais pontual e assistencialista e, ao mesmo tempo, diferenciá-la das ações de responsabilidade social da empresa, garantindo assim uma separação clara entre o investimento social e outras atividades do negócio (OLIVA, 2016). Esse distanciamento do investimento social em relação à empresa toma novos rumos a partir dos anos 2000, quando começa a se observar uma tendência crescente de alinhamento das estratégias de investimento social ao negócio. Em um contexto de crescente pressão para que as empresas repensassem seu papel na sociedade e ampliassem suas responsabilidades sociais, o investimento social empresarial no Brasil foi colocado à prova e precisou assumir novos papéis e entregar resultados diferentes (PAGOTTO *et al.*, 2016).

Movimento semelhante aconteceu em outros países, como os Estados Unidos. Em especial a partir da década de 1990, diante do crescente movimento global de sustentabilidade corporativa, gestores de fundações norte americanas vinculadas a empresas passaram a ser cobrados por justificar a existência e relevância das atividades filantrópicas para o negócio (SAIIA; CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003). As pressões internas, somadas às cobranças externas da sociedade para que as empresas dessem visibilidade a suas ações frente aos desafios sociais e ambientais, deram origem ao que ficou conhecido como filantropia estratégica (*strategic philanthropy*) (KUBÍCKOVÁ, 2018).

O alinhamento do investimento ao negócio no Brasil é um fenômeno novo e ainda pouco conhecido. Observado desde os anos 2000, passou a ser uma estratégia adotada por um número cada vez maior de investidores sociais empresariais na última década. Segundo dados do BISC, em 2013, 50% das empresas respondentes da pesquisa destinavam mais da metade dos investimentos sociais a projetos alinhados ao negócio. Em 2017, esse percentual subiu para 58%, chegando a 75% em 2018. Entre os institutos empresariais, 53% tinham mais metade de seus investimentos sociais alinhados ao negócio em 2013. Em 2017, o percentual subiu para 56%, chegando a 63% em 2018 (COMUNITAS, 2020).

Dados do Censo GIFE 2018 também apontam para um crescente alinhamento dos investimentos sociais ao negócio. A pesquisa mostra que 71% das empresas e 65% dos institutos e fundações empresariais respondentes percebem um aumento do alinhamento nos últimos dois anos (GIFE, 2019). A tendência, segundo o BISC 2019, é de consolidação e aprofundamento dessa tendência: 71% dos respondentes afirmam querer aprofundar o alinhamento dos projetos sociais ao negócio, sendo este o principal objetivo estratégico das instituições do grupo para os próximos anos (COMUNITAS, 2020).

O movimento de alinhar os investimentos sociais ao negócio possui implicações importantes na forma como esses recursos são geridos, com potenciais riscos e oportunidades, tanto para o próprio investimento social quanto para o campo como um todo (OLIVA, 2016; PAGOTTO *et al.*, 2016). Apesar da relevância do tema, há pouco conhecimento produzido sobre ele. No Brasil, as duas principais pesquisas sobre investimento social, o Censo GIFE e o BISC, vêm monitorando há quase uma década a evolução do alinhamento do investimento social ao negócio. Em 2016, a partir dos dados das duas pesquisas e de entrevistas com gestores de investidores sociais e especialistas no campo, foram publicados dois estudos no Brasil que permitiram aprofundar o entendimento dessa tendência (OLIVA, 2016; PAGOTTO *et al.*, 2016).

Na literatura acadêmica, o alinhamento do investimento social ao negócio não é abordado diretamente, mas a filantropia estratégica sim. O conceito de filantropia estratégica, assim como o de filantropia corporativa, passou a ser um tópico de estudos acadêmicos somente na década de 1980 e ganhou mais espaço, em especial em periódicos de negócios, ética e sociedade, nos últimos 20 anos (GAUTIER; PACHE, 2013; KUBÍCKOVÁ, 2018). Porém, muito do que foi produzido até hoje na literatura está baseado em evidências de países desenvolvidos e muito pouco se sabe sobre como a filantropia estratégica acontece em países em desenvolvimento, como o Brasil, onde práticas como definir estratégias com base em evidências e fazer avaliação de impacto podem ser mais desafiadoras (CHATTERJEE; RAI, 2018).

Diante da relevância do tema para o investimento social empresarial no Brasil e da escassez de conhecimento produzido, a pergunta que esse estudo procura responder é de que forma o caso brasileiro de alinhamento do investimento social ao negócio encontra sustentação no conceito de filantropia estratégica encontrado na literatura. De forma mais específica, pretende-se explorar:

- Como evoluiu o alinhamento dos investimentos sociais ao negócio nos últimos cinco anos?
- De que forma o conceito de filantropia estratégica é entendido no Brasil?
- Se o caso brasileiro de alinhamento dos investimentos sociais ao negócio caminha na direção da filantropia estratégica?
- De que forma o alinhamento ao negócio como encontrado atualmente se assemelha e se diferencia da filantropia estratégica?

Esse trabalho se divide em cinco capítulos. O primeiro consiste nesta introdução que apresenta e contextualiza o problema de pesquisa. No segundo capítulo, faz-se uma revisão da literatura existente sobre o caso brasileiro de alinhamento dos investimentos sociais ao negócio e do conceito de filantropia estratégica presente na literatura acadêmica. O terceiro capítulo apresenta a abordagem da pesquisa e os métodos de coleta e análise dos dados. O quarto apresenta os dados coletados por meio de análise documental e entrevista com especialistas e gestores de investimento social. O quinto e último capítulo apresenta as conclusões feitas a partir do confronto entre a análise dos dados coletados e a revisão de literatura sobre filantropia estratégica.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Filantropia corporativa

A filantropia, termo que nas suas raízes gregas tem o significado de amor pela humanidade, é conhecida como a prática de doações voluntárias, seja de dinheiro, tempo, bens ou partes do corpo, em benefício de outra pessoa (REICH; CORDELLI; BERNHOLZ, 2016). Quando falamos de filantropia, nos referimos tanto a ações individuais quanto a institucionais. A filantropia pode acontecer, portanto, na forma de doações individuais ou como uma complexa estrutura política e econômica, como a institucionalização das doações na forma de uma fundação privada. Ela assume diversos formatos, desde enormes volumes de doações realizadas por indivíduos e famílias de grande poder aquisitivo até pequenas doações de dinheiro, tempo e objetos realizadas por indivíduos (REICH; CORDELLI; BERNHOLZ, 2016).

A filantropia institucional, ou seja, aquela realizada por instituições formalmente constituídas, possui diferentes classificações, a depender da origem do recurso e da tomada de decisão, podendo ser familiar, independente, comunitária ou empresarial. A filantropia familiar tem seus recursos provenientes de uma família ou indivíduo, que predomina também nas decisões sobre sua aplicação. A independente é aquela mantida por um grupo de organizações ou de indivíduos de origens variadas e gerida de forma independente de seus mantenedores. Já a comunitária é aquela mantida por um conjunto de organizações ou indivíduos pertencentes a uma determinada comunidade, formando um fundo para investimento prioritário nessa comunidade (GIFE, 2019).

A filantropia corporativa é definida na literatura como o repasse voluntário de recursos de empresas privadas, sejam recursos financeiros ou outros tipos de recursos, como bens ou horas de funcionários, para algum benefício público (GAUTIER; PACHE, 2013) ou como colocado por Rick e Williams (2005, p. 147, tradução nossa) “a ação em que uma empresa voluntariamente doa uma parte de seus recursos a uma causa social”. Apesar de mais antiga como prática, é somente na década de 1980 que a literatura passa a colocar foco nesse campo de estudo (GAUTIER; PACHE, 2013).

No Brasil, o termo mais usual para filantropia corporativa é investimento social empresarial. O investimento social empresarial é aquele mantido por uma empresa privada ou seus acionistas, em que as decisões são tomadas majoritariamente por seus

mantenedores empresariais. Ela envolve dois tipos diferentes de organizações. Empresas privadas que optam por fazer a gestão dos projetos sociais, ambientais e culturais por meio de uma área corporativa interna ou institutos e fundações empresariais, criados e mantidos por uma empresa privada para fazer a gestão dos investimentos sociais, mas com natureza jurídica, equipe e orçamentos próprios (BRETTAS, 2017).

A filantropia institucional no Brasil é predominantemente empresarial. Segundo dados do Censo GIFE (GIFE, 2019), 65% dos respondentes são de origem empresarial e a razão para isso está na forma com que o investimento social se desenvolveu no país. A origem da filantropia no Brasil está ligada à Igreja Católica, que se estabeleceu no país logo após sua colonização em 1500 e se configurou durante alguns séculos como a provedora de serviços de educação, saúde e assistência social à população. Algumas dessas instituições ainda atuam no país, como as Santas Casas de Misericórdia, financiadas no passado por doações de indivíduos, de famílias e da realeza e, atualmente, essencialmente com recursos públicos (ROSSETTI, 2010).

A independência do Brasil de Portugal, na década de 1820, e a promulgação de leis como a de 1827, que determinava a oferta de educação básica em todas as cidades e vilas do país, transferiram parte dessa responsabilidade ao Estado, que passou a assumir novos papéis na oferta de serviços públicos. A Constituição de 1934, formulada durante o governo de Getúlio Vargas, consolida a responsabilidade do Estado como provedor dos direitos sociais básicos da população. Além de garantir uma série de direitos trabalhistas, válidos até hoje no país, sua promulgação obrigou a oferta de educação básica gratuita pelo Estado, além de serviços de saúde e assistência social (PAGOTTO *et al.*, 2016).

Na primeira metade do século XX, o processo de industrialização pelo qual o país passou permitiu o acúmulo de riqueza por famílias empresárias brasileiras, que passaram a direcionar capital filantrópico para atividades sociais e culturais, principalmente em benefício dos funcionários ligados aos negócios dessas famílias. Surge nesse período as primeiras fundações privadas nacionais, vinculadas a empresas privadas (ROSSETTI, 2010). Essas famílias, com fortes valores católicos, mantinham a tradição do anonimato e da pouca divulgação das ações filantrópicas (PAGOTTO *et al.*, 2016). As fundações criadas nesse período carregavam o nome da empresa, mas eram governadas pelas famílias que controlavam também os negócios (HARTNELL; MILNER, 2018).

Durante o período da ditadura militar, entre 1964 e 1985, as OSC foram submetidas a forte controle do Estado e mantinham-se com financiamento da Igreja Católica ou da

cooperação internacional, em especial da filantropia na Europa, na medida em que as empresas, em sua grande maioria, apoiavam o regime vigente (ROSSETTI, 2010). As OSC tiveram uma atuação importante no enfrentamento da ditadura militar e na redemocratização do Estado brasileiro (LANDIM, 2002). Ao mesmo tempo, o processo de democratização teve um efeito importante na forma com que a sociedade civil se organizou. A esfera pública, entendida até então como domínio do Estado, passou a ser responsabilidade dos três setores da economia - Estado, empresas privadas e OSC (DEGENSZAJN; RIBEIRO, 2013).

O entendimento de que a esfera pública não é apenas prerrogativa do Estado possui dois efeitos importantes. Primeiro, o fortalecimento do conceito de terceiro setor, que se diferencia do primeiro setor, formado pelo Estado, e do segundo setor, formado pelas empresas privadas, e se constitui por organizações da sociedade civil sem fins de lucro, “que se estruturam em torno de objetivos públicos e são geridas por agentes privados”. (SCHOMMER, 2000, P.146). Segundo, a atribuição às empresas privadas a responsabilidade não apenas por seu desempenho econômico, mas também pelas questões sociais e ambientais que as cercam, impulsionada pelo movimento global da responsabilidade social empresarial e da sustentabilidade (PORTER; KRAMER, 2006). Essa atribuição às empresas privadas da responsabilidade compartilhada pela esfera pública não é um fenômeno exatamente novo, mas ganha força no Brasil na década de 1990. É nesse período que se constituem formalmente organizações como o GIFE e o Instituto Ethos e que se consolida o termo investimento social privado (ROSSETTI, 2010).

Da forma como foi originalmente definido, o conceito de investimento social privado buscava diferenciar-se da filantropia tradicional, com um caráter mais assistencialista e de ajuda pontual, muitas vezes vinculada a situações emergenciais. Nesse sentido, o investimento social se apresenta como algo sistemático, que possui uma intenção clara de transformação, portanto é planejado e seus resultados monitorados (OLIVA, 2016). Por outro lado, essa visão original de investimento social também buscava diferenciar-se da estratégia de responsabilidade social das empresas, associada naquele momento à forma como a empresa fazia sua gestão, conduzia suas operações e se relacionava com os diferentes públicos de interesse. Com isso, valorizava uma ação empresarial com sentido público e motivação altruísta, atribuía essa responsabilidade a uma instituição desvinculada da operação empresarial e privilegiava públicos e projetos não relacionados ao âmbito imediato do negócio (OLIVA, 2016). Daí vem a definição



amplamente aceita até hoje de um “repasso voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais, culturais e científicos de interesse público.” (GIFE, [s.d.]).

## **2.2 O caso brasileiro de alinhamento dos investimentos sociais ao negócio**

A partir dos anos 2000, o distanciamento dos investimentos sociais das estratégias de negócio começa a tomar novos rumos e passa a se observar um alinhamento cada vez maior ao negócio. Alinhar-se carrega a ideia de partilhar algo em comum, portanto envolve a relação entre dois ou mais atores (OLIVA, 2016). No caso do alinhamento do investimento social ao negócio, essa relação envolve o investimento social, na forma de um instituto, fundação ou de um departamento, e a empresa mantenedora. Entre os respondentes do BISC, há o entendimento geral de que o alinhamento ao negócio corresponde à “adoção de práticas relacionadas ao *core business* das empresas e que geram, simultaneamente, benefícios para as comunidades e os negócios.” (COMUNITAS, 2015, p.99). O processo de alinhamento está tomando uma pluralidade de caminhos, a depender de fatores como a missão e os valores da empresa, as estratégias e prioridades de negócio, o setor da atividade econômica, o porte da empresa, as relações que a empresa deseja estabelecer com cada *stakeholder*, entre outros (COMUNITAS, 2015).

Alguns movimentos observados no meio corporativo no Brasil contribuíram para a tendência de alinhamento do investimento social ao negócio. O primeiro está relacionado à necessidade cada vez maior de construção de reputação pelas empresas, que viram no investimento social um dos meios para isso. O segundo foi o movimento de profissionalização das empresas brasileiras observado na década de 2000, em que empresas passaram a contratar executivos do mercado em substituição à gestão familiar. Esses executivos passaram a agregar novas visões e ferramentas de gestão e a cobrar retornos do investimento social para o negócio. Junto com esse movimento, institutos e fundações empresariais e os departamentos de investimento social passaram a contratar pessoas do negócio e se tornaram mais permeáveis às visões e à cultura empresarial. Outro movimento foi o fortalecimento da agenda de sustentabilidade. Com isso, institutos, fundações e os departamentos de investimento social passaram a ser convocados a ajudar na introdução de práticas de responsabilidade social no negócio (OLIVA, 2016).

O alinhamento ao negócio também foi fortemente influenciado pela necessidade de sobrevivência do investimento social empresarial. Gestores de investimento social se

viram cada vez mais pressionados a mostrar o valor do investimento social para o negócio, em razão da conjuntura econômica do país na última década e seus reflexos na redução dos recursos disponibilizados para essa prática, tendência apontada por pesquisas como o BISC (COMUNITAS, 2020) e o Censo GIFE (GIFE, 2019). Portanto, o alinhamento ao negócio busca também a minimização de custos, a convergência de esforços e investimentos, e uma maior legitimidade e perenidade do investimento social (PAGOTTO *et al.*, 2016).

Oliva (2016) apresenta quatro abordagens diferentes da aproximação do investimento social ao negócio: incrementalista, influência social estratégica, valor compartilhado e inteligência social de negócios. A abordagem incrementalista busca, a partir da visão original de investimento social de dissociação dessa atividade do negócio, encontrar formas de maior aproveitamento das sinergias entre as duas partes, como ganhos reputacionais, engajamento e voluntariado e construção de relacionamentos positivos com *stakeholders*. Já a abordagem de influência social estratégica entende o investimento social como um qualificador do desempenho socioambiental da empresa, assumindo muitas vezes o papel da área de sustentabilidade (OLIVA, 2016).

Uma terceira abordagem é a de valor compartilhado, cujos princípios “envolvem criar valor econômico de forma a também criar valor para a sociedade, atendendo a suas necessidades e seus desafios.” (PORTER; KRAMER, 2011, p.4, tradução nossa). Nessa abordagem, a ação social deve se orientar pela expectativa de geração de valor compartilhado entre o negócio e a sociedade, tornando o investimento social mais seletivo em relação às ações adotadas (OLIVA, 2016). Por fim, na visão de inteligência social de negócios, o investimento social deve contribuir para a identificação de negócios de impacto para investimento e fomentar o desenvolvimento de soluções socioambientais, atuando como uma unidade de inteligência social de apoio ao negócio (OLIVA, 2016).

A ênfase dada pelo investidor social a cada uma das abordagens dependerá de alguns fatores. Um deles é a inserção institucional do investimento social no negócio. Quando a liderança apoia o instituto, a tendência são abordagens em que o investimento social exerce influência sobre o negócio, como a incrementalista e a de influência social estratégica. Quando a liderança não apoia o instituto, a tendência são abordagens em que o investimento social fica mais subordinado ao negócio, como a do valor compartilhado e da inteligência social de negócios (OLIVA, 2016). Outro fator de influência é o modo como se deu o momento inicial do alinhamento e quem liderou esse movimento, se foi o

próprio investimento social, se foi a empresa mantenedora ou se foi uma liderança compartilhada. E um terceiro fator é o segmento de atuação da empresa mantenedora, que influencia também no tipo de alinhamento (OLIVA, 2016).

Foram identificados cinco tipos de aproximação entre investimento social e negócio que, em geral, se manifestam de forma combinada em uma organização: geográfico, por *stakeholder*, temático, por modelo de gestão e institucional. O território onde a empresa está localizada ou o espaço geográfico impactado por ela é um dos elementos de alinhamento do investimento social ao negócio, em uma lógica bastante conhecida de desenvolvimento local ou do entorno, como forma de conquista da “licença social para operar” (PAGOTTO *et al.*, 2016).

O alinhamento por *stakeholder* acontece quando o investimento social prioriza públicos de relacionamento da empresa mantenedora, como funcionários, fornecedores, clientes e/ou consumidores. Outros públicos como comunidades locais e OSC também estão presentes no alinhamento por *stakeholder*, mas geralmente associados também ao alinhamento geográfico. Já o alinhamento temático é aquele em que o investimento social se estrutura a partir de temas que são relevantes tanto para ele quanto para o negócio, muitas vezes em temas que são o *core* do negócio ou em que ele tem grande conhecimento. O alinhamento por modelo de gestão acontece quando institutos e fundações, organizações juridicamente separadas da empresa mantenedora, incorporam em seus processos, objetivos e métricas inspirados nos modelos de gestão da empresa mantenedora. Por fim, o alinhamento institucional, diferente dos anteriores, é motivado por terceiros e não pelos atores diretamente envolvidos. Nesse caso, os benefícios gerados e os esforços envolvidos se dão para o conjunto de envolvidos e não apenas para o investidor social e sua mantenedora (PAGOTTO *et al.*, 2016).

Estudos anteriores identificaram possíveis efeitos do alinhamento ao negócio para as estratégias e gestão do investimento social empresarial. Entre os riscos ou temores identificados estão a redução da abrangência temática, territorial e dos públicos atendidos pelos projetos, a não consideração dos maiores desafios sociais ou ambientais do país para a definição da atuação do investimento social e o desalinhamento das políticas públicas, o uso de métricas indevidas para a avaliação dos resultados sociais e ambientais, um efeito negativo sobre o potencial inovador de institutos e fundações, possíveis situações de assimetria de poder e de subordinação de prioridades, em que os interesses do negócio prevalecem à missão do investimento social e, em última instância, a instrumentalização

e perda de legitimidade do investimento social, que pode se tornar somente um instrumento para que o negócio atinja seus objetivos (OLIVA, 2016; PAGOTTO *et al.*, 2016).

### **2.3 Do altruísmo à filantropia estratégica**

O movimento de aproximação das atividades filantrópicas ao negócio não é exclusivo do Brasil. Nos Estados Unidos, antes de 1950, restrições legais afastaram empresas de atividades filantrópicas, que eram exercidas principalmente por indivíduos ou famílias. Além disso, havia um entendimento de que governo, OSC e empresas tinham papéis bem claros a desempenhar e o das empresas era gerar retorno para os acionistas. A partir da década de 50, após a exclusão das restrições legais e diante das pressões sofridas, a filantropia corporativa passou a ser legitimada como uma forma da empresa garantir seu sucesso por meio do relacionamento com todas as suas partes interessadas (KUBÍCKOVÁ, 2018). Na década de 1990, gestores de fundações corporativas norte americanas passaram a ser cada vez mais pressionados internamente a justificarem a existência e relevância das atividades filantrópicas para o negócio (SAIIA; CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003). Externamente, as empresas também enfrentavam pressões da sociedade e do crescente movimento de responsabilidade social corporativa (KUBÍCKOVÁ, 2018).

A responsabilidade social corporativa responde às demandas e expectativas da sociedade e coloca para as empresas a necessidade de formularem novas abordagens em relação a suas operações e relações com públicos de interesse diversos. Nessa perspectiva, a responsabilidade social corporativa é um grande guarda-chuva que abrange a ética corporativa, a cidadania corporativa, o engajamento de partes interessadas e a sustentabilidade (VVEINHARDT; ZYGMANTAITE, 2015). Para Liket e Maas (2011, p. 447, tradução nossa), “o termo responsabilidade social corporativa (RSC) expressa a situação em que a empresa vai além da busca por ganhos econômicos, assumindo responsabilidade por seu impacto na sociedade - sua performance social corporativa (PSC).”

Para Carroll (1979), a filantropia representa o topo da pirâmide da responsabilidade social corporativa. De acordo com o modelo de Carroll (1979, p. 500, tradução nossa), “a responsabilidade social do negócio engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem num determinado ponto

no tempo.” Os domínios econômico e legal definem as obrigações de uma empresa para operar, de acordo com as regras e normas da sociedade. Já os domínios ético e discricionário definem as demandas e expectativas da sociedade que devem ser levadas em conta nas decisões e estratégias corporativas (CARROLL, 1979). O domínio discricionário diz respeito a responsabilidades sobre as quais, segundo Carroll (1979), a sociedade não possui uma mensagem precisa para o negócio e que podem abranger contribuições filantrópicas, programas de treinamento ou de cuidados com a saúde do colaborador, entre outros de natureza voluntária.

A filantropia corporativa pode ter diferentes motivações, que variam num contínuo entre uma filantropia altruística a uma mais estratégica que gera retornos para o negócio (GAUTIER; PACHE, 2013; KUBÍCKOVÁ, 2018).

“No modelo altruístico de filantropia corporativa, empresas se engajam em filantropia corporativa com a intenção de beneficiar a sociedade sem uma conexão com desempenho corporativo e ganhos para o negócio, sendo a filantropia considerada independente das pressões de gerar lucro ou realçar a imagem.” (KUBÍCKOVÁ, 2018, p.71, tradução nossa).

Apesar do conceito de filantropia carregar a ideia de altruísmo, existem muitos outros propósitos que podem permear atividades filantrópicas corporativas (RICKS; WILLIAMS, 2005). Para Gan (2006) um modelo de filantropia corporativa dissociada de interesses privados, na prática, é raro. Ao examinar o comportamento filantrópico de 40 empresas listadas na Fortune 500 por sete anos, Gan (2006) conclui que as razões que guiam a filantropia corporativa são altruístas e estratégicas. Muitas empresas, em especial aquelas com fortes princípios de responsabilidade social, adotam modelos cada vez mais estratégicos de filantropia, buscando também benefícios para o negócio (KUBÍCKOVÁ, 2018).

A ideia de que empresas não apenas podem mas devem gerar valor compartilhado foi amplamente difundida por Porter e Kramer (2011). Partindo da premissa de que a sociedade e os negócios são interdependentes, o mercado é definido por necessidades sociais. Prejuízos ou fraquezas sociais podem trazer custos internos para as empresas, como a necessidade de se investir em treinamentos decorrentes de uma educação ruim no país. Portanto, os princípios de valor compartilhado “envolvem criar valor econômico de forma a também criar valor para a sociedade, atendendo a suas necessidades e seus desafios.” (PORTER; KRAMER, 2011, p.4, tradução nossa). Essa busca por uma relação

de ganha-ganha para negócio e sociedade responde à aparente contradição entre a Teoria do Acionista e a Teoria das Partes Interessadas. Segundo a primeira, gestores não poderiam distribuir recursos dos acionistas por motivos altruístas, sem algum tipo de retorno para eles. Já a segunda diz que os interesses de todas as partes interessadas do negócio, e não apenas dos acionistas, devem ser considerados por gestores. O conceito de valor compartilhado viabiliza a coexistência das duas teorias (KUBÍCKOVÁ, 2018).

Apesar do conceito de valor compartilhado ser amplamente aceito e perseguido, Rangan, Chase e Karim (2015) mostram que na prática as atividades de responsabilidade social corporativa são multifacetadas e que variam desde uma filantropia bastante altruísta, até o foco em sustentabilidade ambiental ou uma estratégia sólida de valor compartilhado. Para os autores, empresas que são bem geridas parecem priorizar o alinhamento das suas atividades de responsabilidade social corporativa aos propósitos e valores do negócio e a integrá-las por completo às estratégias de negócio (RANGAN; CHASE; KARIM, 2015).

Os autores fazem uma distinção entre filantropia corporativa e programas de responsabilidade social corporativa. Segundo eles, atividades de responsabilidade social corporativa são tipicamente caracterizadas de três formas. A primeira abrange programas desenhados para não gerarem retorno para o negócio, como doação de recursos financeiros e equipamentos e engajamento de funcionários com comunidades. Na segunda, os programas são desenhados para gerar impactos sociais e ambientais positivos e retorno ao negócio, por meio de ganhos na efetividade operacional na cadeia de valor, como redução do consumo de água e das emissões. Por fim, na terceira os programas de responsabilidade social corporativa acabam por desenvolver novas formas de negócio, que contribuem para desafios sociais e ambientais e melhoram o desempenho corporativo, acabando por transformar o negócio como um todo (RANGAN; CHASE; KARIM, 2015).

Gautier e Pache (2013) classificam a literatura sobre filantropia corporativa em três abordagens: aqueles que definem a filantropia corporativa como comprometida com o bem comum, os que a abordam como um investimento na comunidade e os que entendem a como marketing. Na primeira abordagem, entende-se que empresas que fazem filantropia não esperam nenhum tipo de retorno em troca, sendo a atividade filantrópica uma expressão genuína da preocupação da empresa com a sociedade.

Na segunda abordagem, amplamente aceita pela literatura, entende-se que a filantropia corporativa pode servir aos interesses da empresa, porém de forma indireta. Vem à tona a ideia de auto interesse esclarecido (*enlightened self-interest*) (GAUTIER E

PACHE, 2013). De acordo com Rick e Williams (2005), o auto interesse esclarecido é amparado por três premissas. A primeira e mais importante é a crença de que em algum momento o negócio irá se beneficiar do seu trabalho filantrópico. A segunda, presente também no conceito de valor compartilhado, é que uma empresa, por mais saudável que seja, não terá sucesso em uma sociedade doente. Por isso, investir na sociedade hoje significa garantir a própria sobrevivência no futuro. Por fim, a ideia carrega consigo também a premissa de que os benefícios das atividades filantrópicas não são imediatos e não necessariamente quantificáveis (RICKS; WILLIAMS, 2005).

A terceira abordagem identificada por Gautier e Pache (2013), amplamente difundida, mas com legitimidade questionada na literatura, entende filantropia corporativa como uma agenda de marketing, em que a empresa utiliza as atividades filantrópicas como estratégia para ganhos reputacionais. Dessa abordagem surge uma prática que ganhou bastante atenção: o marketing relacionado à causa, em que a compra de produtos ou serviços é associada à doação para causas sociais (GAUTIER E PACHE, 2013).

Sánchez (2000), por sua vez, distingue três modelos diferentes de filantropia corporativa: um modelo altruísta e dois diferentes modelos estratégicos. Um dos modelos estratégicos é motivado pela maximização dos lucros, em que a estratégia filantrópica mira retornos financeiros para o negócio. O outro é motivado por benefícios políticos institucionais, em que não há necessariamente retorno financeiro direto para o negócio, porém há benefícios mais intangíveis, como um ambiente político mais favorável ao negócio.

A partir de pesquisas realizadas, Bruch e Walter (2005) defendem que as atividades filantrópicas de uma empresa se apoiam em duas perspectivas. A primeira os autores chamam de orientação para o mercado, em que são consideradas as expectativas das partes interessadas, como funcionários, consumidores e comunidades do entorno. Com o objetivo de se atingir vantagem competitiva a partir da escuta de demandas externas, a filantropia é capaz de gerar inovação em produtos e serviços e melhores relações com comunidades. A segunda perspectiva é chamada de orientação por competência, em que as atividades filantrópicas são pautadas por habilidades e competências centrais da empresa, com a expectativa de evitar distrações e se diferenciar dos concorrentes, gerando valor único para os beneficiários.

A combinação dessas perspectivas gera tipicamente quatro abordagens para a filantropia corporativa, segundo os autores. A primeira, chamada de filantropia periférica,

é guiada majoritariamente por demandas das partes interessadas, buscando posicionamento e reputação. A consequência é uma filantropia corporativa geralmente afastada do negócio. A segunda, chamada de filantropia restrita, enfatiza a orientação por competência, usando recursos e conhecimentos internos e limitando as atividades filantrópicas ao que se relaciona ao negócio. Apesar de gerar eficiência e impactos internos positivos, essa abordagem deixa de considerar os interesses e necessidades dos beneficiados e perde a oportunidade de gerar o impacto necessário e posicionar o negócio. A terceira, chamada de filantropia dispersa, se caracteriza por uma filantropia sem um direcionamento estratégico, em que um conjunto de atividades filantrópicas difusas são realizadas, sem critérios e motivações claros (BRUCH; WALTER, 2005).

Por fim, os autores defendem uma abordagem que classificam como mais efetiva para a filantropia corporativa, chamada de filantropia estratégica, em que tanto a orientação para o mercado quanto para competências é forte, integrando a perspectiva interna do negócio à externa das partes interessadas. Ao mesmo tempo que alinha as atividades filantrópicas ao negócio e usa as competências e habilidades do negócio em benefício da sociedade, também leva em consideração expectativas e necessidades do público externo. O resultado, segundo os autores, é a geração de vantagem competitiva para o negócio e benefícios para a sociedade, simultaneamente. “Elas mantêm e até fortalecem suas identidades ao alinhar seu engajamento social à missão e à visão da empresa” (BRUCH; WALTER, 2005, p. 53, tradução nossa). E, segundo os autores, apenas atividades filantrópicas que geram valor para a sociedade e para o negócio são sustentáveis no longo prazo. Atividades filantrópicas corporativas que não têm essa abordagem, podem acabar negligenciadas pela empresa ou descontinuadas em tempos de crise (BRUCH; WALTER, 2005).

## **2.4 O conceito de filantropia estratégica**

A filantropia estratégica passou a ser um tópico de estudo em publicações acadêmicas relevantes a partir da década de 1980. Não há, porém, até hoje um consenso na literatura sobre a definição de filantropia estratégica (KUBÍCKOVÁ, 2018). Uma das primeiras práticas que se conhece de filantropia estratégica é o marketing relacionado à causa, que até anos recentes foi suficiente para definir o desempenho da filantropia estratégica de uma empresa. Porém, com as pressões cada vez maiores sobre os negócios



para demonstrarem suas responsabilidades sociais e ambientais, fez-se necessário ampliar essa perspectiva (VVEINHARDT; ZYMANTAITE, 2015).

Apesar de não existir um consenso, há na literatura tentativas de definição e de conceituação de filantropia estratégica que destacam alguns elementos. Uma primeira distinção importante feita por vários autores é a que existe entre filantropia estratégica e estratégias filantrópicas (SAIIA; CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003; CAMPBELL; SLACK, 2008; VVEINHARDT; ZYGMANTAITE, 2015; LIKET; MAAS, 2016). Campbell e Slack (2008), ao analisarem políticas de doação publicadas por empresas do Reino Unido, constataram que estratégias filantrópicas estão muito mais presentes nessas empresas que a filantropia estratégica. De acordo com os autores, estratégias filantrópicas dizem respeito à forma com que uma empresa realiza suas atividades filantrópicas, com métodos e procedimentos claros e organizados (CAMPBELL; SLACK, 2008). Portanto, quando falamos de estratégias filantrópicas, o foco está nos sistemas usados para a operacionalização das doações, enquanto quando falamos de filantropia estratégica o foco está no que se alcança com essas doações (LIKET; MAAS, 2016).

Alguns autores procuram conceituar a filantropia estratégica a partir de um conjunto de elementos. Para Brest (2015), a filantropia estratégica possui os seguintes elementos: objetivos e metas claros, um plano para alcançar estes objetivos e metas, levar em consideração custos, riscos e benefícios de execução do plano para avaliar se sua implementação seria um bom uso dos recursos corporativos ou se existem formas mais efetivas de se chegar lá, monitorar a execução e avaliar se os esforços deram o resultado esperado. Chatterjee e Rai (2018), ao adotarem o conceito de Brest (2015), defendem três elementos principais esperados da filantropia estratégica: “(a) estabelecer objetivos claramente definidos, (b) explorar e perseguir estratégias baseadas em evidência, (c) monitorar o progresso e avaliar o sucesso junto aos donatários.” (CHATTERJEE; RAI, 2018, p. 400, tradução nossa).

O conceito de filantropia estratégica mais bem aceito por gestores de filantropia corporativa de empresas norte americanas, segundo pesquisa realizada por Saiia, Carroll e Buchholtz (2003) é o de Smith (1994), que diz que a filantropia estratégica necessariamente tem um líder empoderado e responsável por coordenar todas as atividades, é capaz de identificar temas relevantes para a sociedade e que mais se conectam com os propósitos do negócio, identifica e utiliza outros recursos da empresa para além

dos financeiros, leva as atividades filantrópicas para todos os níveis e locais da empresa, é guiada por uma missão e é avaliada e revisada com regularidade.

Maas e Liket (2011) constroem em cima do conceito de Smith (1994) e propõem uma nova versão, com cinco componentes principais. Primeiro, as atividades filantrópicas precisam ser coordenadas e não dispersas, portanto precisam fazer sentido no conjunto. Segundo, é necessário identificar os temas relevantes para a sociedade que se conectam com o core do negócio. Terceiro, é preciso identificar e usar recursos do negócio no processo de doação. Quarto, se faz necessário promover atividades filantrópicas em todos os níveis e locais, sempre guiadas por uma missão. Por fim, essas atividades precisam ser avaliadas e constantemente revisadas.

Segundo Maas e Liket (2011), a mensuração do impacto das atividades filantrópicas para o negócio e para a sociedade é o que torna uma abordagem de filantropia estratégica de fato.

“Para que as empresas sejam realmente estratégicas na sua filantropia, elas precisam coletar e analisar dados relacionados a impacto para tomar decisões sobre suas atividades filantrópicas de forma a maximizar a quantidade de impacto positivo, tanto para a empresa quanto para a sociedade. Para isso, é necessário que empresas, tanto da perspectiva do negócio quanto da sociedade, incorporem a mensuração de impacto em suas práticas de contabilidade.” (MAAS; LIKET, 2011, p. 446, tradução nossa)

Da mesma forma, para Liket e Maas (2016), a evidência mais importante da filantropia estratégica é a mensuração dos resultados almejados. Ao analisar 500 empresas listadas no *Dow Jones Sustainability Index*, as autoras buscaram avaliar o quanto elas são estratégicas na sua filantropia, por meio da presença de práticas de avaliação que consideram o impacto tanto na sociedade quanto nos negócios. Os resultados mostram que pelo menos entre 62% e 67% das empresas listadas medem algum tipo de impacto, em especial impactos na sociedade, na reputação corporativa e na satisfação de *stakeholders*. As autoras encontraram ainda que o nível geral de avaliação de impacto cresceu ao longo dos anos e que empresas de maior porte, com orçamentos filantrópicos maiores, do setor financeiro e da Europa e da América do Norte, são mais propensas a medir impacto (LIKET; MAAS, 2016).

De acordo com Kubíčková (2018), a mensuração do impacto é imprescindível no processo de redirecionamento de uma filantropia de auto-interesse esclarecido para uma

filantropia estratégica, na medida em que a principal diferença entre os dois conceitos está justamente no estabelecimento de objetivos e metas mensuráveis em um dado de período de tempo. Para Rangan, Chase e Karim (2015), a mensuração na filantropia tradicional se limita aos resultados não financeiros, enquanto que programas filantrópicos que buscam melhorar sua efetividade operacional, precisam de medidas mais tangíveis e frequentemente encontradas em relatórios anuais de sustentabilidade. O grande desafio está nas atividades filantrópicas que buscam ser estratégicas, em que os valores sociais e financeiros precisam ser mensurados. Para Chatterje e Rai (2018), mensurar o impacto de uma determinada atividade filantrópica pode ser ainda mais desafiador em economias em desenvolvimento, onde os problemas sociais são complexos e difíceis de isolar e o custo da avaliação pode não compensar o esforço.

De acordo com Vveinhardt e Zygmantaite (2015), o conceito de filantropia corporativa abrange a motivação, as estratégias de implementação, os resultados e a mensuração de impacto e de benefícios gerados. Essa definição agrega o elemento da motivação por trás da filantropia, que de acordo com os autores, pode ir muito além de doar e fazer o bem (VVEINHARDT; ZYMANTAITE, 2015). Brest (2015) traz uma contribuição importante nesse sentido quando coloca que a filantropia estratégica envolve um modelo mental em que há expectativa de retorno para as atividades filantrópicas, enfatizando que o estratégico diz respeito a um modo de pensar a filantropia e sua relação com a sociedade e o negócio.

A motivação por trás do desejo de se fazer filantropia também é destacada por Chatterjee e Rai (2018). Os autores encontram em pesquisa realizada com nove instituições filantrópicas que atuam na Índia que as motivações para a filantropia são diversas, das mais altruístas, como o desejo de retribuição ou a conexão emocional com alguma comunidade, às mais estratégicas, como uma necessidade identificada entre um grupo de *stakeholders* ou no local de operação do negócio (CHATTERJEE; RAI, 2018).

A motivação é um dos elementos usados por Campbell e Slack (2008) para significar filantropia estratégica na análise feita das políticas de doação publicadas por empresas do Reino Unido: “Conteúdos explicitamente afirmando que a motivação por trás da filantropia era apoiar a estratégia de negócio ou que doações seriam feitas em áreas relacionadas ao *core business* da empresa, foram levados como um significador.” (CAMPBELL; SLACK, 2008, p. 196, tradução nossa). Campbell e Slack (2008) utilizam

ainda um segundo significador de filantropia estratégica em seu estudo, os tipos de causas apoiadas, que eles chamam de ‘áreas prioritárias’.

Do ponto de vista da filantropia estratégica corporativa, há um elemento encontrado com frequência na literatura que é a ideia de busca por valor compartilhado (KUBÍCKOVÁ, 2018). Para Porter e Kramer (2002), a filantropia estratégica corporativa é uma forma de combinar benefícios econômicos e sociais de forma a convergir interesses diversos.

“A partir dessa perspectiva, a filantropia corporativa é conectada à empresa de forma mais estratégica, onde o foco está nos efeitos positivos que a filantropia tem - direta e indiretamente - tanto na lucratividade de empresas quanto no melhoramento da sociedade.” (LIKET; MAAS, 2016, p. 890, tradução nossa).

Nesse sentido, a filantropia corporativa é considerada estratégica quando os recursos doados têm significado e impacto não apenas para a sociedade, mas também para o negócio. Ela se diferencia da filantropia altruísta e do auto-interesse esclarecido porque busca beneficiar tanto a sociedade quanto o negócio (GAUTIER; PACHE, 2013). As empresas deixam de financiar uma lista de OSC com missões e causas diversas e passam a fazer uma filantropia mais alinhada aos objetivos e estratégias de negócio (ABEBE; CHA, 2018). A respeito da filantropia estratégica corporativa e da criação de valor compartilhado, Bruch e Walter (2005) falam ainda sobre a combinação de orientações internas e externas, no sentido de equilíbrio entre necessidades da sociedade e as competências do negócio, colocando o negócio à serviço da resolução dos problemas da sociedade.

Kubícková (2018) esclarece que o termo “filantropia estratégica” é utilizado de forma equivocada em diversos tipos de atividades filantrópicas que se conectam de alguma forma com o negócio, mas não necessariamente possuem uma abordagem estratégica de fato. É necessário mais que alguma conexão com o negócio para que a filantropia seja estratégica. É preciso que “a conexão da filantropia com os resultados estratégicos de negócio seja desenhada para criar benefício mensurável num determinado período de tempo.” (KUBÍCKOVÁ, 2018, p. 77, tradução nossa). Da mesma forma, Ricks e Williams (2005) defendem que ter alguma conexão com o negócio não assegura que a filantropia seja estratégica. “O link explícito da filantropia com os resultados estratégicos do negócio

é o que diferencia o auto-interesse esclarecido da filantropia estratégica corporativa.” (RICKS, WILLIAMS, 2005, p. 149, tradução nossa).

Apesar de não existir uma definição única, há uma série de elementos encontrados na literatura que, no seu conjunto, ajudam a conceituar filantropia estratégica. O quadro abaixo (Figura 1) resume estes elementos encontrados na literatura.

Figura 1 - Resumo dos elementos que definem filantropia estratégica

ELEMENTOS	CONCEITO	REFERÊNCIA
Estratégias filantrópicas	Há uma distinção feita de filantropia estratégica e estratégia de filantropia. As estratégias filantrópicas dizem respeito à forma com que uma empresa realiza suas atividades filantrópicas, com métodos e procedimentos claros e organizados, enquanto na filantropia estratégica o foco está no que se alcança.  As estratégias filantrópicas são encontradas com mais frequência que a filantropia estratégica.	Campbell; Slack (2008)  Liket; Maas (2016)  Saia; Carroll; Buchholtz (2003)  Vveinhardt e Zygmantaite (2015)
Motivação de apoio estratégico para o negócio	As motivações para a filantropia podem variar das mais altruístas às mais estratégicas.  O conceito de filantropia estratégica possui um elemento de motivação, que, no caso da filantropia estratégica corporativa, deve estar associada ao apoio à estratégia de negócio ou a doações feitas em áreas relacionadas ao <i>core business</i> da empresa.  Nesse sentido, ela pede um modelo mental, uma forma de pensar a filantropia baseada em retorno.	Brest (2015)  Campbell; Slack (2008)  Chatterjee; Rai (2018)  Vveinhardt e Zygmantaite (2015)
Mensuração de impacto	A filantropia estratégica envolve a mensuração do impacto das atividades filantrópicas, tanto para o negócio quanto para a sociedade  O uso da avaliação de impacto para alimentar as decisões é o que torna a filantropia estratégica.	Chatterje e Rai (2018)  Kubíčov (2018)  Liket; Maas (2016)  Maas; Liket (2011)

	<p>A mensuração de impacto é o que diferencia a filantropia orientada pelo auto-interesse esclarecido da filantropia estratégica.</p> <p>A mensuração de impacto significa ir além dos resultados não financeiros e inclui valores sociais e financeiros.</p> <p>A mensuração de impacto parece estar mais presente em países desenvolvidos e é um desafio em países em desenvolvimento.</p>	Rangan; Chase; Karim (2015)
Geração de valor compartilhado	<p>A busca por valor compartilhado está presente no conceito da filantropia estratégica corporativa. Isso significa alinhar a filantropia aos objetivos e estratégias de negócio e combinar benefícios econômicos e sociais de forma a convergir interesses diversos e a gerar retorno tanto para a sociedade quanto para o negócio.</p> <p>A criação de valor compartilhado pode envolver ainda a combinação das necessidades externas com as competências internas do negócio, colocando o negócio à serviço da resolução de problemas sociais.</p> <p>A conexão da filantropia com os resultados estratégicos de negócio precisa gerar benefício mensurável num determinado período de tempo.</p>	Abebe; Cha (2018) Bruch; Walter (2005) Gautier; Pache (2013) Kubíčková (2018) Liket; Maas (2016) Porter; Kramer (2002) Ricks; Williams (2005)
Conjunto de elementos definidores	Filantropia estratégica possui (a) objetivos e metas claros, (b) um plano para alcançar estes objetivos e metas, (c) leva em consideração custos, riscos e benefícios de execução do plano para avaliar se sua implementação seria um bom uso dos recursos corporativos ou se existem formas mais efetivas de se chegar lá, (d) monitora a execução e avalia se os esforços deram o resultado esperado.	Brest (2015)

	<p>Filantropia estratégica (a) estabelece objetivos claramente definidos, (b) explora e persegue estratégias baseadas em evidência, (c) monitora o progresso e avalia o sucesso junto aos donatários.</p>	<p>Chatterjee; Rai (2018)</p>
	<p>Filantropia estratégica (a) necessariamente tem um líder empoderado e responsável por coordenar todas as atividades, (b) é capaz de identificar temas relevantes para a sociedade e que mais se conectam com os propósitos do negócio, (c) identifica e utiliza outros recursos da empresa para além dos financeiros, (d) leva as atividades filantrópicas para todos os níveis e locais da empresa, (e) é guiada por uma missão e (f) é avaliada e revisada com regularidade.</p>	<p>Smith (1994)</p>
	<p>Na filantropia estratégica (a) as atividades filantrópicas precisam ser coordenadas e não dispersas, portanto precisam fazer sentido no conjunto, (b) é necessário identificar os temas relevantes para a sociedade que se conectam com o core do negócio, (c) é preciso identificar e usar recursos do negócio no processo de doação, (d) se faz necessário promover atividades filantrópicas em todos os níveis e locais, sempre guiadas por uma missão e (e) estas atividades precisam ser avaliadas e constantemente revisadas.</p>	<p>Maas; Liket (2011)</p>

Fonte: elaborado pela autora

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Abordagem de pesquisa**

Para responder à pergunta de pesquisa “De que forma o caso brasileiro de alinhamento do investimento social ao negócio encontra sustentação no conceito de filantropia estratégica encontrado na literatura” optou-se por uma abordagem qualitativa e exploratória. A opção pela técnica qualitativa de pesquisa se justifica pela proposta do estudo de explorar e entender um fenômeno construído a partir de experiências individuais com significados múltiplos, sociais e históricos (CRESWELL, 2007).

Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade semiestruturadas e análise documental sobre o fenômeno. A entrevista é uma técnica de coleta utilizada quando o pesquisador precisa acessar informações históricas e conhecer o fenômeno a partir da vivência de terceiros, porque não pode observá-lo diretamente. Entre as limitações desse tipo de coleta estão o acesso a informações indiretas e filtradas pela visão de um terceiro e os possíveis vieses criados pela presença do pesquisador (CRESWELL, 2007).

Optou-se nesse estudo por entrevistas semiestruturadas, em que o fluxo de conversa é mais flexível, permitindo ao entrevistador alterar a ordem das questões, usar formulações distintas entre as diferentes entrevistas, adicionar testes e validações entre questões e esclarecer dúvidas dos entrevistados (BERG, 2004).

Para garantir a validação interna dos resultados de pesquisa, optou-se nesse estudo pela triangulação de métodos de coleta a partir de fontes distintas, porém complementares (CRESWELL, 2007). Portanto, além de entrevistas em profundidade semiestruturadas, foi realizada uma análise documental, método de coleta de dados que envolve a coleta de documentos públicos ou privados que contém informações relevantes sobre o fenômeno estudado. Esse tipo de coleta permite ao pesquisador acessar dados refletidos por terceiros e ampliar o campo de escuta do estudo (CRESWELL, 2007).

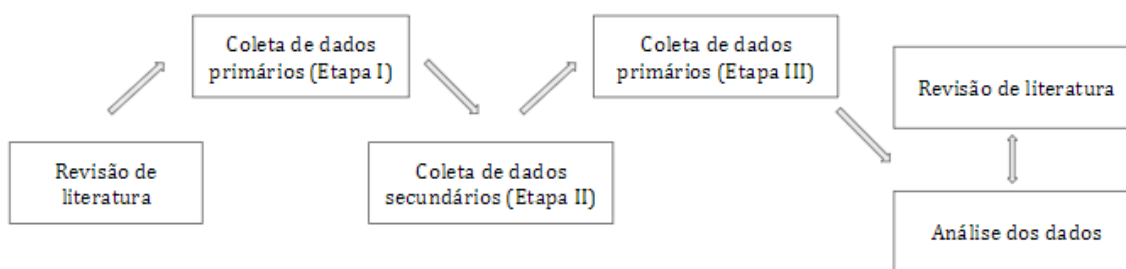
#### **3.2 Coleta de dados**

A coleta de dados aconteceu em três etapas. A primeira etapa aconteceu entre os dias 20 e 27 de novembro de 2019, com cinco entrevistas semiestruturadas com gestores de investimento social. O objetivo dessa etapa foi conhecer em profundidade as experiências de alinhamento ao negócio das instituições e entender as percepções dos



gestores a respeito do tema. A segunda etapa da pesquisa, que aconteceu nos meses de janeiro e fevereiro de 2020, consistiu na coleta e análise de dados secundários que dão suporte ao entendimento de como o alinhamento do investimento social ao negócio evoluiu nos últimos anos e como ele se encontra hoje. A terceira e última etapa, que aconteceu entre os dias 18 de fevereiro e 2 de abril, consistiu em seis entrevistas semiestruturadas, duas com gestores de investimento social e quatro com especialistas no tema. O objetivo dessa etapa foi entender as percepções dos entrevistados sobre o estado atual do alinhamento ao negócio no Brasil, sobre o conceito de filantropia estratégica e sobre a relação entre os dois conceitos.

Figura 2 – Processo de coleta dos dados



Fonte: elaborado pela autora

### *Etapa I - Entrevistas semiestruturadas com gestores de investimento social*

#### Amostra

As entrevistas semiestruturadas da primeira etapa da coleta de dados aconteceram com cinco gestores de investimento social, sendo três presenciais e duas à distância por meio do *Zoom*, ferramenta para teleconferências. Sempre que o entrevistado se encontrava em São Paulo, foi solicitado que a entrevista fosse realizada presencialmente. A facilidade em acessar entrevistados que estão geograficamente distantes é um dos benefícios do uso de ferramentas para teleconferência como meio de entrevista (OATES, 2015).

A escolha dos entrevistados considerou três critérios: (1) que o entrevistado ocupasse um cargo de gestor executivo há pelo menos um ano, (2) que a instituição tivesse todo ou parte do investimento social alinhado ao negócio e (3) que tivesse diversidade no conjunto das organizações entrevistadas. O cargo e o tempo ocupado foram levantados

previamente no *LinkedIn* do entrevistado e confirmados no início da entrevista. O nível de alinhamento do investimento social da instituição ao negócio foi verificado a partir de evidências encontradas no site da instituição e nos relatórios de atividades. A busca por evidências considerou quatro dos cinco tipos de aproximação com o negócio apresentados por Pagotto *et al.* (2016). Pelo menos um dos tipos de aproximação deveria estar presente na instituição analisada para que ela pudesse ser incluída na amostra:

- Áreas de atuação do investimento social próximas às áreas de atuação do negócio.
- Territórios de atuação do investimento social nos entornos do negócio.
- Públicos prioritários do investimento social parte dos grupos de *stakeholders* relevantes para o negócio.
- Modelos de gestão (processos, métricas) incorporados pelo investimento social.

O critério alinhamento ao negócio foi posteriormente confirmado na entrevista em pergunta que pedia para o entrevistado dizer em uma escala percentual de 0 a 100 o quanto considera o investimento social da instituição que representa alinhado ao negócio.

Por fim, a diversidade no conjunto dos entrevistados foi avaliada previamente no site e nos relatórios de atividades da instituição. Como critérios de diversidade foram considerados: localização da instituição (sede), áreas de atuação do investimento social e setor principal da empresa mantenedora (indústria ou serviços).

O quadro abaixo (*Quadro 2*) apresenta o resumo do perfil dos entrevistados na primeira etapa.

*Figura 3 - Perfil dos entrevistados na Etapa I*

<b>Código da entrevista</b>	<b>Data da entrevista</b>	<b>Localização do entrevistado</b>	<b>Setor da mantenedora</b>	<b>Posição/ Função do entrevistado</b>
Entrevista A	20/11/2019	São Paulo	Serviços	Gestor de inst/ fund empresarial
Entrevista B	26/11/2019	São Paulo	Indústria	Gestor de inst/ fund empresarial
Entrevista C	26/11/2019	Brasília	Serviços	Gestor de inst/ fund empresarial
Entrevista D	27/11/2019	Minas Gerais	Indústria	Gestor de inst/ fund empresarial
Entrevista E	27/11/2019	São Paulo	Indústria	Gestor de inst/ fund empresarial

Fonte: elaborado pela autora

### Instrumento de coleta

De acordo com Creswell (2007, p.194), um protocolo de entrevista deve conter “cabeçalho, instruções para o entrevistador (declarações de abertura), as principais questões de pesquisa, instruções para aprofundar as principais perguntas, mensagens de transição para o entrevistador, espaço para registrar os comentários do entrevistador e espaço no qual o pesquisador registra notas reflexivas.”

Seguindo as recomendações de Creswell (2007), para a primeira etapa de coleta de dados (Entrevistas com gestores de investimento social) foi utilizado um roteiro de entrevista (APÊNDICE A) estruturado em quatro grandes partes e um cabeçalho para a inserção das informações de identificação de cada entrevista. A primeira parte, chamada de “Apresentação da entrevista” consistiu na apresentação do entrevistador, dos objetivos da entrevista, nas orientações sobre os procedimentos de pesquisa e os acordos iniciais entre entrevistador e entrevistado. A segunda parte do roteiro, chamada de “Perguntas iniciais” continha perguntas objetivas a respeito do perfil do gestor e da instituição. A terceira parte, chamada de “Perguntas centrais” reuniu um conjunto de perguntas sobre alinhamento ao negócio. A quarta, chamada de “Fechamento” consistiu em uma pergunta para que o entrevistado fizesse suas considerações finais e os agradecimentos.

### Procedimentos de pesquisa

Todas as entrevistas foram gravadas em vídeo ou áudio, com o devido consentimento do entrevistado. A gravação para posterior transcrição das entrevistas é um procedimento recomendado por Bryman (2012), na medida em que o entrevistador precisa se concentrar na condução da entrevista e extração dos dados, sem distrações com o registro das informações coletadas. Todos os entrevistados receberam por e-mail convite formal para participar da pesquisa, acompanhado do informe de consentimento para que avaliassem com antecedência os termos de participação na pesquisa. O informe de consentimento foi assinado, em formato físico ou eletrônico, por todos os entrevistados.

### *Etapa II - Coleta de dados secundários*

A segunda etapa de coleta de dados consistiu na busca de dados secundários sobre o tema do alinhamento do investimento social ao negócio, a partir de referências da pesquisadora e dos cinco entrevistados na primeira etapa da coleta. Além disso, a pesquisadora participou do lançamento e apresentação dos dados da pesquisa BISC 2019 (COMUNITAS, 2020) e do Censo GIFE (GIFE, 2019), nos dias 18 de outubro de 2019 e 28 de novembro de 2019, respectivamente.

A seleção dos documentos utilizados nesse estudo levou em consideração quatro critérios de qualidade, de acordo com recomendações de Bryman (2012): (1) se o documento é autêntico e de origem confiável, (2) se o documento é livre de erros e distorções, portanto tem credibilidade, (3) se as evidências são representativas do universo a que se propõe e (4) se ele é claro e compreensível, portanto tem significado. Após leitura e análise dos documentos encontrados, foram selecionados um conjunto de documentos oficiais de fontes privadas e de acesso público:

- Censo GIFE 2018 (GIFE, 2019)
- BISC 2015 (COMUNITAS, 2015)
- BISC 2016 (COMUNITAS, 2016)
- BISC 2018 (COMUNITAS, 2018)
- BISC 2019 (COMUNITAS, 2020)
- Último relatório de atividades publicado de todos os investidores sociais entrevistados

*Etapa III - Entrevistas semiestruturadas com gestores de investimento social e especialistas*

Amostra

As entrevistas semiestruturadas da terceira etapa da coleta de dados aconteceu com dois gestores de investimento social e quatro especialistas, sendo três presenciais e três à distância por meio do *Zoom*, ferramenta para teleconferências. Da mesma forma que na primeira etapa, foram privilegiadas entrevistas no formato presencial.

A escolha dos dois gestores de investimento social considerou os mesmos critérios utilizados na primeira etapa da pesquisa e o procedimento de verificação também foi semelhante.

A escolha dos quatro especialistas entrevistados considerou dois critérios: (1) a posição (cargo em uma instituição ou papel no setor) que o entrevistado ocupa atualmente, se representativo do campo do investimento social, e/ou o histórico de realização de algum trabalho de produção de conhecimento a respeito do tema, como pesquisas, publicações e artigos, e (2) a diversidade no conjunto dos especialistas entrevistados em relação a suas experiências anteriores com o tema do alinhamento do investimento social ao negócio. Tanto a informação relacionada à posição ocupada pelo entrevistado quanto ao histórico de experiências relevantes relacionadas ao tema foram acessadas por meio de conhecimento prévio da entrevistadora e no *LinkedIn* dos entrevistados. As entrevistas foram realizadas com dois pesquisadores do campo de investimento social e dois ex-gestores de investimento social e atuais consultores, com histórico de envolvimento em produção de conhecimento sobre o fenômeno estudado. O quadro abaixo (*Quadro 3*) apresenta o resumo do perfil dos entrevistados na terceira etapa.

*Figura 4 - Perfil dos entrevistados na Etapa III*

<b>Código da entrevista</b>	<b>Data da entrevista</b>	<b>Localização do entrevistado</b>	<b>Setor da empresa</b>	<b>Posição/ Função do entrevistado</b>
Entrevista F	20/02/2020	São Paulo	Serviços	Gestor de ISP empresa
Entrevista G	11/03/2020	São Paulo	Serviços	Gestor de ISP empresa
Entrevista H	18/02/2020	Brasília	N/A	Pesquisador
Entrevista I	28/02/2020	São Paulo	N/A	Pesquisador
Entrevista J	28/02/2020	Curitiba	N/A	Consultor
Entrevista K	02/04/2020	São Paulo	N/A	Consultor

Fonte: elaborado pela autora

Instrumento de coleta

Para a terceira etapa de coleta de dados (Entrevistas com gestores de investimento social e especialistas) foram utilizados dois roteiros de entrevista distintos, um específico para os dois gestores de investimento social (APÊNDICE B) e outro para os quatro especialistas (APÊNDICE C). Seguindo mais uma vez as recomendações de Creswell (2007), o roteiro para gestores de investimento social foi estruturado em quatro grandes partes e um cabeçalho para a inserção das informações de identificação de cada entrevista. A primeira parte, chamada de “Apresentação da entrevista” consistiu na apresentação do entrevistador, dos objetivos da entrevista, nas orientações sobre os procedimentos de pesquisa e nos acordos iniciais entre entrevistador e entrevistado. A segunda parte do roteiro, chamada de “Perguntas iniciais” continha perguntas objetivas a respeito do perfil do gestor e da instituição. A terceira parte, chama de “Perguntas centrais” reuniu dois grandes blocos de perguntas sobre alinhamento do investimento social ao negócio e filantropia estratégica. A quarta e última parte, chamada de “Fechamento”, continha uma pergunta para que o entrevistado fizesse suas considerações finais e os agradecimentos.

O roteiro para especialistas foi estruturado em três grandes partes e um cabeçalho para a inserção das informações de identificação de cada entrevista. A primeira parte, chamada de “Apresentação da entrevista” consistiu na apresentação do entrevistador, dos objetivos da entrevista, nas orientações sobre os procedimentos de pesquisa e nos acordos iniciais entre entrevistador e entrevistado. A segunda parte, chamada de “Perguntas centrais” reuniu três grandes blocos de perguntas sobre alinhamento do investimento social ao negócio, filantropia estratégica e a relação entre estes dois fenômenos. A terceira e última parte, chamada de “Fechamento”, continha uma pergunta para que o entrevistado fizesse suas considerações finais e os agradecimentos.

### Procedimentos de pesquisa

Os procedimentos de pesquisa da terceira etapa foram os mesmos da primeira, seguindo as recomendações de Bryman (2012).

### **3.3. Análise dos dados**

O processo de análise e interpretação dos dados seguiu alguns dos passos recomendados por Creswell (2007): (1) organização e preparação dos dados, (2) leitura

geral dos dados, (3) análise detalhada por meio de um processo de codificação, (4) previsão de como os temas serão representados na narrativa qualitativa e (5) interpretação e extração de significados dos dados. A organização e preparação dos dados envolveu a transcrição das entrevistas, com o apoio de editor gratuito e online de transcrição de áudios chamado de *oTranscribe*, e a classificação dos dados em macro temas definidos a partir do roteiro de entrevistas. Envolveu ainda a marcação e organização dos dados relacionados ao fenômeno pesquisado encontrados nos documentos analisados, por meio do Mendeley, um leitor de PDF que auxilia na revisão de literatura.

O segundo passo envolveu leituras consecutivas das transcrições das entrevistas e dos coletados com o objetivo de encontrar o sentido geral e as ideias globais dos dados coletados. Anotações das primeiras interpretações da pesquisadora sobre as ideias gerais foram feitas. No terceiro passo começou um processo de organização de dados por códigos, gerados a partir das grandes ideias captadas na leitura geral dos dados. Foram criadas 11 abas em uma planilha, uma para cada entrevista, contendo os dez códigos gerados, uma coluna para extratos literais da entrevista e uma coluna para notas explicativas da pesquisadora com a interpretação feita daquele pedaço de texto, conforme modelo abaixo.

*Figura 5 – Modelo de codificação e análise dos dados primários*

CÓDIGO	EXTRATO DA ENTREVISTA	NOTA EXPLICATIVA
Histórico do alinhamento ao negócio		
Tendências gerais do alinhamento ao negócio		
Motivação/ intenção da filantropia		
Retorno para o negócio e para a sociedade		
Prioridade temática, de públicos e territórios		
Estratégias de alinhamento		
Mensuração de retorno social e para o negócio		
Entendimento de alinhamento ao negócio		
Entendimento de filantropia estratégica		
Relação entre alinhamento ao negócio e filantropia estratégica		

Fonte: elaborado pela autora

O mesmo procedimento foi realizado com os dados coletados por meio da análise documental, organizados em um documento a partir dos mesmos dez códigos gerados. O quarto passo, então, envolveu a leitura transversal do conjunto de dados (primários e secundários) por código gerado e um primeiro esboço dos textos que poderiam acompanhar cada um deles. No quinto passo, houve a interpretação do conjunto de dados e notas explicativas e a escrita das principais ideias obtidas.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados das entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores de investimento social e especialistas e da análise documental. Os dados obtidos a partir da análise documental foram apresentados referenciando o documento de origem. Os dados obtidos por meio das entrevistas foram apresentados por meio de trechos das falas literais dos entrevistados, sempre entre aspas, conforme gravação e transcrição da entrevista, respeitando as expressões utilizadas e os dizeres de cada entrevistado. As falas foram identificadas apenas com a numeração da entrevista e a menção a qualquer instituição foi suprimida com o símbolo “[ORGANIZAÇÃO]”, garantindo anonimato aos entrevistados. Trechos que não agregam ao entendimento geral da fala também foram suprimidos com o símbolo “[...]”.

Os resultados da pesquisa foram organizados de acordo com os grandes achados da análise dos dados. Cada grande achado foi descrito e embasado por dados encontrados na análise documental e/ou por trechos de falas das entrevistas. Sempre que possível, utilizou-se mais de uma fonte de pesquisa para triangular os dados.

### 4.1 Consolidação do alinhamento ao negócio

A consolidação do alinhamento do investimento social negócio no Brasil está presente na fala dos especialistas entrevistados quando perguntados sobre a evolução do fenômeno até os dias atuais:

- *"Olha, eu acho que ele é um fenômeno não tão recente mais né, porque a gente tem se debruçado, estudado isso no [ORGANIZAÇÃO] já há algum tempo. Como consequência de algo que a gente já vinha observando que tava acontecendo né. Entre os institutos e fundações empresariais e as empresas ou as áreas de investimento social das empresas. E as áreas de negócio das empresas né e até mesmo entre os institutos e fundações familiares que têm algum negócio, cuja a família tem algum negócio. Então isso é algo que a gente já vê algum tempo, então eu acho que a gente já pode dizer que está em processo mais de consolidação do que surgimento né."* (Entrevista I)

Os dados da última edição do BISC (COMUNITAS, 2020) e do Censo GIFE (GIFE, 2019) apontam tendência semelhante e confirmam a percepção dos especialistas



entrevistados de consolidação do alinhamento ao negócio. Segundo o Censo GIFE (GIFE, 2019), há uma percepção entre os respondentes de que o alinhamento ao negócio aumentou nos últimos dois anos: 71% das empresas e 65% dos institutos e fundações empresariais respondentes apontaram esta percepção.

A pesquisa BISC (COMUNITAS, 2020) mostra que em 92% das empresas e 78% dos institutos respondentes a agenda social já está direcionada para promover seu alinhamento aos negócios e que este é um movimento crescente. Em 2018, 75% das empresas destinaram mais da metade dos seus investimentos sociais para projetos alinhados, um acréscimo expressivo em relação ao índice de 50%, registrado em 2013 e 58% em 2017. Entre os institutos, a proporção que destinou mais da metade dos seus investimentos sociais para projetos alinhados cresceu de 53% em 2013 para 56% em 2017 (COMUNITAS, 2020), saltando para 63% em 2018 (COMUNITAS, 2020). Além da ampliação do alinhamento ao negócio, a pesquisa BISC (COMUNITAS, 2020) revela que aprofundar o alinhamento ao negócio é o principal objetivo estratégico para 71% das empresas respondentes para a condução dos investimentos sociais nos próximos anos. Os dados mostram ainda que os principais direcionadores da estratégia de investimento social envolvem de alguma forma o alinhamento ao negócio, sendo a construção de relacionamento com a comunidade o principal direcionador (9,3), seguido pela estratégia de negócio (9,0), pelo imperativo moral (8,8) e pela imagem de reputação da empresa (8,5) (COMUNITAS, 2020).

Os dados coletados mostram que o alinhamento ao negócio já não é mais um fenômeno tão novo. O fato de estar em fase de consolidação e de aprofundamento indica que alinhar-se ao negócio deve ser uma escolha cada vez mais presente entre investidores sociais empresariais e que as características desse alinhamento devem ter mudado nos últimos anos, portanto precisam ser monitoradas e compreendidas.

## **4.2 Motivações para o alinhamento**

O processo de alinhamento ao negócio é muito próprio de cada investidor social, assim como as motivações para o alinhamento. Há, porém, na fala dos gestores de investimento social e dos especialistas entrevistados algumas motivações comuns, como as pressões internas sofridas pelos institutos e fundações empresariais e as áreas de investimento social das empresas em razão da crise financeira. Diante da escassez de recursos financeiros, eles se viram obrigados a justificar a existência e mostrar a relevância

do investimento social para o negócio, como forma de sobrevivência. Ao mesmo tempo, o alinhamento ao negócio responde às pressões externas que a empresa sofre da sociedade para mostrar sua responsabilidade social.

- *"E aí teve todo um trabalho de mostrar, aí sim para a alta gestão, de 'o instituto por ele carregar o nome da empresa, por ele atuar com o tema da empresa, ele agrega um baita valor para o negócio, que é intangível, que é indireto, que não é direto, mas agrega um valor indireto e que é importante sim para a estratégia do negócio de vocês.' Teve um trabalho de convencimento disso. [...] E eu digo que isso foi necessário para a sobrevivência do instituto."* (Entrevista A)
- *"Num primeiro momento, eles tinham autonomia do que eles faziam. Eles escolhiam o tema, muitas são ligadas à educação. Mas a partir do momento que teve uma crise financeira, esses institutos começaram a ter que justificar para o conselho das empresas para que eles existiam e aí nisso acho que pegaram a onda do Michael Porter e começaram a fazer alinhamentos com o negócio. Até porque antes eu acho que os institutos ficavam como um E.T. dentro da operação e agora tão aproveitando pra alinhar exatamente pra mostrar que o instituto e fundação ele acaba sendo que nem um departamento de marketing, ele agrega valor à marca, ele traz conhecimentos para dentro, ele conversa com os stakeholders da empresa sobre um outro ângulo, um ângulo mais social."* (Entrevista J)
- *Porque alinhar? Começam a perceber que tem mais sentido. Elas estão dando resposta à sociedade. Então eu acho que é um triângulo. Vontade de passar a resolver os problemas, necessidade de dar resposta ao mundo dos negócios e uma pressão da sociedade e o entendimento de que precisa ter retorno, tem falta de recursos."* (Entrevista H)

Outro motivador do alinhamento ao negócio mencionado pelos entrevistados é a oportunidade do negócio aportar ao investimento social e vice-versa, fazendo da empresa protagonista na resolução dos problemas sociais que a cerca.

- *"Hoje elas estão achando que tem que fazer parte da solução do problema social. Antes não era parte, elas eram coadjuvantes, hoje elas querem ser protagonistas. E todos esses negócios sociais estão aí para dizer isso. As startups, todos querendo resolver problemas social ao mesmo tempo com o negócio. Então mudou essa questão. Então, hoje as empresas querem ser protagonistas e elas veem que o*

*investimento social pode ser uma coisa que ela pode mudar e que ela pode estar ligado ao negócio e que se está ligado ao negócio é muito bom porque ela tem expertise, ela já tem conhecimento, ela trabalha numa área que ela pode contribuir mais concretamente. Então isso abre um espaço.” (Entrevista H)*

- *"Porque a gente achou que é onde a gente tem experiência, é onde a gente tem expertise, é onde a gente pode ajudar mais, é onde a gente tem mais conhecimento de atuação [...] então o fato da gente estar dentro da nossa área facilita bastante. Se eu tivesse numa área de empreendedorismo, educação, eu não teria tanto conhecimento para aportar e receber em troca." (Entrevista F)*

Um olhar sobre os dados históricos do BISC (COMUNITAS, 2020) a respeito do volume de recursos aportados ao longo dos anos confirma a pressão sofrida por investidores sociais pela redução dos recursos. De acordo com o BISC, os investimentos sociais das organizações que responderam à pesquisa todos os anos vinha crescendo desde 2007, quando estava no patamar de R\$1,7 bilhões. Em 2012, atingiu o auge, chegando a R\$3,6 bilhões, mas caiu para R\$2,7 bilhões em 2013. Após uma breve retomada até 2015, voltou a cair desde então, chegando a R\$2,1 bilhões em 2018 (COMUNITAS, 2020).

A necessidade de sobrevivência do investimento social frente à escassez de recursos e a oportunidade de contribuição mútua entre negócio e investimento social como duas motivações relevantes para o alinhamento ao negócio são claramente importantes motivadores para o alinhamento ao negócio, como apontam os dados coletados. Porém, outras motivações podem existir.

Desde seu surgimento na década de 1990, o investimento social no Brasil, em especial na forma de institutos e fundações, sempre assumiu um papel dividido entre público e o privado. Apesar da missão pública, os investidores sociais quase sempre carregam o nome da empresa e possuem uma governança predominantemente empresarial. Portanto, ainda que a estratégia de atuação do investimento social seja independente do negócio, a influência que o negócio exerce sobre o investimento social sempre esteve presente, não apenas pela dependência financeira, mas também pelos órgãos de decisão serem formados principalmente por lideranças da empresa mantedora, como indicam dados do Censo GIFE (GIFE, 2019), em que 55% dos institutos e fundações empresariais não possuem nenhum conselheiro independente em seu conselho deliberativo. Por estar na zona de influência da empresa e dividido entre sua função pública e conexão com o privado, o investimento social pode ter sido conduzido mais rapidamente ao alinhamento.

### 4.3 Estratégias de alinhamento

#### 4.3.1 Mudanças adotadas nas estratégias de alinhamento

As entrevistas realizadas e dados analisados apontam para mudanças nas estratégias de alinhamento nos últimos anos. Em anos iniciais, o alinhamento ao negócio estava muito pautado em estratégias de alinhamento territorial, temático ou por públicos. Havia uma intenção clara de encontrar sinergias e de mostrar ao negócio a relevância do investimento social. Porém, essa aproximação com o negócio parece ter acontecido de forma cautelosa e com uma certa resistência. Em anos mais recentes, percebe-se um movimento de alinhamento que procura gerar vínculos, construir confiança e posicionar o investimento social como um parceiro do negócio. Parece haver o entendimento de que o investimento social pode contribuir com o negócio de forma mais tangível, sem necessariamente perder suas características originais e sua missão pública.

As edições de 2015 e de 2019 da pesquisa BISC (COMUNITAS 2015; COMUNITAS, 2020) perguntaram às empresas e institutos respondentes o que fizeram nos anos anteriores à pesquisa para alinhar os investimentos sociais ao negócio. Apesar da edição de 2019 apresentar algumas alternativas diferentes da de 2015, é possível identificar na análise dos resultados uma gradual mudança nas estratégias de alinhamento ao negócio adotadas.

No caso das empresas, além das estratégias centradas em aportar ao negócio por meio do fortalecimento da relação com as comunidades do entorno e da conquista da licença social para operar identificadas na edição de 2015, foram aprofundadas nos últimos anos as estratégias de aproximação com negócios de impacto como forma de gerar valor para o próprio negócio e introduzidas estratégias de redirecionamento de projetos de acordo com as prioridades de negócio e até de encerramento de negócios não alinhados a estas prioridades. Os dados da pesquisa BISC 2015 (COMUNITAS, 2015), referente aos anos de 2013 e 2014, mostram que as estratégias de alinhamento das empresas estavam voltadas à aproximação com comunidades do entorno, como parte de uma nova estratégia territorial, e com o campo dos negócios de impacto: 28% dos respondentes introduziram ou fortaleceram o diálogo com as comunidades do entorno e 23% o apoio a *startups* sociais. Além disso, 23% das empresas respondentes também introduziram ou

fortaleceram iniciativas que adotavam os princípios de valor compartilhado, movimento muito presente neste período.

Os dados da pesquisa BISC 2019 (COMUNITAS, 2020) mostram três movimentos importantes em 2016, 2017 e 2018. Primeiro, as empresas mantiveram suas estratégias de alinhamento que passam por estreitar o relacionamento com as comunidades do entorno e apoiar os públicos atendidos por meio do negócio: 64% relataram ter mantido a promoção do diálogo com o entorno dos empreendimentos econômicos, 60% mantiveram o apoio ao desenvolvimento de empresas locais e 57% a inserção das comunidades de baixa renda na cadeia de valor da empresa, como fornecedores ou distribuidores, criando novas competências e desenvolvendo a economia local. Além disso, as empresas respondentes ampliaram a estratégia de apoiar negócios de impacto como forma de aproximar os investimentos sociais da estratégia de negócio: 66% introduziram ou fortaleceram o estímulo ao desenvolvimento de novas tecnologias sociais por meio do apoio a *startups*. Por fim, nota-se nos resultados da pesquisa um grande fortalecimento da estratégia de redirecionar projetos em busca de maior alinhamento dos investimentos sociais ao negócio: 70% relataram ter introduzido ou fortalecido o redirecionamento do conteúdo de projetos em curso para adequá-los às potencialidades dos negócios.

Os institutos também foram perguntados sobre o que foi feito para alinhar os investimentos sociais ao negócio da mantenedora. Nesse caso, além de estratégias para mostrar o valor dos investimentos sociais para o negócio identificadas na pesquisa de 2015, foram introduzidas e fortalecidas nos últimos anos estratégias que posicionam os institutos como um parceiro do negócio para temas sociais e, assim como para as empresas, de redirecionamento e até encerramento de projetos não alinhados às prioridades do negócio. As estratégias de alinhamento ao negócio adotadas em 2013 e 2014, segundo dados do BISC 2015 (COMUNITAS, 2015), buscavam uma aproximação com as áreas de negócios e o desenvolvimento de inovações em tecnologias sociais (47% introduziram ou fortaleceram essas estratégias, respectivamente). Ambas estratégias parecem responder à necessidade dos institutos empresariais de mostrarem seu valor para o negócio. Percebe-se também já neste período um movimento de aproximação dos projetos de investimento social das prioridades de negócio, com 12% dos respondentes introduzindo estratégias de adequação dos projetos aos valores da empresa e ao *core business* do negócio.

A pesquisa BISC 2019 (COMUNITAS, 2020) revelou que, em 2016, 2017 e 2018, além de manter as estratégias de aproximação com o negócio e de mostrar para a empresa

o valor que os investimentos sociais podem ter para o negócio, os institutos introduzem ou fortalecem estratégias de alinhamento que posicionam o instituto como o braço social ou a unidade de inteligência social da empresa, inclusive prestando serviços para ela: 100% dos respondentes mantiveram as estratégias de concentração dos investimentos sociais em ações que mitiguem os riscos dos negócios da empresa e de promoção de estudos e pesquisas que contribuam para ampliar o conhecimento sobre as implicações dos alinhamento dos investimentos sociais aos negócios e 80% mantiveram a estratégia de demonstração de resultados tangíveis dos investimentos sociais para os negócios, enquanto 84% introduziram ou fortaleceram a participação do instituto na condução dos investimentos sociais realizados diretamente pela empresa, 66% a prestação de serviços para a empresa no campo social (sendo que 33% introduzem essa relação) e 57% fortaleceram a intermediação das relações da empresa com as organizações sem fins lucrativos (57%). Adicionalmente, se fortalecem também estratégias de adequação de projetos, redirecionamento de conteúdos de projetos em função das prioridades de negócio: 71% introduziram ou fortaleceram a adequação dos seus projetos sociais ao core business da empresa e 29% introduziram o redirecionamento do conteúdo de projetos sociais em curso para adequá-los às potencialidades dos negócios da empresa mantenedora.

Esse movimento de posicionar o instituto ou fundação cada vez mais como um parceiro de negócio da empresa é reforçado na fala de alguns entrevistados:

- *"Então, a partir de 2007 mais ou menos, a gente começa a olhar 'bom, como é que as estratégias sociais vão se aproximar das empresas. Porque elas que pagam a conta, elas precisam ver retorno sobre isso. **E a gente vai num primeiro momento aproximando...** então, a gente tinha estratégias sociais mais de uma filantropia estratégica, vamos dizer assim, e a gente vai aproximando isso dos negócios do ponto de vista geográfico. Então, assim 'ah eu apoiava projetos de juventude, só que eu tava apoiando projetos em regiões onde eu não tinha operação, então vamos levar para o entorno das plantas né, para as regiões onde a gente tá gerando impacto'. Esse é o primeiro movimento. O segundo é, 'bom, não.... **vamos entender o que as empresas precisam né... que que esses territórios onde elas estão precisam.**' E aí a gente começa a rever o nosso portfólio. Depois a gente começa a falar assim 'não... **vamos ver como a gente ajuda essas empresas a elas serem o vetor de impacto, né.**" (Entrevista B)*

- *"Um corte importante para a gente é de 2014 para agora, quando a gente consegue reposicionar o instituto considerando como a causa digamos assim inovação social. Então, a gente sai de uma lógica de vertical clássica, saúde, esporte etc, e entra numa lógica de vertical transversal que é inovação social. E aí obviamente a gente não fez isso dando cavalo de pau. **A gente foi inserindo essa agenda, reposicionando os projetos pouco a pouco, mantendo os projetos que já tinham e agregando a esses projetos pitadas de inovação social [...] então a gente foi agregado peças na engrenagem e obviamente teve projetos que a gente descontinuou porque eles não encaixavam tanto na lógica da nova estratégia quanto numa dimensão de estar em 12 estados e necessariamente ter que rodar a mesma estrutura de programas em todos os estados.**" (Entrevista C)*

A edição de 2019 do BISC (COMUNITAS, 2020) revelou ainda que tanto empresas quanto institutos passaram a encerrar projetos não alinhados ao negócio. Uma parcela significativa das empresas relatou a descontinuidade de projetos não alinhados: 41% encerraram projetos por não estarem no entorno das operações ou por não estarem relacionados o core business do negócio. Entre os institutos, 50% relataram ter encerrado projetos por não estarem do entorno das operações ou por não estarem relacionados o core business do negócio.

Um dos especialistas entrevistados confirma a observação de que o alinhamento ao negócio vive um novo momento, em que projetos não alinhados estão sendo encerrados:

- *"O que a gente viu nos primeiros anos? As empresas começaram esse alinhamento.... a buscar assim, a reorientar os projetos, não teve rupturas fortes no Brasil com o que fazia antes. Agora, por exemplo, no BISC esse ano é **a primeira vez que a gente começa a ver falar em fechar, encerrar projeto que não está alinhado.** O que a gente via antes é, começa assim, faz um projeto de educação. É uma empresa do setor financeiro, vai fazer educação financeira. Vai fazer um programa de capacitação de jovens no entorno do empreendimento, ao invés de fazer capacitação para trabalhar como costureira, cabeleireira, sei lá o que, começa a capacitar numa área que a empresa pode até amanhã incorporar. Então, você vai vendo que elas vão mudando o foco no conteúdo do projeto, que reorientando sem rupturas, vamos dizer assim, radicais." (Entrevista H)*

As entrevistas e dados analisados indicam que o alinhamento do investimento social ao negócio, apesar de não ser o único, é um caminho natural para o investimento social empresarial. As estratégias de alinhamento adotadas em anos recentes confirmam que o alinhamento ao negócio vive uma fase de consolidação e aprofundamento e mostram que há uma integração cada vez maior entre investimento social e negócio. Por falta de opção ou por mudanças no entendimento sobre o papel que o investimento social pode cumprir em relação ao negócio, investidores sociais parecem menos resistentes e mais abertos a experimentar novas estratégias de alinhamento.

#### 4.3.2 Reorientação de temáticas, territórios, públicos priorizados

Dados da última edição do BISC (COMUNITAS, 2020) revelam mudanças nas prioridades de temas, território e públicos de investidores sociais empresariais em função do alinhamento ao negócio. Crianças e jovens são historicamente os públicos-alvo prioritários de investidores sociais. Em 2012, jovens eram o público-alvo de 96% dos respondentes do BISC e crianças e adolescentes de 84% dos respondentes. Por outro lado, 76% diziam beneficiar adultos, 72% as comunidades do entorno e 36% pequenos agricultores (COMUNITAS, 2020). Em 2018, apesar de jovens, crianças e adolescentes se manterem como públicos relevantes, cresceu de forma significativa a importância das comunidades do entorno das empresas e de pequenos agricultores e, por consequência, a população adulta como público-alvo dos investidores sociais corporativos: 73% afirmam beneficiar jovens, crianças e adolescentes, 80% os adultos, 87% as comunidades do entorno e 47% os pequenos agricultores. Essa mudança pode ser atribuída a um efeito importante do alinhamento ao negócio, apontado pelo BISC 2019 (COMUNITAS, 2020), o fator construção de relacionamento com a comunidade como o principal direcionador da estratégia do investimento social (nota média de 9,3 em uma escala de 1 a 10).

Em relação às prioridades temáticas, sabe-se que os investidores sociais sempre privilegiaram temas mais consensuais, como educação e formação de jovens, em detrimento daqueles mais controversos, como direitos humanos. Os dados do BISC 2019 (COMUNITAS, 2020) mostram que, em especial para as indústrias que operam na lógica de desenvolvimento do seu entorno, o desejo de construção de relacionamento com as comunidades demanda a consideração de uma diversidade maior de necessidades locais na definição das temáticas prioritárias de investimento. O resultado disso é uma pulverização maior dos investimentos sociais em temáticas diversas. Enquanto no setor de



serviços há uma concentração de 63% dos investimentos sociais em educação, no setor industrial há uma distribuição dos investimentos sociais em arte e cultura (21%), geração de trabalho e renda (19%), defesa de direitos humanos (11%), educação (8%) e outras.

A lógica de desenvolvimento dos entornos também tem implicações nos territórios priorizados para investimentos sociais. A região Sudeste, que concentra grande parte dos escritórios sede das empresas no Brasil, sempre concentrou a maior parte dos investimentos sociais. Porém, os dados do BISC 2019 mostram uma gradual migração dos investimentos sociais para as regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste, onde muitas empresas, em especial as indústrias, possuem operações. As três regiões somadas recebiam 18% dos investimentos sociais do Grupo BISC em 2011, crescendo para 25% em 2013 e chegando a 35% em 2018 (COMUNITAS, 2020). A pesquisa BISC de 2018 (COMUNITAS, 2018) revela que a principal motivação para as mudanças territoriais dos investimentos, tanto para empresas quanto para os institutos, é atender as demandas das comunidades do entorno dos negócios. Já a pesquisa BISC de 2019 (COMUNITAS, 2020) mostra uma queda significativa no percentual de investimentos sociais aplicados em regiões diversas entre 2011 (48%) e 2018 (36%), indicando que a mudança não é uma estratégia de pulverização dos investimentos sociais, mas de privilegiar novos territórios.

A necessidade de reorientar temas, territórios e públicos prioritários em função da estratégia de alinhamento ao negócio está presente também na fala dos gestores de investimento social e especialistas entrevistados:

- *“Um alinhamento territorial bem grande, principalmente com esta redução de orçamento. Então, a gente focou.. Queira ou não este ano, a gente focou... como a gente perdeu muito orçamento, o que a gente abriu mão foi de territórios que não eram próximos a territórios da empresa.” (Entrevista A)*
- *“Então essa coisa de onde você está localizado, do entorno, do impacto do seu investimento e de melhorar essa relação com essa comunidade, se não você não sobrevive ali, eu acho que isso segura o investimento social por um longo tempo. Mas com essas características, mais relação, mais diálogo, mais proximidade, ter mais interação, com essa preocupação de ser aceito pelo local onde está.” (Entrevista H)*
- *“[...] ele já ocorria, uma série de empresas que têm atuação territorial, os seus institutos e fundações atuavam já dentro dos territórios, mas o que a gente viu foi uma ampliação sabe disso assim. E uma ampliação tanto para aumentar esse*

*alinhamento de forma mais estratégica para o negócio, quanto uma ampliação para que esse alinhamento se desse de outras formas né, se desse tematicamente, se desse dos próprio instituto e fundação olhar para o negócio e não só do negócio olhar para o instituto e fundação sabe [...]" (Entrevista I)*

- *"A gente tem alguns indicadores nossos internos que mostram também que públicos que a gente dialoga e de onde eles são né, se são do entorno [...] e a gente sempre deixa uma parcela, tem assim, **mais ou menos 45% do público que a gente dialoga é do entorno. Daí tem uns outros 40% que é comunidade escolar que varia muito, que são de lugares diferentes, mas queira ou não como a [ORGANIZAÇÃO] tem cliente público são de cidades que são clientes da [ORGANIZAÇÃO]. E aí tem uns 20% que é... é aberto, de 15% vai , acho que é mais 15% quem interessa mesmo para o instituto e talvez não interessa tanto para a [ORGANIZAÇÃO]. Então, tem um alinhamento temático, público e territorial, enfim, são esses três.**" (Entrevista A)*

Alguns entrevistados destacam que a opção por atuar em territórios do entorno dos negócios já era uma estratégia comum entre investidores sociais e que essa foi uma das primeiras estratégias de alinhamento observada diretamente, ainda que outras estratégias também estivessem presentes:

- *"O alinhamento é uma consequência bem direta das empresas que começam a atuar no entorno onde elas estão instaladas. E nisso acho que não tem muita mudança. Enquanto elas estão instaladas em áreas que tem pobreza em volta, elas têm que atender a essa pobreza em volta porque se não elas não sobrevivem. Quanto mais a população vai se organizando e se conscientizando.... então este investimento no entorno para licença social para operar muito ligada com o que vai fazer, muito ligada com o que elas deixam quando elas saem, principalmente se elas são itinerantes." (Entrevista H)*
- *"Eu acho que quando a gente começou a investigar isso, tinha uma ideia, uma conexão mais próxima né, mais direta que seria entre aquelas empresas que têm atuação num território específico né e aí o alinhamento se dando entre os institutos e fundações ou as áreas de investimento social de atuar naquele território né, de atuar naquela comunidade. Então eu to falando aqui de empresas que têm grandes impactos né, então mineradoras, construtoras, enfim, empresas que têm impacto territorial muito grande e específico, localizado. E aí, esse é um tipo de*

*alinhamento bem direto, bem objetivo, que estava bem claro para a gente que era um alinhamento por... geográfico ou temático. Mas quando a gente foi se debruçar sobre isso a gente viu que tinham várias outras empresas que tinham, que não têm essa conexão territorial tão grande e que estavam também passando por alinhamentos de outras formas né.” (Entrevista I)*

#### 4.3.3 Fortalecimento das parcerias com governos municipais e com OSC alinhadas ao negócio

Uma análise comparativa dos dados das edições de 2015 e de 2019 da pesquisa BISC (COMUNITAS, 2015; COMUNITAS, 2020) revela que há um redirecionamento de parcerias, tanto públicas quanto privadas, como estratégia para alinhar os investimentos sociais ao negócio. Na edição de 2015 da pesquisa BISC (COMUNITAS, 2015), já se destacava a importância que as parcerias com governos municipais ganhavam, como estratégia de territorializar os investimentos sociais e promover o desenvolvimento dos entornos. A pesquisa BISC de 2019 (COMUNITAS, 2020) mostra a consolidação dessa estratégia, com 100% das empresas e 86% dos institutos realizando parcerias com governos municipais.

As parcerias com OSC também são influenciadas pelo alinhamento ao negócio. Na edição de 2015 do BISC (COMUNITAS, 2015), já aparece a importância das parcerias com OSC que executam projetos sociais alinhados aos investimentos sociais da empresa. Na edição de 2019 da pesquisa, o direcionamento das parcerias para apoiar as estratégias de alinhamento se intensifica: 50% das empresas ampliaram as parcerias com OSC que desenvolvem atividades alinhadas ao negócio e 25% ampliaram as parcerias com OSC sediadas no entorno dos empreendimentos econômicos. As temáticas em que as parcerias são realizadas também são direcionadas em função do alinhamento ao negócio. Entre 2016 e 2018, parcerias na temática geração de renda cresceram de 38% para 54%. Parcerias na temática desenvolvimento comunitário tiveram um crescimento de 31% para 54% e, na temática infraestrutura, de 6% para 38%, entre 2016 e 2018 (COMUNITAS, 2020)

No caso de institutos, 25% ampliaram as parcerias com OSC que desenvolvem atividades alinhadas ao negócio. Porém, as parcerias com OSC reconhecidas pela *expertise* na sua área de atuação ainda são as mais relevantes (COMUNITAS, 2020). Contratar uma OSC com algum *expertise* para executar parte de ou todo um projeto é uma estratégia frequente em institutos que se posicionam como um parceiro social do negócio.

Os gestores de investimento social e especialistas entrevistados relatam este movimento de buscar parcerias com OSC mais alinhadas às estratégias de negócio e do investimento social e as motivações para isso, tanto por fazer mais sentido para a construção de projetos em conjunto e com interesses comuns, quanto para a construção de relacionamentos com atores relevantes naquele contexto:

- *"A gente não é um modelo de editais e apoio a projetos, então, posto isso, **a gente identifica dentro da nossa estratégia, das nossas frentes de atuação... e a gente vai identificando organizações que estão alinhados.** E aí a gente vai se aproximando dessas organizações e co-construindo com elas iniciativas, projetos, entregas, enfim etc. E isso envolve eventualmente recursos financeiros, mas também energia, networking, enfim... outros recursos não financeiros."* (Entrevista C)
- *"Porque **elas estão procurando organizações mais alinhadas e organizações do entorno dos seus empreendimentos** porque aí é política de boa vizinhança."* (Entrevista H)

#### 4.3.4 Busca por valor compartilhado

A busca por valor compartilhado é uma estratégia de alinhamento ao negócio presente, de forma mais ou menos direta, na fala de alguns especialistas e gestores de investimento social entrevistados.

- *"Essa é a grande equação e eu acho que esse é o grande papel que a gente tem. A gente conversa muito aqui na fundação a importância disso, porque nós estamos no meio termo. **Nós temos que atender o negócio, o negócio tem que estar satisfeito com o que é feito no investimento social,** para até, para isso ter continuidade, para ter perenidade. **Mas nós temos por princípio a contribuição efetiva para a sociedade,** para as comunidades onde a gente está. Então, esse é um papel nosso que a gente traz elementos de fora para a gente definir os nossos processos. [...] Esse trabalho de fotossíntese, da gente ler as necessidades da sociedade, convencer internamente a empresa que nós precisamos atuar e voltar para a sociedade com ações válidas, ações que efetivamente contribuem com ela, esse efetivamente é o nosso papel."* (Entrevista D)
- *"Os critérios que a gente..... queira ou não, que a gente avalia, para quais cidades que a gente vai receber e atuar tem a ver 'sim se é estratégico...' **a gente avalia***

*sim o quanto que é estratégico para a [ORGANIZAÇÃO], se tem a ver com o território e com quem a gente tá falando... e com quanto é estratégico obviamente para o instituto, isso já é... esse é o primeiro ponto." (Entrevista A)*

- *"Tudo que a gente faz tem que gerar valor para o negócio e valor para a sociedade. Então, se não era valor para sociedade, não sou eu que vou fazer, não é o instituto que vai fazer. Se não gera valor para o negócio, também não sou eu que vou fazer, entendeu? Então, qualquer projeto a gente tá olhando.... bom, porque isso é importante para o negócio, que tipo de benefício, que tipo de expectativa. E aí o nosso papel sempre é ajudar o negócio a entender qual é o valor daquilo para ele. Então se não tem valor, eu não vou recomendar que ele faça. E ao mesmo tempo eu tenho que olhar, bom essa estratégia, como é que ela gera valor social ou para a sociedade. Se eu não conseguir identificar, eu também vou recomendar que eles não façam, dizer isso não é comigo, você não vai posicionar isso dentro desse... desse framework." (Entrevista B)*
- *"Olha, eu acho que depende muito sabe, é meio aquilo que eu falei, eu acho que tem alinhamentos ocorrendo de formas muito diferentes, então tem empresas, institutos e fundações que tão começando a falar sobre isso, que tão [...] expertises das empresas, as áreas das empresas ou tão alinhando ainda de forma temática, territorial quando vai decidir como fazer, o que fazer sabe. **E tem outras que já tão num caminho mais de negócio mesmo, mais do valor compartilhado, sabe. [...] um retorno mais direto para modelos de negócios né, que é aquela ideia do valor compartilhado mesmo, então de como que o investimento social privado pode retornar mais diretamente, financeiramente, ou pensar novos produtos, pensar novos serviços, enfim, eu acho que tem organizações que estão caminhando para isso e estão conectadas com isso.**" (Entrevista I)*

Há ainda uma fala mais crítica à busca por valor compartilhado, entendida como um jargão usado por muitos investidores sociais, mas que na prática não se concretiza:

- *"[...] qual era o jargão naquele momento? O jargão era o jargão do valor compartilhado, esse era o jargão [...] era a retórica mais recorrente, a retórica de que no fundo tava trazendo o seguinte, olha 'o instituto, legal que exista mas ele tem que trazer algum benefício tangível para a empresa'. Daí quando você.... ninguém se arriscava, portanto, talvez pela qualidade dos entrevistados, a chegar a 'vamos botar um quiosque da empresa'. Mas todo mundo... **tem uma demanda***

*por geração de resultados tangíveis para a empresa, isso era muito forte. Daí você perguntava pela tangibilidade, aí era um... a coisa era um pouco mais frouxa, mas qual era a tangibilidade, qual tangibilidade estamos falando? Estamos falando tangibilidade em produzir efeitos concretos do bottom line dos resultados né. Ou tangibilidade, qual tangibilidade [...]."* (Entrevista K)

A busca por valor compartilhado é um dos elementos presentes no conceito de filantropia estratégica (PORTER; KRAMER, 2002; KUBÍCKOVÁ, 2018). Os dados revelam que a busca por valor compartilhado entre investidores sociais no Brasil não está somente presente na fala de alguns entrevistados, mas parece ser uma prática de fato adotada no processo decisório sobre a alocação dos investimentos sociais. A coleta dos dados identificou práticas em que a geração de valor para o negócio e para a sociedade é condição imprescindível para a decisão de alocação do recurso. Nesse sentido, há uma busca intencional por fazer convergir benefícios sociais e econômicos e onde não há convergência, não há investimento social. Porém, a prática que parece predominar ainda entre investidores sociais empresariais é uma busca por equilíbrio entre benefícios para a sociedade e para o negócio, para que os investimentos sociais não aconteçam sem algum ganho para ambos.

#### 4.3.5 Expectativa de retorno para o negócio

Um dos componentes do valor compartilhado é o valor gerado para o negócio, o que pressupõe uma clareza dos retornos esperados para a empresa. Como colocado por um entrevistado sobre a expectativa da empresa:

- *"Quer saber onde está investindo, se o investimento está dando retorno, porque é um investimento né. Quer saber se o investimento dá retorno para ela."* (Entrevista D).

A expectativa de retorno para o negócio aparece nas falas de alguns entrevistados, apontando dois achados importantes. O primeiro, é que a expectativa de retorno para o negócio pode estar mais ou menos clara para a empresa e/ou instituto/ fundação. O segundo é que o retorno esperado transita entre ganhos de engajamento dos funcionários, ganhos reputacionais e de imagem, ganhos na construção de relacionamento com *stakeholders* relevantes e ganhos de inovação e geração de novos negócios:

- *"Mas eu acho que o que a gente tem retorno para a empresa hoje é um retorno de reputação e aí é um retorno também para investidores, que isso é importante"*

para a empresa. Uma empresa como a [ORGANIZAÇÃO] que é uma empresa de capital aberto, que está sempre em busca de novo investidores. Os investidores têm cobrado algumas questões de sustentabilidade [...] para isso é importante também que essa parte de investimento social esteja bem clara, organizada, com política de investimento social, então acho que tem um pouco desse interesse reputacional." (Entrevista F)

- "Eu acho que a gente tenta de alguma forma pautar as áreas de negócio para que elas visualizem a dimensão social para além da... do aspecto raso do social, que é... vieses caritativos ou assistencialistas. A gente tenta trazer uma dimensão mais profunda, que passa... que desdobra em fornecedores, cadeia de valor, relação com colaboradores, familiares e relações com parceiros locais, enfim.... então a gente tenta pautar nessa perspectiva, acho que isso a gente tem conseguido fazer.. acho que tão.. isso é mais amplo. **Desdobrando isso em pilares, acho que tem um pilar de clima organizacional que é muito claro e muito forte. O [ORGANIZAÇÃO] é reconhecidamente uma das empresas melhores para se trabalhar, então tem um monte de práticas bacanas e um desses eixos passa pelo engajamento social. Essa é uma. A outra é a dimensão de reputação, então é como que a gente contribui para que a marca seja valorizada, percebida etc. Tem um outro que é de radar de inovação e aí no nosso caso social, ou seja, como que a gente fortalece a área de inovação aberta e continua sendo um funil de prospecção, de entrada de inovações que interessem ao grupo. Temos feito muito isso. E um último é de sobretudo no campo do relacionamento institucional e comercial, a gente acaba sendo um abridor de portas nas regionais. Uma coisa é a empresa bater na porta de um governo ou de uma outra empresa, numa relação comercial mais trivial. Outra coisa é a gente ir pelo lado do instituto e fazer um relacionamento de impacto social e aí você.... aquele grupo enxerga o [ORGANIZAÇÃO] numa outra perspectiva. Então essas 4 dimensões têm nos guiado aqui em entregas entre aspas para o grupo.**" (Entrevista C)
- "Então, se a perspectiva fosse apenas impacto social, talvez os projetos não fossem no estado onde a empresa tem planta fabril e onde a empresa tem questões em negociação com o governo do estado, então a hora em que se executa um projeto nesse lugar, se chama as autoridades, as autoridades também percebem que isso 'bom esses caras eles não estão vindo aqui sempre só para negociar

valores, tramitação ou o que quer que seja que esteja acontecendo... eles estão fazendo um negócio que é pra valer, então assim eu to dando um primeiro passo de confiança, primeiro como empresa, eu to aqui investindo num projeto e tal... e aí são compromissos que se assumem né, então você não começa a fazer e depois para e, por outro lado assim, eu não vou fazer um projeto, poderia muito bem fazer, no Acre, mas eu vou perder a parte da adesão de que a empresa olha e fala 'não isso aqui é legal que você tá fazendo.' E olhar e falar assim que bom, nós estamos fazendo bem mas em Inglês né que uma vez usaram comigo é assim, não é só nice to have assim quando você pega e faz algumas coisa que está intrinsecamente conectada a necessidades do negócio. **Então eu acho que a conexão com a agenda de relações governamentais ela é muito intensa.** A outra conexão muito forte é com, assim, **uma conexão com gerar engajamento interno,** as pessoas sentirem.... e aí não é voluntariado, mas assim, por um lado a gente faz, por outro lado as pessoas saberem que a empresa na qual elas trabalham faz coisas legais, as fez sentir mais orgulho (...) então eu acho que isso está na expectativa clara ou não tão clara quando se demanda a criação de ações e de projetos sociais. E eu acho que... não sei se tem uma terceira ou se ela.... essa mistura, então assim independentemente das pessoas saberem eu gestor, gestores da empresa, tipo, isso é o certo né, fazer o certo." (Entrevista E)

- “Mas na minha visão foi uma aproximação muito mais de convencimento interno, de repente ter indicadores que eu não tinha antes, sabe, a falar 'olha, de tantos clientes que vocês têm, tantos a gente recebe'. Foi muito mais de trazer essa informação, esse convencimento. Ter indicadores que mostram.... **hoje em dia eu tenho indicador que mostra o retorno do instituto para o negócio.** Teve esse processo assim. Enfim, então acabou sendo muito mais nessa linha.” (Entrevista A)

Uma análise histórica da pesquisa BISC indica expectativas de retorno para o negócio semelhantes às captadas nas entrevistas e mostra que elas parecem não ter mudado muito. A edição de 2015 da pesquisa (COMUNITAS, 2015) revela que a aproximação com a comunidade era um retorno muito esperado para 50% dos respondentes. Em seguida, vinham as expectativas de sustentabilidade dos negócios (muito alta para 33%), conquista da licença social para operar e melhoria no diálogo com *stakeholders* (ambas muito altas para 28%). O fortalecimento da imagem da empresa e o reconhecimento



público eram expectativas muito altas para apenas 11% dos respondentes e altas para 78% e 67%, respectivamente. Em 2018, se mantém muito alta a expectativa de aproximação com a comunidade (muito alta para 46%) e cresce a expectativa em relação à melhoria no diálogo com *stakeholders* (muito alta para 54%) e fortalecimento da imagem da empresa (muito alta para 38%) (COMUNITAS, 2018).

A pesquisa BISC 2019 mudou a forma da pergunta, separando-a em duas, uma focada nos benefícios esperados para o negócio em relação à marca ou aos clientes e outra com foco nos benefícios para os colaboradores. Os resultados mostram que melhorar a reputação/pontuação de confiança é um benefício esperado para 50% dos respondentes e, melhorar a imagem de marca, para 33%. As empresas também esperam, segundo a pesquisa, ganhar habilidade/desenvolvimento profissional (43%) e aumentar a pontuação de engajamento dos colaboradores (29%) (COMUNITAS, 2020).

Para além dos ganhos para o negócio, há também na fala dos entrevistados uma preocupação de preservar o sentido público do investimento social e defender os ganhos sociais, colocando o investimento social em um papel de busca de equilíbrio e geração de valor verdadeiramente compartilhado.

- *“Eu acho que chegou no limite porque mais... porque é fundamental que a gente, que o instituto tenha tanto uma certa liberdade para falar com públicos que não interessam a [EMPRESA] e para preservar nossa autonomia de atuação, de escolha... enfim. Obviamente a finalidade pública sempre preservada aí, mas eu acho que mais que isso, se não a gente vira uma área da empresa.”* (Entrevista A)
- *“Essa distinção entre o... esse equilíbrio entre eu estou gerando benefício para a empresa e eu estou gerando benefício para fora, eu sinto que.... eu sinto que isso é.... é nesse fio da navalha que eu tenho que conseguir me manter e manter cada um dos lados sempre satisfeitos. E de vez em quando um lado, em geral a empresa, consegue perceber ‘nossa é ganha-ganha’ [...] E não há exatamente uma métrica de impacto social que... poderia haver, mas é muito complicado, que gere minha remuneração variável. Mas quando eu to conversando com pessoas que não são departamento da empresa, eu digo ‘olha a distinção é que eu tô cobrado pelo impacto social’ e na prática eu tô cobrado pelo impacto social. Se eu sair fazendo ação de marketing que, ainda que a marca não esteja explicitamente focada em promoção de vendas, eu estou completamente desvirtuando. Então, eu coloco*

*este... eu coloco este equilíbrio antes que alguém coloque para mim.*” (Entrevista E)

#### **4.4 Mensuração do retorno**

Apesar da clareza nas expectativas de benefícios gerados pelos investimentos sociais, a pesquisa BISC 2019 (COMUNITAS, 2020) conclui que a avaliação dos projetos realizados ou investidos e a aferição dos impactos e retornos ainda é um desafio enfrentado pelos respondentes, seja pela ausência de avaliação de projetos ou por deficiências dos procedimentos necessários. A última edição da pesquisa BISC (COMUNITAS, 2020) mostra que apenas 13% das empresas e 44% dos institutos dizem dispor de informações quantitativas e/ou qualitativas, devidamente analisadas, sobre os impactos decorrentes da execução dos projetos, indicando baixo índice de avaliação dos impactos para a sociedade. A aferição dos benefícios gerados para o negócio também é pequena: somente 25% das empresas e 22% dos institutos dispõem de informações mensuradas sobre resultados tangíveis do retorno dos investimentos sociais para os negócios.

Na pesquisa BISC 2015 (COMUNITAS, 2015), foi solicitado às empresas e aos institutos a indicação do estágio do processo de alinhamento ao negócio para: a definição da política de investimento social, a seleção dos projetos, a gestão dos investimentos sociais e a avaliação do retorno para as empresas. Os resultados mostram que para mais metade dos respondentes há processos formalizados para a definição da política de investimento social (53%), a seleção dos projetos (53%) e a gestão dos investimentos sociais (58%). Para a avaliação do retorno para as empresas, contudo, apenas 5% dos respondentes indicaram ter processos formalizados, sendo que a maioria (63%) adota apenas mecanismos informais e 21% indicam a inexistência de processos neste sentido. A pesquisa BISC 2016 (COMUNITAS, 2016) mostrou mudanças significativas nesse quesito: 25% das empresas e 42% dos institutos indicaram adotar processos formalizados na avaliação do retorno para a empresa.

Um dos entrevistados reforça que avaliar impacto ainda é um desafio para investidores sociais no Brasil, pela complexidade das metodologias e recursos necessários. Por isso, acabam adotando avaliação de resultados, mas não necessariamente de impacto.

- *"Eu acho que no Brasil ainda é complicado você fazer o... Eu acho que o setor filantrópico ainda tá engatinhando né, então ainda tá numa lógica mais de monitoramento porque não se sabe como que vai medir maçãs e bananas né, já*

*que você apoia projetos diferentes, como que você consegue fazer..... e você é um apoiador e às vezes você é executor, mas é difícil ainda, não existe.... acho que a cultura da avaliação ainda está sendo desenvolvida né, **eu acho que existe realmente uma... uma pressão para que as organizações, institutos e fundações façam avaliação de impacto, mas ele ainda é um tema complicado de se fazer no dia a dia. E aí os institutos e fundações ficam mais no monitoramento né, mais no ver indícios de que vai chegar no impacto do que efetivamente fazendo avaliação de impacto. Eu acho que assim, os cases que a gente têm, por exemplo, se você pega o... as metodologias que são mais divulgadas, a do Itaú Social, avaliação econômica, aquilo pra você aplicar é extremamente complicado né e aí outro que tem que é estrangeiro que também eu já tentei aplicar uma vez e ele é mais.... ele parece simples mas na hora de aplicar não é, é o social return on investment, que até mudou de nome agora e... porque realmente você precisa de uma série de dados e você precisa monitorar isso desde o dia zero, que isso as instituições acabam não tendo braço pra fazer.**" (Entrevista J)*

Essa avaliação de resultados por meio de sistemas minimamente estruturados de indicadores como forma de prestar contas aos envolvidos nos projetos sociais está presente na fala de alguns gestores de investimento social.

- *"**Todos os projetos têm seus indicadores específicos.** E isso tem sempre, a gente procura dar uma devolutiva para o município. Olha, revisamos isso, fizemos isso, tantos beneficiados, tal. Isso é um procedimento que a gente tem rotineiramente" (Entrevista D)*
- *"A gente olha sempre três questões aí quando a gente um projeto né. A gente primeiro... todo o projeto que a gente aprova, a gente tem que ter clareza de que resultado ele vai entregar. Resultado é a entrega do projeto, então ele tem que estar orientado a um resultado né, a uma mudança que ele vai promover. **E aí a gente define claramente esse resultado e a meta de resultado, todo os projetos têm meta de resultado.** Então eu vou olhar a capacidade do projeto de entregar isso. Para ele entregar isso, ele tem um plano de trabalho. Então, a gente olha a coerência desse plano em relação a esses resultados na aprovação do projeto e a gente vai criando indicadores intermediários. **Então, se tem uma sequência lógica que eu acho que vai entregar aquele resultado, ao longo do ano eu vou monitorar essa sequência lógica.** Que basicamente são.... uma sequência de*

*atividades com marcos né, uma execução financeira que vai garantir aquilo e alguns indicadores intermediários.*" (Entrevista B)

- *"Hoje em dia o que a gente faz só.... a gente mostra nos nossos indicadores [...] a gente mostra no trimestre, e eu presto contas o trimestre, 'ah quantas... são aqueles indicadores bem quantas pessoas atendidas, de que cidades, qual que é.... da onde, quantas escolas, quantas escolas públicas, quantas particulares', enfim... tem toda, mais uns números assim, organizados... e aí mostra 'disso tudo, né, de todo o público atendido, tantos por cento é de cidades cliente da [ORGANIZAÇÃO], oh nesse trimestre a gente realizou 3 ações a pedido do comercial'. Então eu pego toda a informação organizada que a gente tem dos projetos e a gente extrai aquilo que interessa mais para a empresa."* (Entrevista A)

Dois gestores de investimento social entrevistados relatam mensurar impacto e/ou retorno para o negócio:

- *"E depois a gente olha o impacto disso. **Impacto eu não vou olhar no ciclo de um ano, impacto eu vou olhar num ciclo mais longo de intervenção e muitas vezes a partir de um conjunto de intervenções.**"* (Entrevista B)
- *"Fazemos dentro do possível, então por exemplo, na dimensão de reputação, tem um indicador que a gente mede que é de mídia espontânea [...] e isso se desdobra, então isso em quantidade de matérias né, se desdobra em centimetragem. **A gente quantifica o quanto isso traria de retorno (...)** então é um resultado que nos ajuda a defender internamente que **'olha tem algum retorno aqui, olha o retorno disso em reputação né, em como a empresa é percebida, como a empresa tem uma atuação social relevante, é um player ativo nesse setor etc'.**"* (Entrevista C)

Um gestor de investimento social relata que fez um processo de avaliação do retorno para o negócio pontual com o propósito de mostrar para a empresa o valor do investimento social em um determinado momento em que esse convencimento foi necessário, mas que esse é um processo difícil de fazer de forma contínua.

- *"Assim, o que eu tenho hoje em dia... a gente chegou a fazer o SROI, mas isso quando era da sustentabilidade. **Isso a gente fez sim, porque era bem na época de provar que o instituto era importante.** Mas a gente fez o SROI e pela a minha visão, pelo que eu conheci do SROI, o SROI funciona para um caso, pegou fez.*

*Não é algo que dá para ficar toda hora, ele demanda muito trabalho para você ficar fazendo.” (Entrevista A)*

Além do tema de mensuração do retorno para o negócio, dois gestores de investimento social entrevistados relataram a necessidade de fazer uma comunicação dos resultados para a empresa, com a linguagem do negócio.

- *"Teve uma pressão deles acho que por organizar mais, provar retorno para o negócio sim, claramente teve. Aí, depois que eles entenderam, relaxaram.... e um pouco..... e também uma pressão deles por profissionalizar um pouco as informações. Eu não diria que é nem... enfim, para que o instituto tenha mais indicadores numa linguagem que conversasse mais com o negócio." (Entrevista A)*
- *"É fundamental que o negócio saiba o que a gente está fazendo. Só que aqui no escritório central, administrativo, aqui as pessoas não têm muita noção do que é o trabalho da fundação, aqui a gente tem que trazer informação, informação, informação. Na ponta não precisa, porque eles sentem. O pessoal que está na ponta sente a importância do relacionamento, a importância... porque eles estão lá né [...] isso é percebido, é informal, mas é percebido."*

Por fim, um entrevistado destaca as mudanças na mensuração de resultados impostas pelo alinhamento ao negócio, com esse olhar da necessidade de mostrar os indicadores relevantes também para o negócio:

- *"Então, num primeiro momento, a primeira etapa dessa organização interna dos institutos e fundações era um pouco dar conta da sua realidade imediata né. Quais são os projetos, quantas pessoas, qual o perfil delas, qual o dinheiro e tentar criar algum tipo de métrica para saber qual o efeito multiplicador do recurso investido. Tinha uma segunda demanda, que daí o alinhamento, essa discussão do alinhamento começa a exigir, que é 'meu legal, vocês atendem 200 estudantes por ano, mas e daí?'. Do ponto de vista da empresa e daí, qual o indicador... assim, então esse era um momento de uma certa perplexidade, eu diria, porque como fazer com que as ações que compõem o investimento social privado pudessem adquirir sentido para o sujeito que tá pensando para o cara, para o CFO, para o cara de relacionamento, relação com investidores, enfim..." (Entrevista K)*

Os dados coletados revelam que a mensuração de resultados é um desafio enfrentado por investidores sociais. São encontrados com mais frequência indicadores organizados que buscam tangibilizar de alguma forma os resultados das ações filantrópicas e alguns retornos para o negócio do que processos estruturados de avaliação e mensuração dos impactos e retornos. A literatura sobre filantropia estratégica destaca a mensuração de impacto como dois elementos fundamentais desse conceito (KUBÍCHOVÁ, 2018). A mensuração de impacto nesse caso inclui tanto valores financeiros quanto sociais (RANGAN; CHASE; KARIM, 2015). Considera ainda não apenas fazer a mensuração de impacto e dos retornos relacionados às atividades filantrópicas, mas usar essas informações para a tomada de decisão (MAAS; LIKET, 2011).

#### **4.5 Entendimentos de filantropia estratégica no Brasil e percepções da relação com o alinhamento ao negócio**

Há um entendimento comum para grande parte dos especialistas e gestores de investimento social entrevistados de que o conceito de filantropia estratégica se assemelha ao conceito de investimento social cunhado pelo GIFE, que diz que “Investimento social privado é o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais, culturais e científicos de interesse público.” (GIFE, [s.d.]).

- *"O conceito do GIFE de investimento social também fica muito perto da filantropia estratégica."* (Entrevista H)
- *"Tudo depende do entendimento do termo filantropia estratégica. Algumas características deste conceito podem se misturar com o próprio conceito de investimento social no Brasil. [...]"* (Entrevista I)

Nesse sentido, há um entendimento do estratégico como algo estruturado, planejado, monitorado, com mais qualidade de comprometimento, como um contraponto à filantropia tradicional, mais assistencialista e pontual.

- *"Eu acho que ela entra como um contraponto à filantropia tradicional. É uma forma de dizer que a filantropia tradicional ela é muito aquela coisa humanitária, caritativa, sem preocupação com o retorno. [...] Então começa a fazer.... temos que fazer diferente, mais estruturado, com mais qualidade, com mais comprometimento. E para não chamar de filantropia, para mudar, para dizer mas o que difere da filantropia tradicional dá esse nome de filantropia estratégica. Que*

*eu acho que é exatamente, tem tudo a ver com investimento social e resolve... porque essa palavra investimento social.... filantropia estratégica está muito mais na literatura internacional que no Brasil porque no Brasil ninguém tá falando de filantropia estratégica porque não quer nem falar de filantropia." (Entrevista H)*

- *(...) e que quando a gente cunha lá o termo investimento social privado, a gente tava naquele momento né, e acho que você sabe disso melhor que eu, mas bastante diferenciando do termo filantropia né. **Como filantropia sendo aquilo que não tinha estratégia né, que não tinha planejamento, que não tinha monitoramento, que era feito de forma pontual né [...]**" (Entrevista I)*

Há também nesse entendimento de filantropia estratégica uma dimensão de eficiência na aplicação dos recursos, como influência das práticas de negócio.

- *"É aquela coisa de que quero ser protagonista. Antigamente, fazia uma grande doação e tava feliz. Hoje eles não querem mais fazer uma grande doação. Eles querem eles botando a mão na massa, de discutirem, eles querem ser protagonistas. E aí vem a questão estratégica, que é trazer os princípios da cabeça deles de filantropos, mas que também tem aquela coisa do mundo dos negócios. **Querem trazer a racionalidade dos negócios, uma coisa com mais eficiência, mais eficácia, resultado para a filantropia. Querem se envolver mais, se envolvem mais.**" (Entrevista H)*

Por fim, há uma dimensão nesse entendimento de filantropia estratégica de intenção com a prática filantrópica, da transformação que se almeja com ela.

- *"Filantropia estratégica é uma... uma forma de atuar que vai além... que **ela tem uma teoria de mudança por trás, que ela tem um objetivo maior, que vai além de simplesmente executar projetos. Existe toda uma linha assim de foco nos outcomes né, não nos outputs. Então eu acredito que é uma forma também de sair do assistencialismo e ir para algo que você tá... que você tá investindo recurso para ver uma mudança e você vai monitorar essa mudança. Na minha visão esse é o papel da filantropia estratégica.**" (Entrevista J)*

Neste entendimento de filantropia estratégica como semelhante ao conceito de investimento social, os entrevistados esclarecem que a filantropia estratégica pode ser adotada não apenas por investidores sociais empresariais, mas também pelos familiares, independentes e outros. Há, então, um entendimento por parte dos entrevistados que adotam esse conceito de que o termo filantropia estratégica pode ser apropriado por outros

perfis de investidores sociais, como um sinônimo de investimento social. Nesse sentido, a filantropia estratégica vai além do alinhamento ao negócio, vinculado ao perfil empresarial.

- *"Acho que tem, acho que não tá no sentido de que eu acho que a filantropia estratégica ela pode ser encarada de forma mais ampla, meio isso que eu falei, não é algo que eu veja conectado e existindo... é possível somente para institutos e fundações empresariais, né. **É algo que eu vejo os independentes, familiares, enfim os outros perfis de investidores sociais também debatendo, também conectados com isso né, então eu acho que [...] tem uma.... tem conceitos aí que se conversam, tem formas de como a filantropia estratégica pode se dar quando a gente tá falando de institutos e fundações empresariais que passa pelo alinhamento né, que se conectam com o alinhamento, ou que se conectam até com a ideia.... até do valor compartilhado.**" (Entrevista I)*
- *"Eu acho que elas não são a mesma coisa, eu acho que uma empresa pode utilizar... um doador, porque assim, por exemplo, **existem famílias que fazem filantropia estratégica. Se você for ver a [ORGANIZAÇÃO] (Fundação Familiar), ela tem uma filantropia estratégica, ela tem os objetivos, têm os projetos e não tá ligada a empresa, então não necessariamente existe alinhamento ao negócio quando existe uma filantropia estratégica.**" (Entrevista J)*

Há uma outra concepção capturada nas entrevistas de que, para os investidores sociais empresariais, o termo investimento social é o que faz mais sentido por carregar a ideia de investimento e de retorno. Portanto, a tendência seria que o investimento social empresarial continuasse usando o termo investimento, mas cada vez mais alinhado ao negócio. Enquanto a filantropia estratégica seria um conceito adotado por investidores sociais de outras naturezas que não empresarial.

- *"As empresas não necessariamente vão fazer filantropia estratégica. **Eu acho que as empresas vão fazer investimento social alinhado.** No caso das empresas, a palavra investimento vai ficar cada vez mais perto da palavra investimento. As empresas vão ficar mais longe da filantropia, não interessa se chama estratégica. Agora os institutos, as grandes heranças, as grandes fortunas, eu acho que **podem ir mais para a filantropia estratégica.**" (Entrevista H)*
- *"Eu acho que a filantropia estratégica pode estar relacionada aos negócios, mas o que eu vejo é que **a tendência seria que empresa fizesse investimento social***



*alinhado ao negócio e as fundações e o institutos cada vez mais distantes das empresas, alguns ligados, alguns querem manter, fazendo mais uma filantropia estratégica. Acho que vai do perfil da atuação.*" (Entrevista H)

Dentro dessa concepção, há uma distinção entre o investimento social chamado de “puro” e aquele alinhado ao negócio. Enquanto o investimento social chamado de “puro” gera ganhos para a sociedade, o investimento social alinhado ao negócio gera ganhos para a sociedade e para o negócio, portanto, uma relação de ganha-ganha.

- *"Aí a diferença do investimento alinhado, social alinhado. **O investimento social puro é para a comunidade, o investimento social alinhado é que vem o ganho... um era só ganha, o outro entra o ganha-ganha.** Aí ganho eu também. Um eu faço investimento quem ganha é a comunidade. O outro eu faço investimento social porque eu também ganho. Elas nem estão preocupados em ganho de aumento de vendas, é muito ainda aumento.... é imagem, legitimidade, aceitação, do que até de dinheiro.*" (Entrevista H)
- *"O que é o alinhamento, é um conceito muito amplo, que cada um entende de um jeito [...] Mas o que a gente vê é **uma preocupação de desenvolver algum projeto com a estratégia do ganha-ganha, ganha a empresa e ganha a comunidade [...]** Uma preocupação em estar trabalhando em uma área mais próxima ao core business da empresa [...]"* (Entrevista H)

Há também uma perspectiva, diferente dessa, em que a filantropia estratégica é entendida como um termo que pode ser adotado por investidores sociais empresariais como sinônimo de investimento social e que, portanto, a filantropia estratégica é um conceito mais amplo que abarca o alinhamento ao negócio.

- *"Eu acho que **o alinhamento ao negócio está dentro de filantropia estratégica.** Para mim **a filantropia estratégica é um pouco mais ampla.** Eu consigo colocar a coisa do endowment, eu consigo colocar outras coisas aí dentro, entendeu? Não é tanto a filantropia, eu não tô doando, eu tô pensando no serviço de alguma coisa que está fazendo um bem pra sociedade, entendeu?"* (Entrevista G)
- *"Mas eu acho que não necessariamente uma estratégia de um instituto ou fundação empresarial pode ser alinhado ao negócio... eu acho que.... tô pensando alto aqui, eu acho que assim, eu acho que o alinhamento... pensa em dois círculos, o alinhamento ao negócio seria o núcleo e aí depois mais amplo ta a filantropia estratégica. Ela pode estar junto com... eu acho que **não existe alinhamento ao***

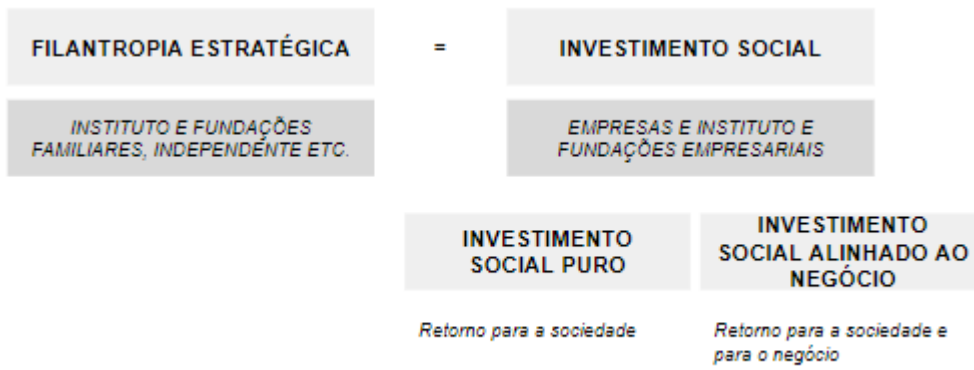
*negócio sem filantropia estratégica, mas o contrário não é necessariamente real, não é que se é filantropia estratégica tá alinhado ao negócio.*" (Entrevista J)

E há uma terceira perspectiva, que leva em consideração um ponto de vista exclusivamente empresarial, em que a filantropia estratégica está necessariamente alinhada ao negócio e destaca mais uma vez a ideia de retorno.

- *“Na minha visão, a **filantropia estratégica, na definição, ela fala que você faz uma atuação social que está alinhada ao negócio** [...] você tá mais ligado ao seu core ali, você consegue ter resultados positivos de imagem ou até financeiros por esse alinhamento.”* (Entrevista G)
- *“(...) a minha percepção é que **o estratégico ele esteja sim alinhado ao negócio, que ele seja alinhado aos valores da empresa, que ele tenha a cara da empresa.** Então, quando a gente fala alinhado negócio, não é só o negócio de 'ah se tá na área da saúde tem que estar alinhado à saúde' mas tem que estar alinhado à cultura da empresa. Acho que ele tem que estar alinhado com o perfil das pessoas que trabalham lá. Porque se não, não faz sentido. Então se vem aqui uma pessoa de investimento social, por exemplo, e começa a criar um investimento social super “marqueteiro”, que ok é uma pegada, não vai para frente, o negócio não vai funcionar porque as pessoas vão ficar inseguras, as pessoas vão ficar desconfortáveis. Então, eu acho que o investimento social ele tem que estar confortável dentro da empresa, ele tem que fluir bem, não tem que ter grandes dramas quando vai para o conselho ou quando vai para um estagiário. Que todo mundo se sinta confortável com aquele formato de investimento social. **Então, que ele seja alinhado ao negócio nessa... nessa perspectiva, que ele seja estratégico, que ele seja alinhado também com as necessidades reais do país** [...] Então eu acho que ele tem que estar alinhado internamente e ele tem que estar alinhado com as necessidades reais, sociais do país.”* (Entrevista F)

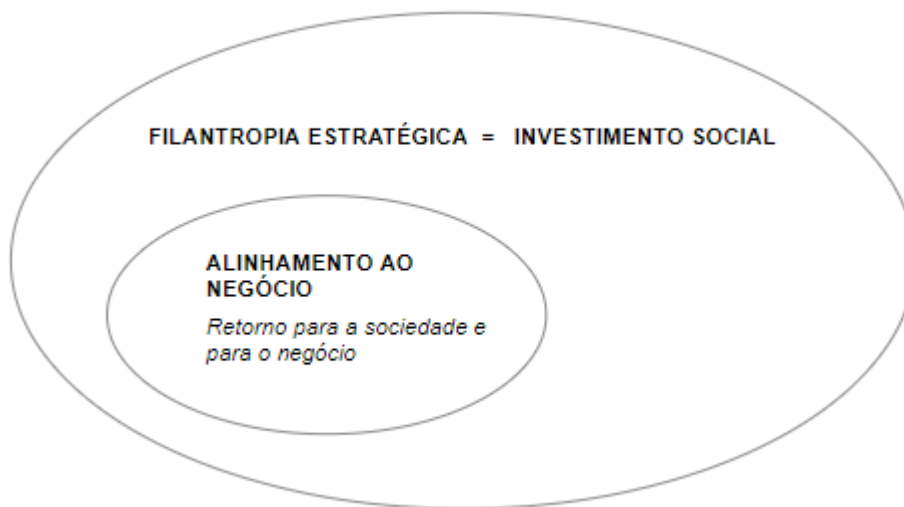
As três perspectivas encontradas nas falas dos entrevistados não são contraditórias entre si, mas apresentam alguns entendimentos diferentes de acordo com o lugar de fala de cada entrevistado. Elas são resumidas nos diagramas abaixo.

*Figura 6 - Perspectiva de A de filantropia estratégica*



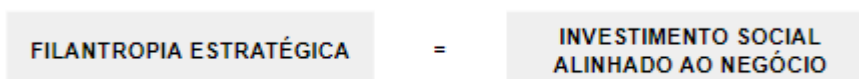
Fonte: elaborado pela autora

Figura 7 - Perspectiva B de filantropia estratégica



Fonte: elaborado pela autora

Figura 8 - Perspectiva C de filantropia estratégica



Fonte: elaborado pela autora

O termo filantropia estratégica não foi adotada no Brasil, como foi em outros países. Um possível motivo para isso é a rejeição à palavra filantropia no país e a

consequente adoção do termo investimento social privado, por influência do setor empresarial brasileiro. Como colocado por um entrevistado:

- “*O Brasil pegou o contra filantropia. Então, sobretudo o setor privado, as empresas, elas não querem fazer filantropia.*” (Entrevista H)

Recentemente, começou-se a usar o termo filantropia estratégica no Brasil como tradução para *venture philanthropy*, um conceito associado ao investimento de mercado. O *venture philanthropy* não é tema foco desse estudo, portanto cabe aqui apenas esclarecer que quando se fala de filantropia estratégica no Brasil, o entendimento pode estar associado ao conceito de *venture philanthropy* nos espaços onde se discute investimento de impacto.

- “*O termo filantropia estratégica está sendo adotado no Brasil como **sinônimo de venture philanthropy**.*” (Entrevista I)
- “*Então, se a gente pensar em termos de, quando a gente fala assim que **venture philanthropy tem muito uma coisa de buscar investimento em mercado né, a ideia de negócios de impacto** [...] coisa que o campo tá olhando mais agora, porque a gente falar, quando a gente fala de filantropia e fala de investimento social privado, a gente tá falando mais de doação de recursos que não tão conectados com o campo de mercado né, de investimento de mercado.*” (Entrevista I)

Uma análise mais profunda a respeito das três perspectivas capturadas de filantropia estratégica e da sua relação com o investimento social alinhado negócio aponta para algumas semelhanças e diferenças a respeito do conceito como encontrado na literatura internacional. Primeiro, o entendimento de que filantropia estratégica e investimento social são conceitos semelhantes (Perspectivas A e B) parece não estar alinhado à literatura. Isso porque o conceito de investimento social privado, entendido como “o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais, culturais e científicos de interesse público.” (GIFE, [s.d.]) parece não ser suficiente para definir filantropia estratégica. Como visto na literatura, as estratégias filantrópicas falam sobre a forma como uma empresa realiza suas atividades filantrópicas, com métodos e procedimentos claros e organizados, enquanto a filantropia estratégica fala dos fins, daquilo que se pretende alcançar (CAMPBELL; SLACK, 2008; LIKET; MAAS, 2016). Dessa forma, a definição de investimento social parece mais focada na forma de se fazer filantropia, planejada, sistemática e monitorada,

que em seus fins. Por isso, sua semelhança maior com o conceito de estratégias de filantropia e não com o de filantropia estratégica.

A perspectiva capturada nas entrevistas realizadas que parece se assemelhar mais ao conceito de filantropia estratégica encontrado na literatura é a que entende filantropia estratégica como semelhante ao investimento social alinhado ao negócio (Perspectiva C). Essa perspectiva carrega alguns elementos que compõem o conceito de filantropia estratégico como encontrado na literatura, como as ideias de atividades filantrópicas alinhadas ao core no negócio, resultados positivos para o negócio e alinhamento com as necessidades sociais do país. O conceito de filantropia estratégica encontrado na literatura acadêmica fala de uma filantropia que não apenas se conecta de alguma forma com o negócio, mas que se conecta de forma clara com os objetivos estratégicos de negócio e que produz benefícios específicos e mensuráveis para a sociedade e para o negócio (RICK; WILLIAMS, 2005; KUBÍCKOVÁ, 2018). Esse conceito carrega a ideia de valor compartilhado, em que benefícios sociais e econômicos são combinados de forma a convergir interesses diversos em interesses comuns (PORTER; KRAMER, 2002; LIKET; MAAS, 2016).

Nas três perspectivas capturadas nas entrevistas estão presentes elementos do conceito de filantropia estratégica associada ao alinhamento do investimento social ao negócio. A relação de ganha-ganha gerada pelo alinhamento ao negócio mencionada em uma das entrevistas, em que ganha o negócio e ganha a sociedade, está presente no conceito de valor compartilhado (PORTER; KRAMER, 2002; KUBÍCKOVÁ, 2018). A ideia de retorno para o negócio também está presente nas falas de alguns entrevistados, vinculadas ao alinhamento ao negócio. Nesse caso, a motivação por trás da prática filantrópica de gerar benefícios claros para o negócio é outro elemento do conceito de filantropia estratégica encontrado na literatura (CAMPBELL; SLACK, 2008).

## 5. CONCLUSÕES

O estudo se propôs a responder de que forma o caso brasileiro de alinhamento do investimento social ao negócio encontra sustentação no conceito de filantropia estratégica encontrado na literatura. De forma mais específica, ele procurou entender como evoluiu o alinhamento dos investimentos sociais ao negócio nos últimos 5 anos, de que forma o conceito de filantropia estratégico é entendido no Brasil, se o caso brasileiro de alinhamento dos investimentos sociais ao negócio caminha na direção da filantropia estratégica e quais as semelhanças e diferenças encontradas entre o alinhamento ao negócio e a filantropia estratégica. Nos próximos parágrafos serão apresentadas as conclusões feitas a partir dos principais achados de pesquisa.

Os resultados do estudo apontam mudanças nas estratégias de alinhamento dos investimentos sociais nos últimos 5 anos. Estratégias como o posicionamento do investimento como um parceiro estratégico do negócio e alinhado às estratégias de negócio, a reorientação de projetos buscando convergir valores sociais e econômicos, o encerramento de projetos que não geram valor compartilhado e a criação de processos estruturados para mensuração de impacto e de retorno para o negócio são exemplos de mudanças nas estratégias que aproximam o alinhamento do investimento social ao negócio ao conceito de filantropia estratégica encontrado na literatura e indicadores de que o alinhamento ao negócio caminha nessa direção. **Portanto, a primeira conclusão a que se chega é que há indícios nos dados coletados por meio das entrevistas e da análise documental de que o movimento de alinhamento dos investimentos sociais ao negócio não apenas vem se consolidando nos últimos anos, mas vem tomando novas formas, adotando novas estratégias e práticas que o aproximam cada vez mais do conceito de filantropia estratégica encontrado na literatura.**

Em relação às semelhanças e diferenças entre o alinhamento do investimento social ao negócio brasileiro e conceito de filantropia estratégica encontrado na literatura, os dados coletados parecem revelar que existem dois grandes modelos de alinhamento dos investimentos sociais ao negócio sendo adotados no Brasil. Um modelo, mais próximo do conceito de filantropia estratégica encontrado na literatura acadêmica, com estratégias de alinhamento ao negócio que posicionam o investimento social como um parceiro estratégico para negócio, reorientando projetos de acordo com a convergência de benefícios sociais e econômicos, com objetivos claros e mensuração de impacto social e

retorno para o negócio. Fazendo um paralelo com o estudo de Oliva (2016), esse modelo se aproxima das abordagens de alinhamento ao negócio chamadas de influência social estratégica, valor compartilhado e inteligência social de negócios.

Há também um segundo modelo, mais afastado do conceito de filantropia estratégica encontrado na literatura, em que há uma aproximação da gestão do investimento social com a gestão do negócio, a reorganização de alguns conteúdos de projetos em relação a públicos, temas e territórios prioritários e uma tentativa de mostrar o valor do investimento social para o negócio por meio de indicadores que mostrem resultados e alguns retornos. Novamente fazendo um paralelo com Oliva (2016), esse modelo parece se aproximar da abordagem de alinhamento ao negócio chamada de incrementalista.

Os dados revelam que o modelo adotado pelo investidor social parece ser influenciado pelas motivações para o alinhamento ao negócio e pelas intenções geradas a partir de suas motivações. Assim como estudos anteriores sobre o alinhamento dos investimentos sociais ao negócio (OLIVA, 2016; PAGOTTO, 2016), esse estudo também identificou as pressões externas sofridas pelas empresas para mostrarem sua responsabilidade social e as pressões internas sofridas pelo investimento social para mostrar seu valor para o negócio, principalmente em tempos de crise, como motivadores do alinhamento ao negócio. O que os dados coletados por esse estudo parecem indicar é que a forma com que cada gestão do investimento social (entendendo aqui a gestão como o gestor principal ou um conjunto de pessoas responsáveis pela gestão) incorpora essas pressões e as transformam em intenção para o investimento social influencia o modelo de investimento social adotado e se ele estará mais próximo ou distante do conceito de filantropia estratégica como encontrado literatura acadêmica.

A gestão de investimento social que percebe essas pressões como uma oportunidade de posicionar o investimento social como um parceiro do negócio para o desenvolvimento sustentável tende a adotar o primeiro modelo de alinhamento ao negócio, mais próximo do conceito de filantropia estratégica encontrado na literatura. A gestão que parece mais resistente ao movimento de alinhamento ao negócio e apegada à visão original de investimento social privado, como colocado por Oliva (2016), motivada principalmente pela necessidade de sobrevivência do investimento social, tende a adotar o segundo modelo de alinhamento ao negócio, que parece mais distante do conceito de filantropia estratégica encontrado na literatura. Portanto, a motivação por trás do alinhamento ao

negócio, ou seja, a forma de pensar o alinhamento por parte da gestão do investimento social parece ser um elemento que mantém o alinhamento ao negócio e o conceito de filantropia estratégica ainda distantes no Brasil.

Na literatura, a motivação por trás da filantropia é um importante elemento definidor do quão estratégica ela é (VVEINHARDT; ZYGMANTAITE, 2015). A filantropia estratégica pede um modelo mental baseado em expectativas de retorno, que entenda o papel estratégico que a filantropia pode ter para o negócio e a posiciona desta forma (BREST, 2015; CAMPBELL; SLACK, 2008). **Portanto, a segunda conclusão a que se chega é que há indícios de que quanto mais a gestão do investimento social tem dessa forma de pensá-lo, como estratégico para o negócio, maior é a tendência do modelo de alinhamento ao negócio adotado se aproximar do conceito de filantropia estratégica encontrado na literatura.**

Outro elemento que parece distanciar ainda o alinhamento do investimento social ao negócio e o conceito de filantropia estratégica é a mensuração dos retornos, tanto para a sociedade quanto para os negócios. Os dados coletados mostram o desafio de se avaliar impacto social e retorno para o negócio no Brasil e o quanto essa ainda é uma realidade distante dos investidores sociais brasileiro, apesar de reconhecerem a importância da prática.

Quanto ao entendimento sobre o conceito de filantropia estratégica, os dados coletados por meio das entrevistas mostram que não há um consenso entre os gestores de investimento social e especialistas, mas há um entendimento comum à maioria de que filantropia estratégica e investimento social privado são conceitos próximos, no sentido de uma filantropia sistemática, comprometida, planejada e monitorada, como um contraponto à filantropia tradicional com caráter mais pontual e assistencialista. Nessa concepção de filantropia estratégica, parecem existir dois elementos que se destacam na fala dos entrevistados. Um sobre o caráter eficaz dos investimentos, com foco na forma como a filantropia é operacionalizada. Outro sobre o caráter estratégico dos resultados almejados, portanto de uma intenção estratégica para o investimento social. O elemento de filantropia estratégica encontrado nas entrevistas que destaca a forma, parece se aproximar do conceito de estratégias de filantropia encontrado na literatura (CAMPBELL; SLACK, 2008; LIKET; MAAS, 2016). Enquanto o elemento que destaca os resultados almejados, está mais próximo do conceito de filantropia estratégica.



A primeira conclusão a que se chega a respeito do entendimento de filantropia estratégica no Brasil é que quando se fala de um investimento social sistemático, planejado e monitorado, não se trata necessariamente de uma filantropia estratégica no sentido encontrado na literatura acadêmica. **O conceito de filantropia estratégica como encontrado na literatura está presente na fala dos entrevistados e se assemelha ao conceito de investimento social privado brasileiro quando o investimento social, além de ser estratégico na forma, também é estratégico na intenção, ou seja, na transformação que almeja alcançar.**

Do ponto de vista da filantropia corporativa, os dados coletados revelam que a ideia de valor compartilhado e de retorno para o negócio aparece na fala dos entrevistados, principalmente vinculada ao movimento de alinhamento dos investimentos sociais ao negócio. Há uma percepção de grande parte dos entrevistados de que o investimento social alinhado ao negócio é aquele em que se busca gerar ganhos para a sociedade e ao mesmo tempo para o negócio, em contraponto ao investimento social “puro”, em que se busca ganhos para a sociedade apenas. Há também uma percepção um pouco diferente dessa em que a busca por valor compartilhado faz parte do conceito de filantropia estratégica e está presente no alinhamento ao negócio. Nesse sentido, o alinhamento ao negócio e a filantropia estratégica seriam conceitos muito próximos. Essa segunda concepção se aproxima mais do conceito de filantropia estratégica encontrado na literatura. **A segunda conclusão relacionada ao entendimento de filantropia estratégica pelos entrevistados é que esse conceito como encontrado na literatura acadêmica está presente nas falas dos entrevistados, geralmente associado ao movimento de alinhamento do investimento social ao negócio no Brasil.**

De forma mais ampla, o estudo se propôs a responder de que forma o caso brasileiro de alinhamento do investimento social ao negócio encontra sustentação no conceito de filantropia estratégica encontrado na literatura. Os resultados apresentados, confrontados com a literatura sobre filantropia estratégica, mostram que muitos dos elementos da filantropia estratégica são observados, em maior ou menor grau, no alinhamento dos investimentos sociais ao negócio no Brasil.

Os dois movimentos, da filantropia estratégica e do alinhamento ao negócio, parecem emergir das pressões internas e externas que culminaram na necessidade de demonstrar valor das atividades filantrópicas para o negócio. Porém, enquanto em alguns países, especialmente nos da América do Norte e da Europa, a filantropia parece ter

assumido rapidamente esse papel mais estratégico para o negócio, no Brasil o movimento de alinhamento dos investimentos sociais ao negócio parece estar caminhando mais devagar nessa direção, privilegiando em um primeiro momento estratégias de aproximação ao negócio e busca de sinergias. Apenas em anos mais recentes, percebe-se a adoção de estratégias que se aproximam mais dos elementos de filantropia estratégica encontrados na literatura. O termo adotado no Brasil ‘alinhamento ao negócio’, com o sentido de partilhar algo em comum e não de fazer convergir interesses e tornar estratégico, reforça essa percepção.

Os motivos para esse caminhar mais devagar do Brasil em direção à filantropia estratégica como encontrada na literatura não foi objeto de pesquisa deste estudo. Porém, um dos achados da pesquisa indica que um possível motivo para isso está na forma de pensar o investimento social alinhado ao negócio e de entender seu papel em relação ao negócio, que acaba influenciando as estratégias de alinhamento adotadas. A hipótese construída a partir desse achado é que no Brasil, por existir um apego à visão original de investimento social privado, como colocado por Oliva (2016), e uma resistência a uma aproximação com o negócio, o modelo de alinhamento adotado em um primeiro momento por grande parte dos investidores sociais empresariais buscava aproximar essas duas estratégias o suficiente para que o negócio passasse a perceber algum valor no investimento social, mas sem fazer uma convergência por completo e descaracterizar o investimento social. Porém, os dados coletados indicam que isso está mudando e estratégias de alinhamento cada vez mais próximas do conceito de filantropia estratégica estão sendo adotadas, aproximando cada vez mais esses dois conceitos.

Esse é um achado ainda muito preliminar e que precisa de mais investigação para ser melhor compreendido. Também são necessárias novas investigações a respeito de outros possíveis motivos para a forma com que o alinhamento ao negócio aconteceu no Brasil. Outro tópico que emergiu na pesquisa e que pode ser mais explorado em estudos futuros é o tema da filantropia estratégica no contexto do investimento social não empresarial. Entender em que medida a filantropia estratégica é um modelo adotado por esse perfil de investidor social pode orientar gestores na definição de estratégias filantrópicas.

O estudo tem algumas implicações práticas. Não há aqui nenhuma pretensão de que o termo filantropia estratégica passe a ser adotado no Brasil. Porém, espera-se que a discussão conceitual apresentada, combinada à análise das práticas de alinhamento do

investimento social ao negócio possam ser usadas por gestores de investimento social empresarial para refletir sobre os possíveis modelos e estratégias de alinhamento e orientar a tomada de decisão nos próximos anos. Além disso, os resultados apresentados se propõem a contribuir para o esforço de monitoramento do movimento de alinhamento ao negócio e suas implicações para o campo.

## REFERÊNCIAS

- ABEBE, Michael; CHA, Wonsuk. The effect of firm strategic orientation on corporate philanthropic engagement. **Management Decision**, v. 56, n. 3, p. 515-533, 2018.
- BERG, Bruce L. **Qualitative research methods for the social sciences**. 5 ed.: Pearson Education Inc, 2004.
- BRETTAS, Gabriela. **Guia de tendências e práticas do Investimento Social Empresarial**. São Paulo: GIFE, 2017. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/guia-de-tendencias-e-praticas-investimento-social-empresarial>. Acesso em: 10 mai. 2020.
- BREST, Paul. Strategic philanthropy and its discontents. **Stanford Social Innovation Review**, 2015.
- BRUCH, Frank; WALTER, Heike. The keys to rethinking corporate philanthropy. **MIT Sloan management review**, v. 47, n. 1, p. 49, 2005.
- BRYMAN, Alan. **Social research methods**. 4 ed. Nova Iorque: Oxford university press, 2012.
- CAF. **Brazil Giving 2019: An Overview of Charitable Giving in Brazil**. 2019. Disponível em: [https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/caf-brazil-report-2019-web.pdf?sfvrsn=29969740\\_0](https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/caf-brazil-report-2019-web.pdf?sfvrsn=29969740_0). Acesso em: 07 jun. 2020.
- CAMPBELL, David; SLACK, Richard. Corporate “philanthropy strategy” and “strategic philanthropy” some insights from voluntary disclosures in annual reports. **Business & Society**, v. 47, n. 2, p. 187-212, 2008.
- CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of management review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.
- CECP. **Giving in Numbers: 2019 Edition**. 2019. Disponível em: <https://cecp.co/home/resources/giving-in-numbers/?tid=1053>. Acesso em: 10 mai. 2020.
- CHATTERJEE, Anusha; RAI, Abha. Strategic philanthropy and its challenges in India: A multiple case study of grantmaking organizations. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 28, n. 3, p. 399-411, 2018.
- COMUNITAS. **Relatório BISC 2015**. 2015. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/relatorio-bisc-de-2015>. Acesso em 14 mar. 2020.
- COMUNITAS. **Relatório BISC 2016**. 2016. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/relatorio-bisc-2016>. Acesso em 14 mar. 2020

COMUNITAS. **Relatório BISC 2018**. 2018. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/relatorio-bisc-2018>. Acesso em 14 mar. 2020.

COMUNITAS. **Relatório BISC 2019**. 2020. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/relatorio-bisc-2019>. Acesso em 14 mar. 2020.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2007.

CRESWELL, John W. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches**. 2 ed.: SAGE Publications Inc California, 2007.

DEGENSZAJN, Andre; RIBEIRO, Pamela. O investimento social em movimento. In: DEBONI, Fabio. (org.). **Investimento Social Privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades**. Brasília: Instituto Sabin, 2013, pp. 19-30.

GAUTIER, Arthur; PACHE, Anne-Claire. Research on corporate philanthropy: A review and assessment. **Journal of Business Ethics**, v. 126, n. 3, p. 343-369, 2015.

GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas. **Censo GIFE 2018**. 2019. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2018>. Acesso em: 14 mar. 2020.

GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas. Investimento social privado. [s.d.]. Disponível em: <https://gife.org.br/investimento-socialprivado/>. Acesso em: 14 mar. 2020.

GIVING USA. **Giving USA 2019: Americans gave \$427.71 billion to charity in 2018 amid complex year for charitable giving**. Giving USA, 2019. Disponível em: <https://givingusa.org/giving-usa-2019-americans-gave-427-71-billion-to-charity-in-2018-amid-complex-year-for-charitable-giving/>. Acesso em: 10 mai. 2020.

KUBÍČKOVÁ, Klára. Strategic Philanthropy: Literature Review. **Acta Oeconomica Pragensia**, v. 2018, n. 3, p. 70-89, 2018.

IDIS. **Pesquisa Doação Brasil**. 2015. Disponível em: [https://idis.org.br/pesquisadoacaobrasil/wp-content/uploads/2016/10/PBD\\_IDIS\\_Sumario\\_2016.pdf](https://idis.org.br/pesquisadoacaobrasil/wp-content/uploads/2016/10/PBD_IDIS_Sumario_2016.pdf). Acesso em: 05 mai. 2020.

LANDIM, Leilah. Múltiplas identidades das ONGs. In: HADDAD, Sérgio. (Org.). **ONGs e universidades: desafios para a cooperação na América Latina**. Rio de Janeiro: Abong; Fundação Peirópolis, 2002. p. 17-50.

LIKET, Kellie; MAAS, Karen. Strategic philanthropy: Corporate measurement of philanthropic impacts as a requirement for a “happy marriage” of business and society. **Business & Society**, v. 55, n. 6, p. 889-921, 2016.

LOPEZ, Felix G. (Org.). **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil**. Brasília: Ipea, 2018. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180607\\_livro\\_perfil\\_das\\_organizacoes\\_da\\_sociedade\\_civil\\_no\\_brasil.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180607_livro_perfil_das_organizacoes_da_sociedade_civil_no_brasil.pdf)>. Acesso em: 05 mai. 2020.

MAAS, Karen; LIKET, Kellie. Talk the walk: Measuring the impact of strategic philanthropy. **Journal of business ethics**, v. 100, n. 3, p. 445-464, 2011.

MACDONALD, Norine. O Mosaico em Evolução da Filantropia Global: “Um Thriller Filantrópico”. In: MACDONALD, Norine; BORMS, Luc T. (Ed.). **Filantropia Global**. Tradução de Gonçalo Praça, Maria João Ferro e Patrícia Xavier. 1. ed. Lisboa: Centro Português de Fundações, 2010. p. 1-10.

MESCON, Timothy S.; TILSON, Donn J. Corporate philanthropy: A strategic approach to the bottom-line. **California Management Review**, v. 29, n. 2, p. 49-61, 1987.

OATES, Jennifer. Use of Skype in interviews: The impact of the medium in a study of mental health nurses. **Nurse researcher**, v. 22, n. 4, 2015.

OLIVA, Rafael. **Alinhamento entre o investimento social privado e o negócio**. São Paulo: GIFE, 2016. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/alinhamento-entre-o-investimento-social-privado-e-o-negocio>. Acesso em: 16 mai. 2020.

PAGOTTO, Livia M.; BELINKY, Aron; MACEDO, Fernanda; YAMAHAKI, Camila. **Entre o público e o privado: caminhos do alinhamento entre o investimento social privado e o negócio**. São Paulo: GVces, 2016. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/entre-o-publico-e-o-privado-caminhos-do-alinhamento-entre-o-investimento-social-privado-e-o-negocio>. Acesso em: 16 mai. 2020.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard business review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value: how to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard business review**, v. 89, n. 1-2, p. 62-77, 2011.

RANGAN, Kasturi; CHASE, Lisa; KARIM, Sohel. The truth about CSR: Most of these program aren't strategic-and that's OK. **Harvard Business Review**, v. 93, n. 1-2, p. 41-49, 2015.

REICH, Rob; CORDELLI, Chiara; BERNHOLZ, Lucy (Ed.). **Philanthropy in democratic societies: History, institutions, values**. University of Chicago Press, 2016.

RICKS, Joe M.; WILLIAMS, Jacqueline A. Strategic corporate philanthropy: Addressing frontline talent needs through an educational giving program. **Journal of Business Ethics**, v. 60, n. 2, p. 147-157, 2005.

ROSSETTI, Fernando. Da filantropia ao investimento social privado. In: MACDONALD, Norine; BORMS, Luc T. (Ed.). **Filantropia Global**. Tradução de Gonçalo Praça, Maria João Ferro e Patrícia Xavier. 1. ed. Lisboa: Centro Português de Fundações, 2010. p. 265-279.

SAIIA, David H.; CARROLL, Archie B.; BUCHHOLTZ, Ann K. Philanthropy as strategy: When corporate charity “begins at home”. **Business & Society**, v. 42, n. 2, p. 169-201, 2003.

SÁNCHEZ, Carol M. Motives for corporate philanthropy in El Salvador: Altruism and political legitimacy. **Journal of Business Ethics**, v. 27, n. 4, p. 363-375, 2000.

SMITH, Craig. The new corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 3, p. 105-114, 1994.

SCHOMMER, Paula C. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 19, p. 145-160, 2000.

VVEINHARDT, Jolita; ZYGMANTAITE, Rasa. Impact of social context on strategic philanthropy: theoretical insight. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 214, p. 1165-1173, 2015.

## APÊNDICE A – Roteiro de pesquisa com gestores de investimento social (Etapa I)

### ETAPA I - ROTEIRO DE GESTORES DE ISP

**NOME DO ENTREVISTADO:** \_\_\_\_\_

**CARGO DO ENTREVISTADO:** \_\_\_\_\_

**ORGANIZAÇÃO:** \_\_\_\_\_

**DATA DA ENTREVISTA:** \_\_\_\_\_

**MEIO DA ENTREVISTA:** \_\_\_\_\_

#### **I. Apresentação da entrevista**

- Introduzir o entrevistador mais apropriadamente
- Explicar o motivo da entrevista (o por quê)
- Explicar as entregas: de maneira clara explicar o que será feito com as entrevistas ou produto das entrevistas.
- Estabelecer confidencialidade
- Aclarar os direitos do entrevistado
- Confirmar a permissão para gravar a entrevista
- Dê o direito de questões preliminares / se o entrevistado tem alguma dúvida
- Receber autorização para a entrevista / Assinar o Termo de Consentimento

#### **II. Perguntas iniciais:**

Quando o instituto/ fundação foi fundado?

Há quanto tempo você trabalha no instituto/ fundação?

Há quanto tempo está no cargo que ocupa hoje?

Quantos funcionários (formais) o instituto/ fundação possui?

Qual o orçamento anual do instituto/ fundação?

Como é o controle acionário da empresa mantenedora?

#### **III. Perguntas centrais:**



O investimento social de uma empresa pode estar completamente alinhado ao negócio ou pode ter nenhum alinhamento ou pode estar parcialmente alinhado em algum lugar no meio deste espectro. Neste espectro, onde você colocaria o instituto/ fundação que representa?

Quais elementos ou características do alinhamento te levam a classificar o instituto/ fundação dessa forma?

O que motivou este alinhamento? Como ele aconteceu?

(Confirmar se o alinhamento é territorial, temático, por público, governança, gestão....)

Quem são os públicos beneficiados pelo processo de alinhamento?

O que se esperava de benefícios com o alinhamento?

Quais os benefícios percebidos para o negócio e para a sociedade?

De que forma estes benefícios são apurados? Existe alguma avaliação de impacto?

Na sua percepção, o alinhamento teve algum impacto negativo para o instituto/ fundação? / Quais impactos negativos poderiam ter acontecido?

Quais ações foram / são tomadas pela organização hoje para mitigar cada um destes impactos negativos?

Quais ações são tomadas para garantir que o alinhamento gere benefícios tanto para o negócio quanto para a sociedade?

- Processo decisório sobre aplicação do recurso (pessoas envolvidas, critérios usados)

- Composição e atribuições do Conselho
- Critérios de escolha e qualificação do Conselho
- Assimetria de poder/ Prevalência dos interesses do negócio
- Distinção das fontes de recursos
- Critérios para definição dos públicos, das ações, dos territórios
- Necessidades da comunidade/ processo de escuta/ de diagnóstico
- Investimento voluntários
- Composição da equipe

#### **IV. Fechamento:**

Possui algo para acrescentar?

Alguma dúvida em relação à entrevista?

Agradecimento.

## APÊNDICE B – Roteiro de pesquisa com especialistas (Etapa III)

### ETAPA II - ROTEIRO ESPECIALISTAS

**NOME DO**

**ENTREVISTADO:** \_\_\_\_\_

**CARGO DO**

**ENTREVISTADO:** \_\_\_\_\_

**ORGANIZAÇÃO:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**DATA DA**

**ENTREVISTA:** \_\_\_\_\_

**MEIO DA**

**ENTREVISTA:** \_\_\_\_\_

#### **I. Apresentação da entrevista**

- Introduzir o entrevistador mais apropriadamente
- Explicar o motivo da entrevista (o por quê)
- Explicar as entregas: de maneira clara explicar o que será feito com as entrevistas ou produto das entrevistas.
- Estabelecer confidencialidade
- Aclarar os direitos do entrevistado
- Confirmar a permissão para gravar a entrevista
- Dê o direito de questões preliminares / se o entrevistado tem alguma dúvida
- Receber autorização para a entrevista / Assinar o Termo de Consentimento

#### **II. Perguntas centrais**

## ALINHAMENTO AO NEGÓCIO

O que é para você o alinhamento ao negócio?

Por que, na sua percepção, o fenômeno de alinhamento ao negócio acontece? O que investidores sociais corporativos esperam com isso? (Motivadores)

Quais tendências relacionadas ao alinhamento ao negócio você percebe no Brasil? Como você vê esse fenômeno no médio/ longo prazo?

## FILANTROPIA ESTRATÉGICA

O que é filantropia corporativa estratégica para você?

O que diferencia uma filantropia corporativa estratégica de uma não estratégica?

Quais são suas referências no Brasil de filantropia estratégica? Descreva os exemplos.

## FILANTROPIA ESTRATÉGICA X ALINHAMENTO AO NEGÓCIO

Na sua percepção, filantropia estratégica e alinhamento ao negócio são a mesma coisa? Por quê (sim ou não)?

Exemplos de filantropia estratégica alinhada ao negócio no Brasil?

### **III. Fechamento:**

Possui algo para acrescentar?

Alguma dúvida em relação à entrevista?

Agradecimento.

## APÊNDICE C – Roteiro de pesquisa com gestores de investimento social (Etapa III)

### ETAPA III - ROTEIRO GESTORES DE ISP

**NOME DO**

**ENTREVISTADO:** \_\_\_\_\_

**CARGO DO**

**ENTREVISTADO:** \_\_\_\_\_

**ORGANIZAÇÃO:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**DATA DA**

**ENTREVISTA:** \_\_\_\_\_

**MEIO DA**

**ENTREVISTA:** \_\_\_\_\_

#### **I. Apresentação da entrevista**

- Introduzir o entrevistador mais apropriadamente
- Explicar o motivo da entrevista (o por quê)
- Explicar as entregas: de maneira clara explicar o que será feito com as entrevistas ou produto das entrevistas.
- Estabelecer confidencialidade
- Aclarar os direitos do entrevistado
- Confirmar a permissão para gravar a entrevista
- Dê o direito de questões preliminares / se o entrevistado tem alguma dúvida
- Receber autorização para a entrevista / Assinar o Termo de Consentimento

#### **II. Perguntas iniciais:**

Quando a área de investimento social foi criada?

Há quanto tempo você trabalha na área?

Há quanto tempo está no cargo que ocupa hoje?

Quantos funcionários (formais) a área possui?

Qual o orçamento anual da área?

Como é o controle acionário da empresa?

### **III. Perguntas centrais**

#### **ALINHAMENTO AO NEGÓCIO**

O investimento social de uma empresa pode estar completamente alinhado ao negócio ou pode ter nenhum alinhamento ou pode estar parcialmente alinhado em algum lugar no meio deste espectro. Neste espectro, onde você colocaria o alinhamento da empresa que representa?

Quais elementos ou características do alinhamento te levam a classificar o alinhamento da empresa dessa forma?

O que motivou este alinhamento? Como ele aconteceu?

Quais benefícios se espera do alinhamento?

(Confirmar se o alinhamento é territorial, temático, por público, governança, gestão....)

Quais tendências relacionadas ao alinhamento do investimento social ao negócio da empresa que representa se espera no médio/ longo prazo?

#### **FILANTROPIA ESTRATÉGICA**

Qual o objetivo/ finalidade do investimento social da empresa que representa?

Há uma expectativa de gerar algum retorno para o negócio/ empresa a partir do investimento social? Quais retornos são esperados?

Como estes retornos são mensurados/ acompanhados? E os retornos para a sociedade?

O que é filantropia corporativa estratégica para você?

Na sua percepção, filantropia estratégica e alinhamento ao negócio são a mesma coisa?  
Por quê (sim ou não)?

Você diria que a filantropia da empresa que trabalha é estratégica? Por quê?

#### **IV. Fechamento:**

Possui algo para acrescentar?

Alguma dúvida em relação à entrevista?

Agradecimento.