



CONEXÕES e FRONTEIRAS

entre o **Investimento Social Corporativo** e os **Negócios**



CONEXÕES e FRONTEIRAS

entre o Investimento Social
Corporativo e os Negócios

Expediente

Regina Esteves

Presidente da Comunitas

Coordenação da Publicação

Patricia Loyola

Diretora de Gestão e Investimento Social

Dayane Reis

Diretora de Conhecimento, Comunicação e Inovação

João Moraes

Coordenação da Pesquisa e elaboração da publicação

Isabela Araújo

Coordenadora de Comunicação

Pesquisa, Conteúdo e Redação

João Moraes

Coordenador de Investimento Social

Ana Luiza Terra Costa Mathias

PhD em Administração pela FEA-USP

Edição

Patricia Loyola

Dayane Reis

João Moraes

Isabela Araújo

Revisão

Patricia Loyola

João Moraes

Projeto Gráfico e Diagramação

Silvia Marchetti

Imagens

Recraft

Sumário



Abertura

pg. **6**

Metodologia

pg. **8**



pg. **10**

Capítulo 01

Inserção do investimento social corporativo nas estruturas das companhias

Antecedentes históricos e conceituais	11
Formas de aproximação entre o investimento social e o negócio	18
Tipologias de alinhamento entre o investimento social e negócios	24
Alinhamento temático	24
Alinhamento territorial	28
Alinhamento por <i>stakeholders</i>	30
Alinhamento por modelos de gestão	31
Alinhamento institucional	32

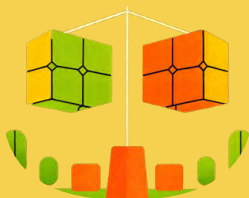


pg. **35**

Capítulo 02

Conexões e fronteiras entre o investimento social e as estruturas de negócios

ISC no espectro de investimentos socioambientais e contínuo de capital	36
<i>Business case</i> e o ROI do investimento social corporativo	40
Limites e desafios do processo de integração	47



Capítulo 03

Fatores estruturantes do alinhamento entre ISC e os negócios

pg. **55**

Governança	59
Compromissos públicos e atuação em rede	62
Definição orçamentária	65
ISC como centro de inteligência social	71
Engajamento das lideranças	74
Avaliação e retorno do ISC	80

Cases

pg. **81**

Apêndice

pg. **93**

Referências

pg. **101**



por **Regina Esteves**
Presidente da Comunitas

Abertura

Nosso tempo vem sendo marcado pelo aprofundamento e sobreposição de crises sociais, econômicas e ambientais. Eventos climáticos extremos, desigualdades persistentes, derretimento da coesão social, fragilidades institucionais e instabilidades econômicas configuram um cenário em que os riscos à vida, meio ambiente e negócios se conectam e se potencializam mutuamente. Tal complexidade dos desafios contemporâneos exige abordagens sistêmicas, capazes de considerar múltiplas dimensões e de articular diferentes atores em torno de soluções compartilhadas.

Este é um cenário no qual as estruturas de investimento social corporativo (ISC) assumem um papel estratégico. Para as empresas mantenedoras, o ISC representa uma resposta estruturada às transformações do ambiente social em que atuam e operacionalizam a gestão do

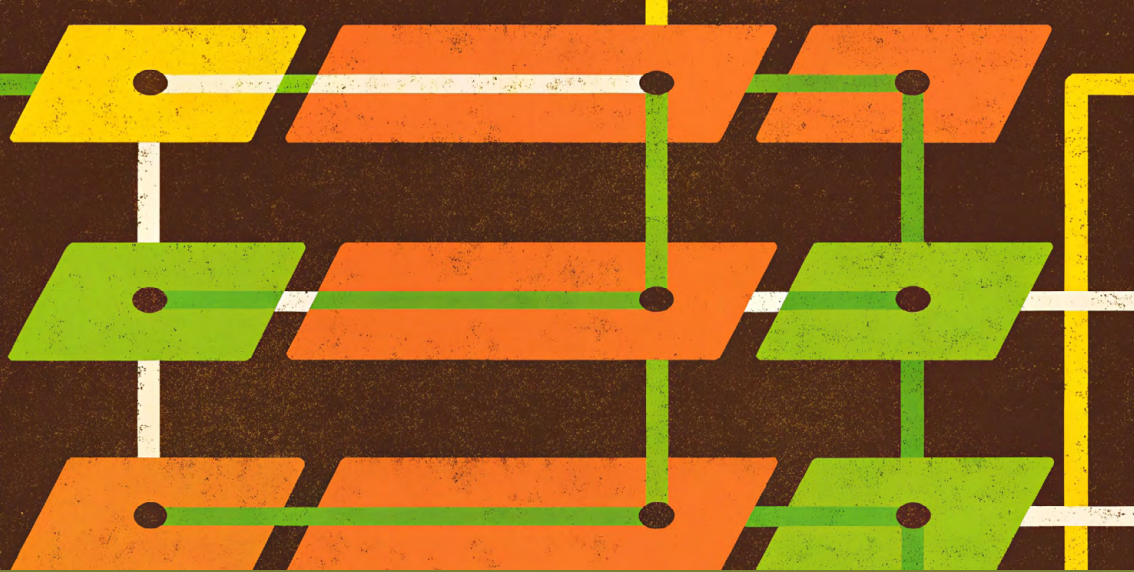
desenvolvimento sustentável na sua interface de relacionamentos com seus territórios e comunidades, mitigando riscos e produzindo valor público e privado. Para a sociedade, o ISC articula e direciona recursos financeiros, capacidade técnica e visão gerencial para o desenvolvimento e implementação de soluções estruturantes de interesse público que fortalecem agendas coletivas e políticas públicas em nível local e nacional.

O fato de as empresas e os institutos e fundações empresariais serem as principais fontes de recursos filantrópicos no Brasil só realça a importância do ISC no país. Os governos enfrentam crescentes restrições fiscais, políticas e operacionais para responder à complexidade das demandas públicas. A sociedade civil organizada detém grande estoque de conhecimento e proximidade com os territórios, mas frequentemente carece de escala e de recursos. Já o setor empresarial dispõe de capacidades de gestão, inovação, recursos financeiros e cadeia de relacionamentos que podem ser mobilizados em favor do interesse público. O ISC se posiciona, portanto, como ponte entre esses diferentes atores, viabilizando cooperação, alinhamento de agendas e soluções compartilhadas.

Desta forma, é de suma importância que entendamos o processo de alinhamento e integração do investimento social aos negócios das empresas e suas implicações para seu planejamento estratégico e alocação de recursos. A Comunitas identificou anos atrás este processo como uma tendência e atualmente interpretamos este processo como consolidado entre os principais players do ISC no Brasil, com quem trocamos frequentemente na Rede BISC. O campo vem mostrando bons exemplos de como o investimento social em áreas como inclusão produtiva, educação, capacitação profissional, desenvolvimento comunitário e mudança climática podem ser efetivos na geração de valor público para a sociedade e de ganhos ao ambiente de negócios, elevando o ISC a um status de ferramenta estratégica para as empresas e possibilitando caminho para que o investimento social tenha perenidade orçamentária para permitir um olhar cada vez mais sistêmico e de longo prazo.

O cenário acima descreve um processo bem sucedido o qual a integração do ISC com o negócio potencializa o impacto. Mas é preciso reconhecer que este alinhamento está permeado de desafios e possui limites que devem ser reconhecidos para que o interesse público seja preservado. Quais são as características, dilemas, oportunidades e fronteiras deste alinhamento são questões que buscamos compreender neste estudo. Além de respostas, esperamos oferecer inspiração para novas perguntas que orientem o desenvolvimento do campo.

Boa leitura!



Metodologia

A investigação combinou revisão de literatura acadêmica e de *practitioners*, além de pesquisa de campo realizada entre maio e setembro de 2025, com coleta de dados quantitativos e qualitativos. Foram conduzidos dois grupos focais com lideranças de empresas, institutos e fundações empresariais de diferentes setores, bem como entrevistas com quatro especialistas de perfis diversos, como Conselhos de Administração e ecossistema de negócios de impacto.

Iniciou-se com uma busca em literatura acadêmica e de *practitioners* com o fim de entender o que já se sabia sobre o assunto. Sem a intenção de esgotar o tema ou de realizar revisões sistemáticas, mapeamos a literatura em bases de dados como Scielo, Scopus, Google Scholar a partir de diferentes combinações de palavras-chave em português e inglês, como “Private social investment”, “Corporate social investment” e “Corporate philanthropy” com sustainability, ESG, impact investing, “Community investment” e “Community relations”.

A pesquisa de campo foi realizada entre junho e setembro de 2025 e contou com a realização de dois grupos focais com a participação de 16 lideranças do investimento social corporativo de empresas, institutos e fundações empresariais

ligados às organizações da Rede BISC. O primeiro grupo focal contou com 7 lideranças femininas representantes de 6 grupos corporativos, enquanto o segundo grupo focal teve a participação de 9 lideranças, sendo 5 mulheres e 4 homens, representando 9 corporações. Ambos contaram com representatividade balanceada entre empresas da indústria e do setor de serviços, bem como diversidade por diferentes portes de investimento social e de lideranças vindas tanto das áreas das próprias empresas, principalmente sustentabilidade, como dos institutos e fundações.

Também foram feitas entrevistas com 5 especialistas no campo para aprofundar a temática de alinhamento entre investimento social privado e negócio a partir da perspectiva de cada um deles: duas executivas de sustentabilidade e conselheiras independentes de grandes companhias; um professor, pesquisador e consultor especialista em sustentabilidade corporativa; uma liderança de organizações da sociedade civil e uma liderança do ecossistema de impacto social. Tanto os grupos focais como as entrevistas foram gravados, transcritos e analisados com o apoio de softwares como o Atlas.ti.

Por fim, foram coletados dados quantitativos e qualitativos através de *survey* dedicado dentro do escopo da Pesquisa BISC 2025, com ciclo de coleta entre maio e julho de 2025 junto às empresas, institutos e fundações da Rede BISC.

A investigação combinou revisão de literatura acadêmica e de practitioners, além de pesquisa de campo realizada entre maio e setembro de 2025, com coleta de dados quantitativos e qualitativos.

Capítulo 01.

Inserção do investimento social corporativo nas estruturas das companhias

Antecedentes históricos e conceituais

Identifica-se o período a partir dos anos 2000 como aquele que marcou o início da busca de alinhar as agendas de investimento social corporativo (ISC) com a estratégia empresarial (Pagotto et al., 2016). Na última década, o BISC documentou regularmente a centralidade que este movimento ganhou na gestão do ISC, movimentando-se de uma filantropia centrada no engajamento pessoal dos controladores e lideranças dos negócios e integrando-se à estratégia corporativa e seus temas sociais materiais. A ascensão da agenda de sustentabilidade e ESG, a pandemia de COVID-19 e a maior frequência e intensidade dos desastres climáticos e seus efeitos realçaram a relevância da responsabilidade social corporativa e deixaram mais explícitas as interconexões entre aspectos ambientais e sociais com as cadeias de suprimentos, tendências de consumo e performance empresarial (Ahmad et al, 2024), contexto que vêm contribuindo para dar maior centralidade ao ISC nas companhias.

Academicamente, a aproximação entre estratégia empresarial e investimento social está inserida no campo da Sustentabilidade Corporativa. Bergman et al. (2017) realizaram uma exploração empírica e de definição sobre esse conceito, chamando a atenção para a existência de dois termos frequentemente tratados como sinônimos: sustentabilidade corporativa e responsabilidade corporativa. Enquanto a primeira é comumente associada à gestão ambiental, a segunda se relaciona a aspectos sociais e éticos, como direitos humanos, condições de trabalho e filantropia empresarial.

A partir disso, Bergman et al. (2017) defende uma abordagem integrada e multidimensional da sustentabilidade corporativa. Nessa perspectiva, o conceito deve ser entendido como um guarda-chuva, que abarca responsabilidade corporativa, teoria dos *stakeholders*, cidadania corporativa e gestão ambiental, tendo como referência o modelo do Triple Bottom Line (equilíbrio entre pilares econômico, social e ambiental).



Uma definição robusta de sustentabilidade empresarial, segundo os autores, precisa ir além do campo ético: deve incorporar preocupações econômicas e sociais, reconhecer a interdependência entre negócios e meio ambiente, envolver *stakeholders* em diálogos e negociações e prever processos contínuos de avaliação e aperfeiçoamento. Trata-se, portanto, de uma abordagem sistêmica e estratégica, voltada para equilibrar interesses de consumidores, empregados e acionistas em prol de um modelo sustentável de longo prazo (Bergman et al., 2017). Essa concepção integrada traz implicações diretas para a prática empresarial. Ela sugere que a sustentabilidade esteja incorporada não apenas em projetos específicos, mas também nas atividades cotidianas, nas políticas e nas estruturas organizacionais. Isso exige mudanças amplas, capazes de alcançar a cultura corporativa e os processos de tomada de decisão (Siltaloppi et al., 2021).

Na prática, a Sustentabilidade Empresarial se manifesta de forma transversal em múltiplas dimensões. Envolve fatores ambientais (como emissões de carbono e eficiência energética), de governança (gestão de riscos, ética empresarial, conformidade regulatória), de inovação (desenvolvimento de produtos, análise de ciclo de vida, impactos na cadeia de valor), além de fatores sociais (direitos humanos, relações comunitárias, bem-estar e privacidade de clientes) e relacionados à força de trabalho (práticas legais, saúde e segurança, engajamento e diversidade de gênero) (Ahmad et al., 2024).

A Sustentabilidade Empresarial se manifesta de forma transversal em múltiplas dimensões

Figura 1.
Sustentabilidade empresarial - Sustainability Accounting Standards Board (SASB)



Ambiental

- Emissões
- Qualidade do ar
- Eficiência energética
- Recursos hídricos
- Gestão de resíduos
- Impacto ecológico

Capital social

- Direitos humanos
- Relações com a comunidade
- Segurança de dados e privacidade
- Diversidade, equidade e inclusão
- Bem-estar do consumidor

Capital humano

- Práticas laborais
- Saúde e segurança
- Engajamento dos funcionários
- Diversidade, equidade e inclusão
- Práticas salariais

Governança

- Ética empresarial
- Gestão de riscos
- Gestão legal e regulatória
- Concorrência

Modelo de Negócios e Inovação

- Design de produto e ciclo de vida
- Resiliência empresarial
- Cadeia de suprimentos
- Aquisição e eficiência de materiais
- Mudanças climáticas e seus impactos

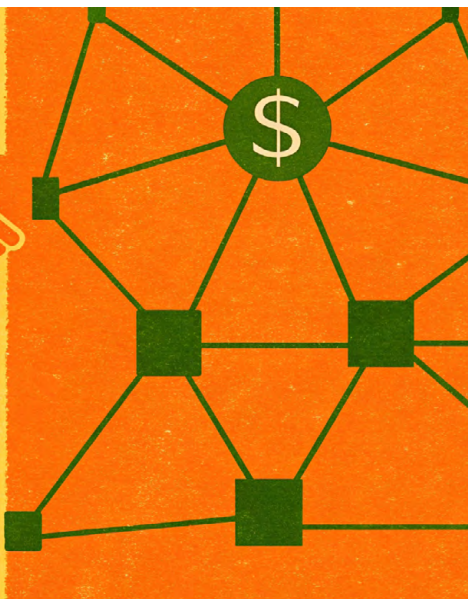
Fonte: SASB. Adaptado de: <https://sasb.ifrs.org/implementation-primer/>.

A aproximação entre o investimento social e o negócio ocorre neste contexto de interdependência, onde as expertises do ISC podem contribuir de forma estratégica em diferentes aspectos da sustentabilidade. Apesar de haver um caminho natural de o ISC ser mais envolvido em eixos diretamente relacionados a aspectos sociais, como relacionamento com as comunidades e direitos humanos, há grande potencial e bons exemplos em curso de produção de impacto positivo pelo ISC em eixos como a qualificação da força de trabalho e conservação ambiental.

Esta aproximação entre ISC e negócio ocorre também entre seus respectivos campos do conhecimento na academia, que passa a compreender o ISC a partir de referenciais teóricos da área de Estratégia. Em síntese, essas diferentes lentes permitem compreender de que maneira o investimento social pode se alinhar, em maior ou menor grau, à estratégia empresarial, seja de forma periférica ou integrada (Borges et al., 2007):



- A **Teoria da Agência** sustenta que a atuação social tende a reproduzir o interesse próprio dos gestores e não necessariamente as prioridades dos acionistas das companhias. Nessa lógica, ela é interpretada como um centro de custo para a empresa, reduzindo a riqueza dos acionistas;
- A **Teoria dos Stakeholders** defende que os gestores devem considerar as demandas de diversos grupos de interesse além dos acionistas, como comunidades locais, fornecedores e clientes. Nesse



Aproximação entre ISC e negócio ocorre também entre seus respectivos campos do conhecimento, que passam a compreender o ISC a partir de referenciais teóricos da área de Estratégia.

sentido, a ação social é desenvolvida e pode ser transformada conforme as diferentes pressões exercidas por *stakeholders* e pode ser benéfica para a empresa à medida que colabora para relações de confiança e cooperação com os demais atores;

- A **Teoria da Firma** interpreta a atuação social como um instrumento estratégico para atrair consumidores social e ambientalmente conscientes, sendo incorporada ao marketing empresarial e sujeita a análises de custo-benefício;

- A **Visão Baseada em Recursos (RBV)** argumenta que a atuação social pode constituir fonte de vantagem competitiva, promovendo inovação e o desenvolvimento de novos recursos e capacidades;

- A **Teoria Institucional** enfatiza que as estruturas e os contextos institucionais moldam as decisões corporativas e a forma como a atuação social é implementada.

O BISC consultou as empresas para buscar identificar que departamentos e que instâncias de lideranças são ativadas no relacionamento entre o investimento social e o negócio. As áreas de Sustentabilidade e Responsabilidade Social, além dos próprios Institutos e Fundações quando são o caso, aparecem como os departamentos com maior interação no ISC pois são aqueles onde geralmente estão alocados na estrutura empresarial. Percebe-se também alguma conexão em menor intensidade com Recursos Humanos e Comunicação, onde o ISC é alocado em segundo plano. A alocação direta na presidência aparece como exceção.

Quando se muda a pergunta de “para quais lideranças o ISC responde?” para “com quais lideranças o ISC interage?”, percebe-se claramente a prevalência de uma interação com múltiplas áreas e instâncias de liderança das empresas, denotando a integração ou busca de integração entre o ISC e diferentes departamentos do negócio. Também percebe-se que o relacionamento com as lideranças c-level acontece, embora mais da metade das organizações ainda não relate interação com CEOs ou Conselhos.



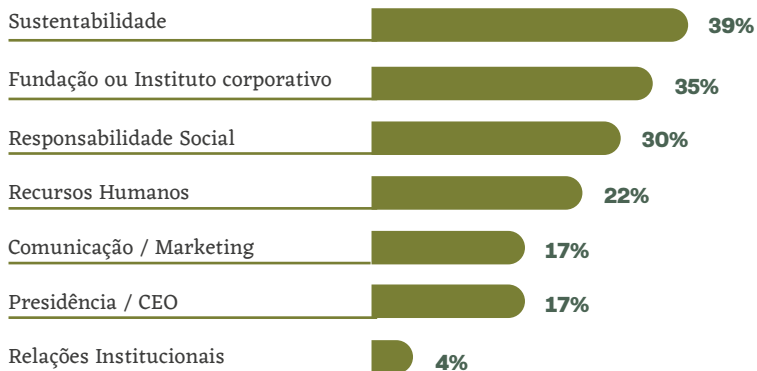
ISC de menor porte tem maior variedade de alocação na estrutura corporativa e estabelece menos relações com lideranças c-level quando comparadas com ISC de maior porte.

O apêndice desta publicação traz estes dados desagregados em termos setoriais e de porte do ISC. Os dados indicam que as organizações com ISC relativamente mais baixo (recorte de ISC até R\$ 50 milhões / ano) tende a responder a uma maior diversidade de áreas, mas estabelece menos relações com instâncias colegiadas e lideranças c-level, o que pode sugerir uma menor integração com o core business do negócio e uma maior fragmentação de sua gestão e de seus recursos. Por outro lado, o ISC de maior porte (acima de R\$ 50 milhões / ano) demonstra alocação mais bem definida e maior capacidade de interagir com múltiplos atores nas companhias. Setorialmente, o dado mais eloquente é a tendência de o setor de serviços ter maior propensão a responder diretamente ao CEO assuntos relacionados ao ISC.

Figura 2.

Relacionamentos entre ISC e/ou departamentos e lideranças do negócio

Na estrutura corporativa, a qual(is) departamento(s) e liderança(s) o ISC responde?



Na relação entre ISC e as lideranças corporativas, com quais instâncias de tomada de decisão o ISC interage?



Fonte: BISC.

Formas de aproximação entre o investimento social e o negócio

Se, no plano teórico, coexistem distintas interpretações sobre a atuação social das empresas, na prática o desafio central consiste em equilibrar uma atuação social genuína, orientada por preocupações reais e de longo prazo com o bem-estar das comunidades e *stakeholders*, com as agendas eminentemente de negócios e exigências operacionais do dia a dia. Esse equilíbrio envolve lidar com demandas muitas vezes conflitantes. Entre elas, destacam-se pressões externas, como exigências de mercados internacionais para exportação (Arora e Petrova, 2010); pressões internas relacionadas à atração e retenção de talentos, fidelização de clientes e mitigação de riscos legais, políticos ou fiscais; além de motivações pessoais de gestores, que podem variar entre impulsos altruístas e interesses de carreira (Borghesi et al., 2014).

Essas tensões explicam a existência de múltiplas formas de alinhamento entre o ISC e o negócio, conforme sistematizado por Oliva (2016). O autor identifica que o alinhamento pode assumir diferentes configurações dentro das organizações:

Desafio central consiste em equilibrar uma atuação social genuína com o bem-estar das comunidades e stakeholders, as agendas de negócios e exigências operacionais de rotina.

- **Abordagem incrementalista:** busca construir pontes entre programas sociais já existentes e os diferentes departamentos das empresas, com foco em ganhos reputacionais, engajamento interno de colaboradores e fortalecimento das relações com as comunidades;
- **Abordagem da influência social estratégica:** visão na qual os institutos e fundações cumprem papel de influenciar a estratégia corporativa e qualificar o desempenho socioambiental da empresa. Essa influência pode ocorrer por meio de ações de advocacy, articulação e liderança no diálogo com governos e sociedade civil ou supervisão (watchdog) das práticas empresariais, pressupondo maior autonomia do ISC no relacionamento com o negócio;
- **Abordagem do valor compartilhado:** inspirada em Porter e Kramer (2011), sustenta que o investimento social deve gerar valor mensurável tanto para a sociedade quanto para a empresa, priorizando ações alinhadas ao core business e integradas aos objetivos dos negócios;

- **Abordagem da inteligência social do negócio:** entende o ISP como um núcleo de inovação socioambiental, capaz de contribuir com conhecimento e recursos para o desenvolvimento de produtos e serviços voltados à solução de desafios sociais e ambientais, rejeitando o uso comercial direto dos projetos sociais e preservando seu sentido público.



Figura 3.

Abordagens de aproximação e alinhamento entre o ISC e o negócio

Abordagens	Direcionamento	Proposta de alinhamento	Papel do investimento social	Principais formas de atuar
Incrementalista	Aproveitar oportunidades e sinergias para a empresa a partir do ISP existente	Vinculação do ISP ao negócio	Construir "pontes" entre iniciativas existentes e áreas da empresa	Identificar e promover ações de comunicação; atuar no relacionamento com <i>stakeholders</i> ; promover ações de voluntariado
Influência social estratégica	Qualificar a performance social da empresa	Influenciar o negócio de uma perspectiva socioambiental	Monitorar e/ou supervisionar o desempenho socioambiental do negócio	<i>Advocacy</i> interno; liderar diálogo com <i>stakeholders</i> ; avaliar impacto socioambiental do negócio
Valor compartilhado	Ação social empresarial deve sempre gerar valor para a empresa	ISP condicionado a objetivos do negócio	Atuar em bases seletivas; construir métricas de aferição de resultados para a empresa	Todas, desde que atendido o critério de geração de valor para a empresa
Inteligência social de negócios	Inovar produtos e serviços a partir de problemas socioambientais	Integração do ISP ao negócio	Contribuir para identificar negócios social e ambientalmente responsáveis	Mapear problemas e oportunidades; induzir investimento de impacto

Fonte: adaptado a partir de Oliva (2016)

Oliva (2016) ressalta que essas abordagens podem coexistir em uma mesma organização, refletindo diferentes graus de aproximação entre o ISP e o negócio. Nesse contexto, observa-se uma preocupação crescente com o sentido público da atuação empresarial e com a redefinição dos papéis de institutos e fundações.

A ampliação dos papéis do investimento social nas empresas e a coexistência de múltiplas abordagens está em linha com a argumentação defendida pela organização norte-americana Council of Foundations, que ressalta a importância de desenvolver um portfólio de investimentos sociais que considere o modelo mais tradicional de projetos próprios

e doações a organizações sociais com outros modelos que engajem e acessem de forma mais ampla os diferentes ativos e capitais das empresas e potencialize o impacto positivo gerado para a sociedade. Defende-se três categorias de investimento social neste portfólio, que combinam o suporte necessário e estratégico às comunidades e territórios em situação de vulnerabilidade com modelos mais alinhados às capacidades e objetivos dos negócios e à agenda de inovação e desenvolvimento de soluções escaláveis para dilemas sociais. A abordagem por portfólio explora as complementaridades entre elas e cria uma estratégia integrada e robusta de geração de valor social (Council on Foundations, 2012).

Figura 4.
Criação de valor através do investimento social corporativo



Fonte: adaptado de Council on Foundations, 2012.

O **fortalecimento de causas, territórios e comunidades** é reconhecida-mente a pedra fundamental do investimento social corporativo e é altamente relevante nas estruturas empresariais. As comunidades do entorno e o apoio a causas sociais ligadas ao negócio ou a vulnerabilidades sociais prioritárias sempre serão relevantes para a atuação filantrópica das empresas ao levar recursos e gerar impacto onde o Estado e o mercado não chegam e ao sinalizar preocupação e sensibilidade para a sociedade. Os benefícios aos negócios vêm geralmente na forma de reputação, engajamento interno e relacionamento com *stakeholders*. Eixos estratégicos como voluntariado, *matching gifts*, apoio emergencial e gestão de recursos incentivados, transversal a todas as empresas, tendem a ser desenvolvidos por esta modalidade (Council on Foundations, 2012).

Dentre os desafios sociais passíveis de apoio pelas empresas, existe um conjunto que representa **dores sociais do negócio** e, como tal, são passíveis de amplo engajamento de outras lideranças e departamentos das empresas. Exemplos dessa abordagem podem envolver: i) fortalecimento de causas, territórios e comunidades particularmente sensíveis à marca ou às operações; ii) programas de inclusão produtiva e capacitação profissional que dialoguem diretamente com as vocações econômi-

cas dos territórios, cadeias produtivas e capacidades ociosas do negócio; iii) posicionamento estratégico alinhado a objetivos comerciais para acesso a mercados; e iv) engajamento do poder público para aprimorar políticas públicas que melhorem a qualidade de vida da população e o ambiente de negócios, entre outros. **Nesta abordagem, não se pode correr o risco de o investimento social corporativo ser capturado pelo negócio e mobilizar seus recursos para interesses puramente privados. Ao contrário, trata-se de mobilizar mais pessoas, expertises e recursos da companhia para fortalecer a ação social planejada e ampliar o impacto produzido.** Aqui, os benefícios aos negócios aparecem na forma de licença social da operação, atração e retenção de talentos, redução de *turnover*, estabilidade da cadeia de suprimentos, vendas etc (Council on Foundations, 2012; CCEP, 2026).

Finalmente, a **aceleração de soluções sociais inovadoras** busca uma abordagem mais ambiciosa e que persegue transformações sistêmicas, conectando-se ativamente com o ecossistema de negócios de impacto social. Tal abordagem incuba e catalisa iniciativas com potencial para promover mudanças em larga escala e enfrentar desafios sociais complexos, com repercussões relevantes na formação de novos mercados e negócios. A linha ténue que separa esta

abordagem do endereçamento das dores sociais do negócio, descrita acima, é a escala do impacto e o efeito transformador na estratégia de negócios ou na forma como a empresa gerencia suas operações. Quando bem-sucedidos e integrados à companhia, esses investimentos atendem ao modelo de **valor compartilhado**, que pode criar benefícios duradouros para a sociedade e para a empresa ao atender às necessidades sociais por meio do negócio e de sua cadeia de valor (Council on Foundations, 2012).

A abordagem de portfólio é tida como estratégica para fortalecer os vínculos entre ISC e empresa mantenedora, em um contexto onde crescem as expectativas de que a agenda social contribua para a companhia. Mas tanto esta literatura internacional como lideranças brasileiras ressaltam a função principal do ISC de apoiar e fortalecer comunidades e organizações sociais, sendo os ganhos a partir do alinhamento ao negócio uma etapa adicional. O alinhamento com o negócio é positivo quando possível, mas não deve ser condição prévia:

“Resolver aspectos sociais podem destravar os gargalos de toda a cadeia de valor do negócio, seja fornecedor, cliente ou colaborador. Por exemplo, se o profissional que usa seu produto não tem formação técnica, o segredo para destravar o potencial do negócio e o aumento de renda do trabalhador está na capacitação e no fortalecimento da profissão.”

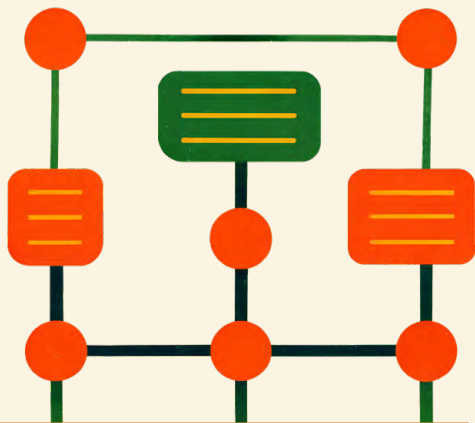
Marise Barroso, executiva e conselheira independente.

Tipologias de alinhamento entre investimento social e negócios

Concomitantemente a esta discussão, a literatura também avançou na formulação de tipologias de alinhamento ao ISC ao negócio a partir de critérios preponderantes como o alinhamento a causas temáticas ou ao território (Heitmann et al, 2020 e Pagotto et al., 2016), que guarda bastante sinergia com a discussão acima e ajuda a dar materialidade ao processo de alinhamento. Neste estudo, utilizamos a referência de Pagotto et al. (2016), por ter sido pensada para o caso brasileiro, para orientar a coleta de dados e os grupos focais. Esta tipologia propõe as seguintes categorias de alinhamento: causas, territórios, *stakeholders*, modelos de gestão e aspectos institucionais. A seguir, apresentamos como esses diferentes tipos de alinhamento se expressam na investigação empírica:

Alinhamento temático

O alinhamento temático ocorre quando os investimentos sociais se estruturam em torno de causas e temas relacionados ao core business da empresa, seus produtos, serviços ou ao perfil de colaboradores e clientes. Os dados mostram este critério operando com clareza quando a empresa atua em setor intimamente conectado a causas sociais prioritárias (ex, saúde ou inclusão financeira) ou quando a empresa apoia causas prioritárias que dialogam diretamente com desafios enfrentados pelos negócios (ex, capacitação profissional).

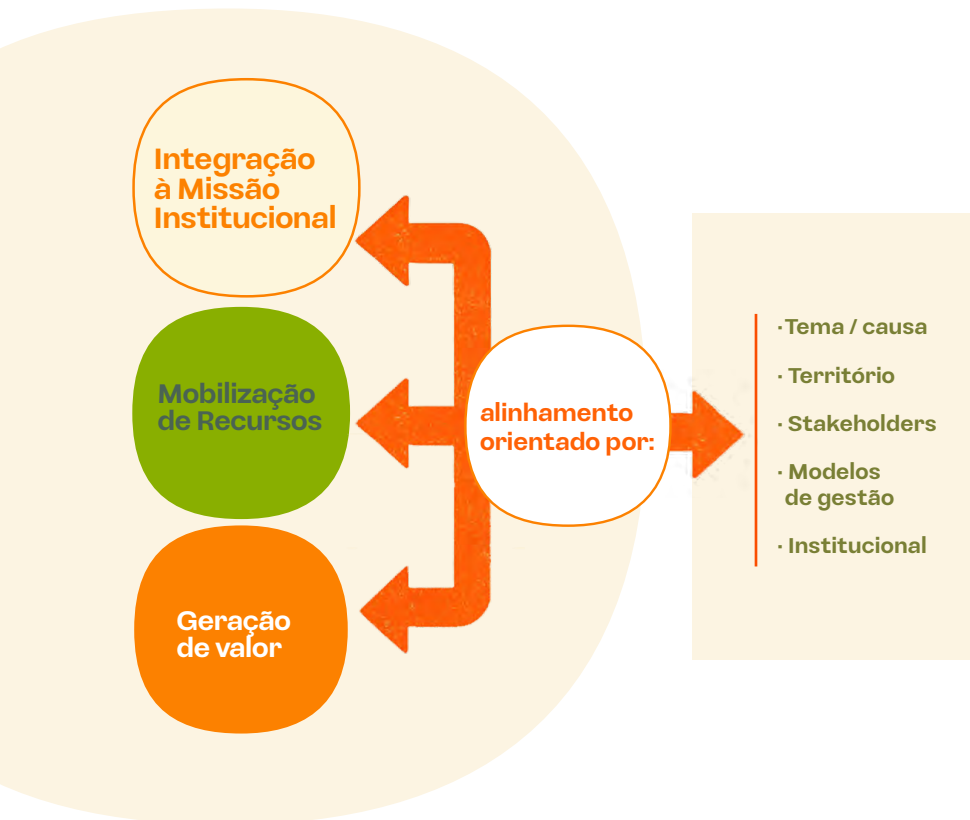


Algumas agendas de negócio são acompanhadas de perto pelo investimento social, como linhas de crédito que geram forte impacto social positivo para o tomador, e são fortalecidas por nós para complementar e dar mais concretude ao impacto gerado.

Liderança do ISC ligada à empresa, setor de serviços

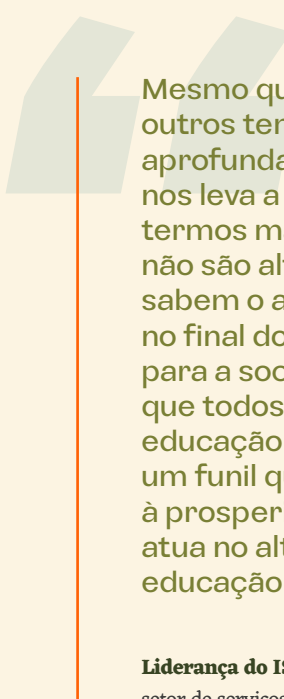
Nosso negócio está em um segmento de ciência pura, de engenharia, de matemática, e a estratégia do investimento social se integrou aos objetivos globais e aos ODSs para nos posicionar no lugar e apoiar a formação dos futuros engenheiros, engenheiras e cientistas do amanhã.

Liderança do ISC ligada ao instituto/fundação empresarial, setor industrial.



Fonte: Adaptado de Pagotto, et al., 2016.

Além desses casos, marcados por apresentar conexões diretas e tangíveis com as atividades do negócio, há também a prevalência de posicionamentos voltados à defesa e fortalecimento da causa educacional em seu sentido mais amplo, mesmo que as empresas não sejam players do setor educacional enquanto negócio. Nesse caso, o alinhamento temático aparece sustentado pelo entendimento de que a educação básica é um fator estruturante para o desenvolvimento social e, portanto, relevante de forma transversal ao desenvolvimento social do país e ao próprio ambiente de negócios, ainda que seus resultados estejam mais associados a uma perspectiva de longo prazo e que seus benefícios às empresas sejam menos tangíveis.



Mesmo que tenham possíveis outros temas core para nós, nosso aprofundamento na teoria da mudança nos leva a atuar no problema de termos mais de 40% das crianças que não são alfabetizadas ou que só 5% sabem o adequado em matemática no final do ensino médio. Então, [...] para a sociedade prosperar é preciso que todos tenham acesso a uma educação pública de qualidade. Existe um funil que leva à inclusão produtiva, à prosperidade financeira, mas a gente atua no alto-mar e nessa base da educação pública.

Liderança do ISC ligada ao instituto/fundação empresarial, setor de serviços.

As experiências mostram que o alinhamento temático pode ser ou não explicitamente ligado ao core do negócio. Quando o ISC está mais próximo a temas core, tende a haver maior propensão a impactar positivamente as atividades da empresa, produzindo diferencial competitivo e valor compartilhado entre público e privado. Mas, mesmo nos casos em que a agenda temática do ISC não está tão centrada nos temas materiais das empresas, o ISC é grande fonte de valor reputacional e desenvolve inteligência social e articulação multi *stakeholders* que também são estratégias às companhias.

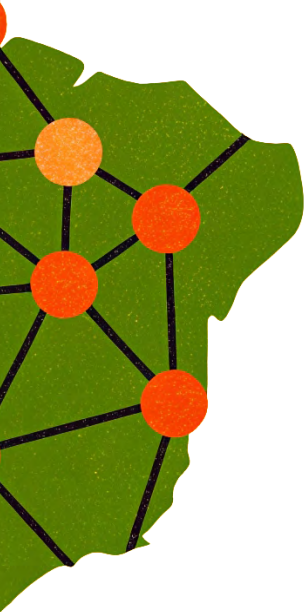
Alinhamento territorial

O alinhamento territorial ou geográfico ocorre quando os investimentos sociais se concentram nas regiões em que a empresa está presente ou onde gera impactos significativos. Nos grupos focais, essa prática foi associada ao desenvolvimento comunitário, exemplificada por iniciativas voltadas a fortalecer comunidades vizinhas e aproximá-las das unidades produtivas instaladas na região, de modo a fomentar relações de longo prazo e a criação de negócios sustentáveis. Nessas situações, destacou-se ainda a possibilidade de o ISC contribuir com as demais áreas do negócio na adoção de um olhar social às ações e práticas corporativas.

Em setores que geram grande impacto local, como a indústria extrativa, a literatura mostra que a licença social para operar depende da construção de alianças com governos e organizações da sociedade civil. Essas parcerias tri-setoriais contribuem para reduzir conflitos, garantir legitimidade e promover ações conjuntas em áreas como infraestrutura, capacitação e inclusão produtiva (McPhail & Davy, 1998; Hutton et al., 2007). Essa lógica também se aplica a outros setores, reforçando a importância do engajamento comunitário como dimensão estratégica do investimento social corporativo (Ranängen & Zobel, 2014). Grandes empresas vêm

identificando grande oportunidade de promover desenvolvimento econômico não só com seus próprios investimentos sociais, mas colocando sua inteligência social e seu capital relacional à serviço da mobilização de outros atores e fomento a ecossistemas locais de impacto.





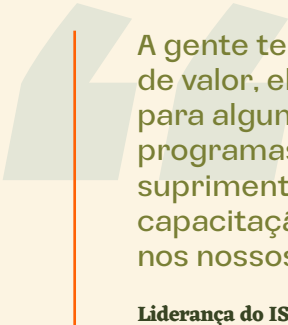
A empresa está inserida no território, é lá onde as coisas acontecem e onde buscamos dar coerência à nossa missão. Se a empresa quer deixar um legado de desenvolvimento para esses territórios [...], ele só vai acontecer se efetivamente houver todo um trabalho que não se restringe só à empresa. [Envolve] vários atores e uma governança capaz de fazer com que esse crescimento econômico signifique desenvolvimento. [...] Para gerar coerência, a empresa também se reconhece como um hub que pode mobilizar, entendendo que ali tem um ecossistema e diversos outros atores.

Liderança do ISC ligada à empresa, setor industrial

Alinhamento por *stakeholders*

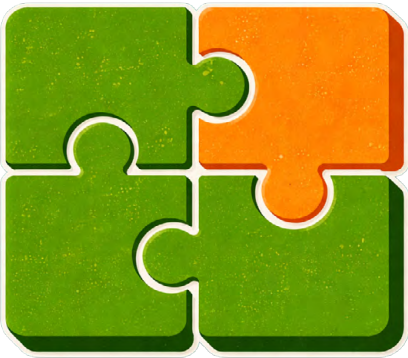
O alinhamento por *stakeholders* ocorre quando os investimentos sociais são orientados pela relação com públicos específicos, como colaboradores, fornecedores e consumidores. A sinergia entre negócio e ISC surge da percepção de que há benefícios mútuos em concentrar os investimentos sociais em grupos de pessoas ou organizações com quem a empresa se relaciona mais intensamente. Nos grupos focais, esse alinhamento foi identificado em duas formas principais:

- **Engajamento das cadeias de valor:** em que o impacto social é integrado ao negócio por meio de fornecedores e parceiros, seja no uso de matérias-primas sustentáveis, utilização de capital cultural de comunidades ou grupos minorizados, na adoção de critérios de compra que valorizam o desenvolvimento local e as contrapartidas sociais, ou ainda em programas de capacitação de terceiros na cadeia produtiva.
- **Engajamento interno:** no qual se destacam ações de letramento, vivências e experiências de voluntariado. Essas iniciativas fortalecem o desenvolvimento de soft skills alinhadas ao propósito organizacional e, ao mesmo tempo, aproximam colaboradores de diferentes áreas dos projetos sociais, estimulando engajamento e criando alianças internas mais sólidas.



A gente tem trabalhado com nossa cadeia de valor, elaborando projetos específicos para algumas áreas. Um exemplo são programas desenvolvidos junto à área de suprimentos, para justamente trabalhar a capacitação de pessoas que vão trabalhar nos nossos parceiros.

Liderança do ISC ligada à empresa, setor industrial.



Alinhamento por modelos de gestão

O alinhamento por gestão interna ocorre quando institutos ou fundações empresariais estruturam sua atuação com base em métricas, processos e modelos de gestão condicionados pela lógica empresarial. Essa escolha facilita a interlocução com a organização mantenedora, amplia a legitimidade das iniciativas e favorece a influência mútua entre práticas sociais e práticas corporativas.

A gente implementou uma área de governança no instituto e a primeira premissa foi tentar construir o máximo de paralelo com a empresa. Houve um tempo em que a gente contratava uma plataforma de soluções e o negócio usava outra. [...] Mas hoje a minha gestão está muito mais eficiente, porque eu estou usando a mesma estrutura e falando a mesma língua que a liderança que nos mantém.

Liderança do ISC ligada ao instituto/fundação empresarial, setor de serviços.

Alinhamento institucional

O alinhamento institucional ocorre quando a atuação social das empresas é direcionada por orientações externas, como exigências de controladores, investidores ou redes globais. Esse tipo de alinhamento tende a ampliar o alcance e a visibilidade das iniciativas, mas, ao mesmo tempo, pode afastar os centros de decisão das realidades locais, criando tensões entre diretrizes globais e demandas territoriais específicas.

Em muitos casos, este alinhamento reflete a adesão a normas internacionais e compromissos voluntários que orientam as práticas corporativas de sustentabilidade e direitos humanos. Exemplos incluem o Pacto Global da ONU, a Declaração da Organização Internacio-

nal do Trabalho (OIT) sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho e as Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais. Esses marcos são utilizados como referências para legitimar políticas sociais e ambientais, mas podem gerar desafios adicionais quando diretrizes globais entram em tensão com demandas específicas dos territórios de atuação (Ranängen & Zobel, 2014).

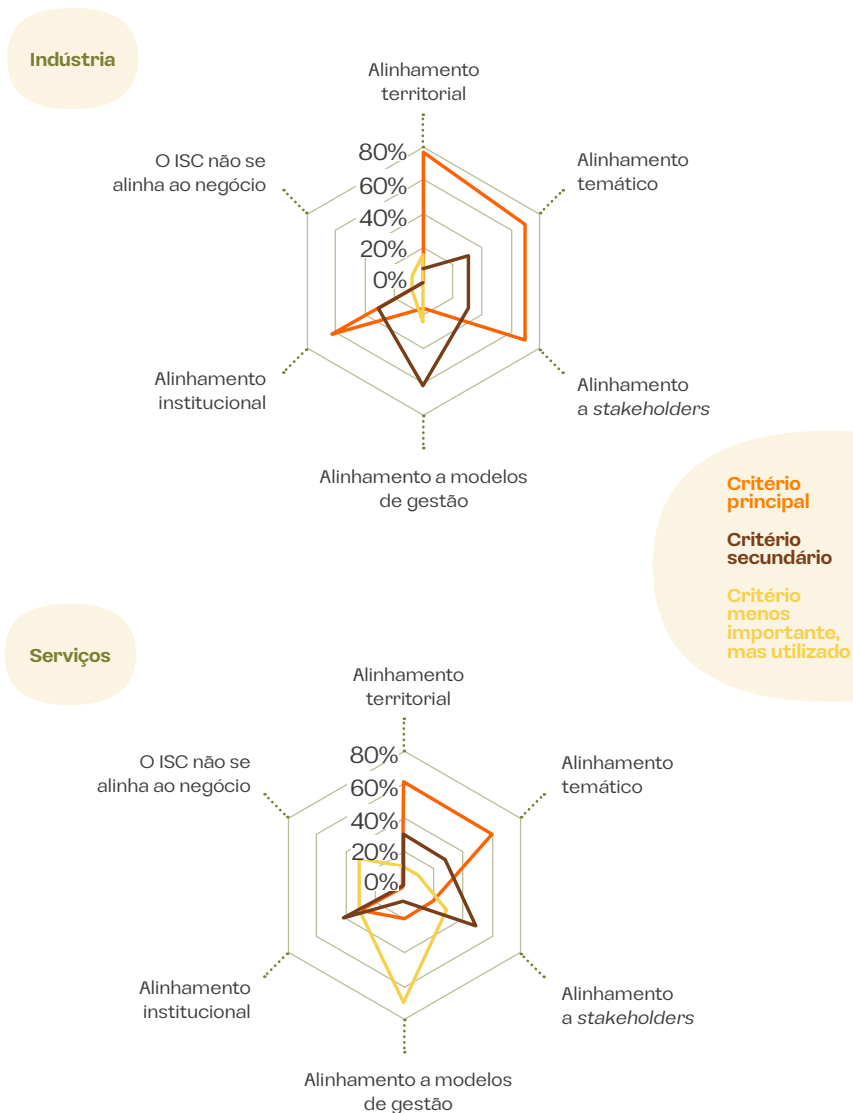
Tivemos recentemente uma estruturação completa de nova estratégia, novo CEO global, enfim. Todas as marcas estão nesse momento de ver quais são os novos caminhos, os direcionamentos globais afetam muito a ação local.

Liderança do ISC ligada à empresa, setor de serviços.



Figura 5.

Tipologias de alinhamento e graus de priorização pelo ISC



Fonte: BISC.



Setor de serviços focaliza prioridades nos critérios temático e territorial, enquanto indústria tem necessidade de equilibrar com prioridades de stakeholders e demandas institucionais

ISC de menor porte tende a mostrar dificuldade de focalizar prioridades, tendo que atender a um maior conjunto de expectativas

Em consulta à Rede BISC, identificamos a clara ativação dos critérios temático e territorial como prioritários para definir os contornos do alinhamento ao negócio. Muitas vezes, inclusive, tais critérios coexistem, como no exemplo de um caso típico de ISC focalizado em investir socialmente em educação apenas em determinados territórios. Na divisão entre setores, nota-se ligeiro protagonismo do alinhamento territorial na indústria, mas em linhas gerais os dois setores se comportam de forma semelhante neste recorte.

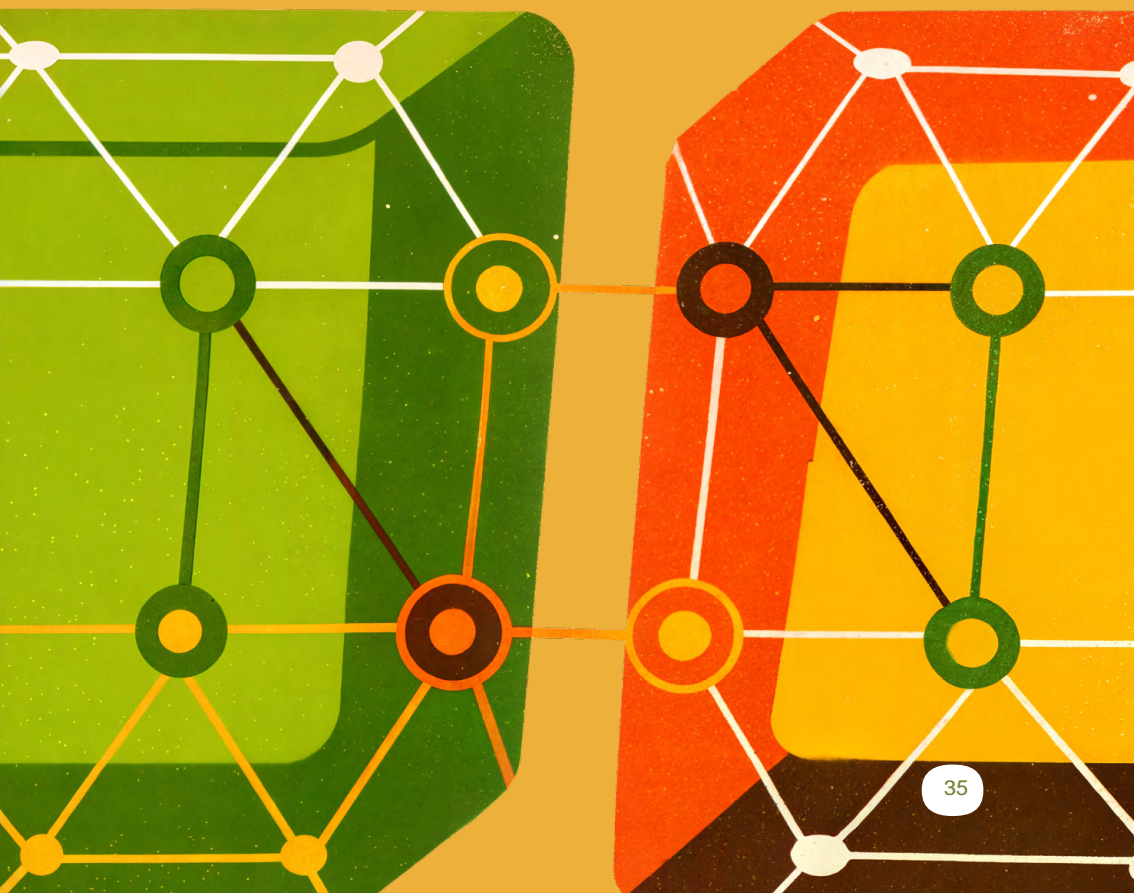
Mas é possível notar diferenças importantes. O setor de serviços tende a focalizar bastante sua priorização apenas nos critérios temático e territorial, enquanto a indústria sugere ter mais necessidade de equilibrar alta prioridade também a *stakeholders* e demandas institucionais, possivelmente em

decorrência da maior pressão de grupos locais e de instâncias regulatórias.

Outros insights interessantes que surgem dos dados são: i) o alinhamento a modelos de gestão é bastante reconhecido como importante, mas geralmente não como critério principal; e ii) o setor de serviços demonstra alguma abertura para não se alinhar ao negócio, possivelmente devido à sua atuação no fortalecimento de causas onde determinadas ações podem ter baixa conexão evidente. O apêndice traz ainda a abertura destes dados conforme o porte do ISC. Organizações de porte mais baixo (até R\$ 50 milhões / ano) indicam necessidade de conferir alta prioridade a um maior conjunto de expectativas, enquanto o ISC que envolve maior volume de recursos (acima de R\$ 50 milhões / ano) demonstra maior capacidade de focalizar suas prioridades, privilegiando o alinhamento territorial e institucional.

Capítulo 02

Conexões e fronteiras entre o investimento social e as estruturas de negócios



ISC no espectro de investimentos socioambientais e contínuo de capital

As variedades de abordagens e tipologias conformam a existência de múltiplas formas de investimento social empresarial e múltiplos caminhos de integração com o negócio. Suas configurações são definidas conforme os objetivos estratégicos, o nível de engajamento social das lideranças do negócio e dos *stakeholders*, as expectativas de retorno que estes atores possuem sobre o ISC e as características setoriais e das cadeias produtivas.

A integração entre o investimento social e os negócios deve ter como pano de fundo a percepção de que o ISC é uma entre diferentes fontes de capital privado com objetivos socioambientais. O efeito das atividades produtivas na sociedade e no meio ambiente e o maior entendimento dos riscos sociais e ambientais dos modelos habituais de produção e consumo repercute sobre as relações entre alocação de recursos, retorno financeiro e impacto socioambiental e dá origem a modalidades de investimento que combinam tais vetores de diferentes formas, geralmente dentro da abordagem ESG. Organiza-se estas diferentes fontes de capital privado na forma de espectro de investimentos socioambientais - ou contínuo de capital -, gradiente que vai da filantropia focada exclusivamente em impacto positivo até o investimento financeiro convencional, orientado unicamente à maximização do retorno financeiro (Belinky, 2025).

A visão de que existem diferentes fontes de capital privado com objetivos socioambientais fornece a compreensão de que cada eixo cumpre papéis distintos, mas com grandes sinergias potenciais entre si. Na rodada de entrevistas com lideranças de organizações do setor de impacto deste estudo, foi defendido que a complexidade dos desafios contemporâneos requer a mobilização e engajamento de todas estas fontes e suas lideranças e a exploração de suas complementaridades.

Figura 6.
Espectro de investimentos socioambientais / contínuo de capital

Modalidades	Investimento financeiro convencional	Investimento Responsável	Investimento Sustentável	Investimento de Impacto		Investimento Social Corporativo	
Objetivos financeiros	Abordagem <i>business-as-usual</i>	Investimentos ESG		<i>Finance-first</i>	<i>Impact-first</i>	Abordagem de risco (<i>venture philanthropy</i>)	Filantropia estratégica
	Retorno financeiro competitivo				Retorno financeiro abaixo do mercado		
Objetivos socioambientais	Mitigação de riscos ambientais, sociais e de governança (ESG)						
	Exploração de oportunidades ambientais, sociais e de governança (ESG)						
					Intencionalidade em produzir e escalar impacto social e ambiental		
	Pouca ou nenhuma consideração por aspectos ambientais, sociais e de governança (ESG).	Preservação de valor ao mitigar riscos ambientais, sociais e de governança (ESG).	Geração de valor a partir de oportunidades e práticas ESG.	Produzir resultados sociais e ambientais positivos com retorno a taxas de mercado.	Produzir resultados sociais e ambientais positivos com alguma expectativa de retorno financeiro.	Enfrentar desafios ambientais oferecendo capital paciente e propensão a risco.	Enfrentar desafios sociais e ambientais oferecendo seus recursos, expertises e redes de articulação.

Fonte: adaptação a partir de Belinky (2025) e Latimpecto (2021).

Caminhos e formas de integração entre ISC e negócio são múltiplos e são moldados pelos objetivos estratégicos, engajamento das lideranças do negócio e dos stakeholders, expectativas de retorno do ISC e características setoriais e das cadeias produtivas.



A sociedade civil não substitui governos, assim como os negócios de impacto não substituem a filantropia pura. [...] Ela continua necessária porque muitas vezes o *blended* e os negócios de impacto não vão chegar onde precisa. Em tantos outros lugares, o investimento de impacto chega e aí a conexão entre eles vai ajudar para escalar impacto, [...] a gente sabe que tem lacunas onde cada tipo de capital é mais adequado para atuar.

Pedro Telles, Brazil Country Manager da Latimacto

Para Telles, a conexão entre diferentes tipos de capital é essencial para atrair novos atores e ampliar as possibilidades de atuação social:

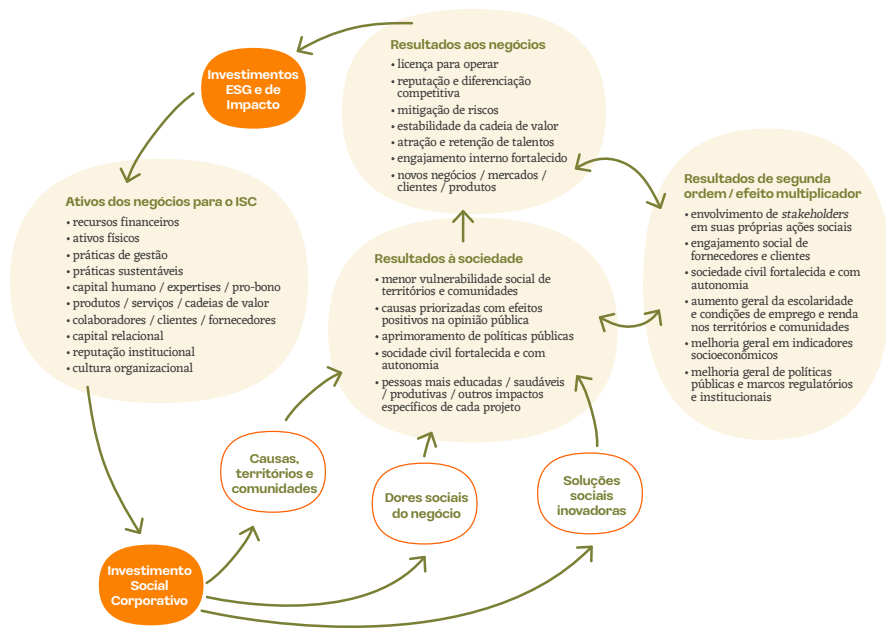
Às vezes alguém que não estava disposto a fazer filantropia convencional vai estar disposto a fazer se for através de um mecanismo de *blended* ou alguma coisa assim.

Pedro Telles, Brazil Country Manager da Latimacto

Sob a ótica do investimento social, percebe-se grande sinergia com os investimentos ESG e de impacto na mitigação de riscos e exploração de oportunidades sociais e ambientais, assim como na intencionalidade de produzir e escalar impacto, sendo uma estrutura totalmente dedicada a este propósito. A partir das diferentes abordagens e tipologias de alinhamento ao negócio, identificadas na seção anterior, é

possível trilhar os caminhos pelos quais o ISC pode ser fonte de geração de valor à sociedade e aos negócios. Associado aos ativos empresariais e em colaboração com as demais áreas da empresa, o ISC produz resultados à sociedade que reverberam no universo dos negócios e provocam efeitos multiplicadores que transformam comunidades, territórios e ambientes produtivos.

Figura 7.
Geração de valor através do investimento social corporativo



Fonte: elaboração própria a partir de Council of Foundations (2012) e B4SI (2025).

Ativos estratégicos das companhias, sejam recursos financeiros, mas também seus ativos físicos, capital humano, redes de relacionamentos e cadeias de valor podem ser intencionalmente utilizados pelo ISC para potencializar seu impacto social. O fortalecimento de causas, territórios e comunidades sempre será um caminho ativado, pois é onde toda a expertise, inteligência social e legitimidade do ISC é produzida para dar subsídio às demais ações do portfólio. A abordagem das dores sociais do negócio, assim como a catalisação de soluções inovadoras podem ter objetivos

de transformação nos negócios, mas seu impacto sempre será mediado pela transformação social gerada, para que não haja desvio de missão da agenda social das empresas e de seus institutos e fundações e a consequente perda de legitimidade. Enfim, os impactos à sociedade e aos negócios reverberam positivamente nos investimentos ESG e de impacto e produzem efeitos multiplicadores que transformam sistemas socioeconômicos e ambientais, elevando a um patamar superior as condições sociais e econômicas e as relações entre ISC e negócios em um ciclo virtuoso.



***Business case* e o ROI do investimento social corporativo**

As empresas alinham o investimento social ao negócio por diversas razões estratégicas. Essa conexão pode gerar redução de custos, ganhos de reputação, diminuição de riscos, bem como legitimidade e inovação. Além disso, o alinhamento permite responder a *stakeholders* como fornecedores e comunidades, cumprir contrapartidas sociais, proteger a licença social da operação e criar um senso de pertencimento entre a empresa e sua fundação (Gentil et al., 2019; Pagotto et al., 2016).



E a gente fez uma dupla matriz de materialidade, olhando para o impacto social, para conectar com os compromissos públicos de sustentabilidade ambiental, mapeando todas as violações de direitos sociais na nossa cadeia para que o Instituto possa endereçá-las de alguma forma direta ou indiretamente.

Liderança do ISC ligada ao instituto/fundação empresarial, setor de serviços

A gente não foca exatamente em programas de capacitação e empregabilidade, mas uma pesquisa mostrou que muitas das pessoas que passaram pelos nossos programas estão se tornando nossos colaboradores. Por quê? Por causa do vínculo que tem com a marca.

Liderança do ISC ligada ao instituto/fundação empresarial, setor de serviços

Índices de sustentabilidade e pressões do mercado financeiro têm se tornado vetores relevantes para que as empresas incorporem aspectos sociais em suas operações e estratégias de negócio. Ferramentas como o Dow Jones Sustainability Index, o FTSE4Good e os Princípios do Equador, por exemplo, influenciam decisões empresariais ao oferecer parâmetros para avaliação de desempenho socioambiental e mitigação de riscos (Aloi, 2007; Kingston & Wagner, 2004). A busca por inclusão em *rankings* internacionais e por maior atratividade junto a investidores estimulam empresas a adotar práticas mais consistentes de sustentabilidade (Ranängen & Zobel, 2014), inclusive a aproximação com seus institutos, fundações e áreas de investimento social, que passam a ser reconhecidos como fontes de expertise. No entanto, é importante destacar que os *frameworks* e *ratings* ESG tratam o componente social (S do ESG) de maneiras muito distintas entre si, por vez não oferecendo cobertura a eixos comumente trabalhados pelo ISC (HEC, 2022).

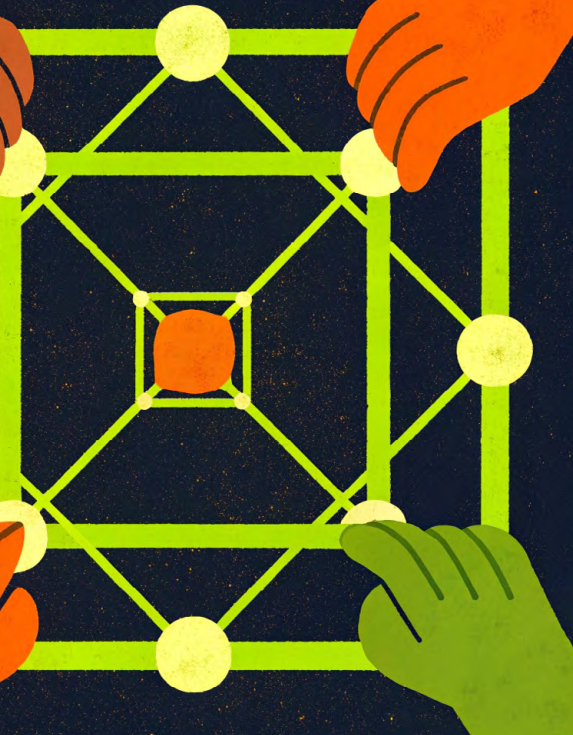
A necessidade de alinhamento aos objetivos de negócio e/ou as oportunidades existentes de potencialização de impactos à sociedade e aos negócios leva a relação entre ISC e empresa a uma jornada em direção ao “*business case*” do investimento social. Para além do acompa-

nhamento do impacto social produzido à sociedade, surge uma necessidade de monitorar, mensurar e comunicar como tais ações geram valor para a companhia mantenedora (Lim, 2010; CECP, 2026).

As práticas de monitoramento e avaliação se tornam uma questão crítica, portanto, trazendo complexidades adicionais a uma agenda já bastante desafiadora no setor social. A gestão do ISC sob a perspectiva de portfólio de investimentos (Council of Foundation, 2012; B4SI, 2025) colabora para a identificação das melhores abordagens para cada caso. Naqueles casos em que há maior intencionalidade de endereçar as **dores sociais do negócio** (vide Figuras 4 e 7), é bastante estratégico estabelecer processos de coleta de dados para cálculo do **ROI (Retorno sobre o Investimento) corporativo**, para além de verificar o próprio impacto social das ações. Importante ressaltar que o ISC não será o principal responsável - e nem deve! - por repercussões positivas nos negócios, mas pode oferecer contribuição bastante estratégica.

Diferentes referências (CECP, 2026; B4SI, 2025; Impact ROI, 2019; Council of Foundations, 2012 e Lim, 2010) convergem para um conjunto semelhante de variáveis com maior potencial de canalizar o retorno do investimento:





- **Gestão de Risco e Reputação:** investimento social como instrumento estratégico para sinalizar e fortalecer reputação, missão e valores da companhia, assim como proteger a licença para operar e mitigar riscos regulatórios e reputacionais ao gerenciar e atender expectativas de *stakeholders*;
- **Engajamento Interno:** programas de voluntariado e iniciativas sociais impactam motivação, produtividade e senso de pertencimento, ampliando a identificação com a organização e desenvolvendo a cultura corporativa;

- **Atração e Retenção de Talentos:** programas de capacitação profissional nas comunidades promovem *fit* entre perfil populacional, vocações econômicas e demanda por mão-de-obra a nível local, promovendo empregabilidade no território ao mesmo tempo que amplia produtividade, reduz *turnover* e incorpora trabalhadores mais engajados;
- **Fidelização e acesso a clientes e cadeias produtivas:** o comprometimento com causas sociais funciona como *screening* positivo em disputas competitivas B2B (*business-to-business*), qualifica e estabiliza relacionamentos com cadeias de suprimentos, além de fortalecer marcas e fidelizar consumidores em relações B2C (*business-to-consumer*);
- **Crescimento e diferenciação competitiva:** investimento social possibilita novas cadeias de relacionamento, desenvolve produtos sociais, apoia a entrada em mercados consumidores de base da pirâmide, inspira e catalisa inovações, assim como influencia formação de preço, *market share*, produtividade e taxas de captação de dívida mais vantajosas na emissão de títulos com fixação de compromissos sociais.

Na literatura internacional, o cálculo do ROI do investimento social é colocado mais como uma tendência do que uma prática consolidada, então as evidências de sua efetividade são esparsas. Ainda assim, o estudo *The Business ROI of Social Investments* (Impact ROI, 2019) organiza algumas evidências disponíveis. Importante considerar que o ISC, por si só, não produz resultado financeiro, mas o ROI acontece quando a ação social é fortalecida pelas estruturas empresariais que se beneficiam deste impacto gerado:

- **Vendas:** investimentos sociais podem influenciar aumento de vendas em até aproximadamente 20%, por exemplo, quando integrada ao marketing, seja em modelos de negócios B2B ou B2C;
- **Turnover:** investimentos sociais bem alinhados à companhia podem ter contribuição substancial na redução do turnover, de até 50%;
- **Reputação:** pode aumentar o valor da reputação em até 11% do valor de mercado e operar como um “seguro de reputação” que protege até 7% do valor de mercado;
- **Risco:** agenda social contribui para reduzir o custo do capital próprio em 1%, reduzir custo da dívida em 40% ou mais, reduzir volatilidade do preço das ações em até 10%, reduzir

risco sistêmico em 4%, evitar perdas decorrentes de crises, reduzir o risco de litígios e de mídia negativa;

- **Preço da ação:** doações estrategicamente alinhadas e de alto volume, em dinheiro ou em espécie, como para ajuda humanitária em casos de desastres, podem impulsionar o preço das ações em até 1%.

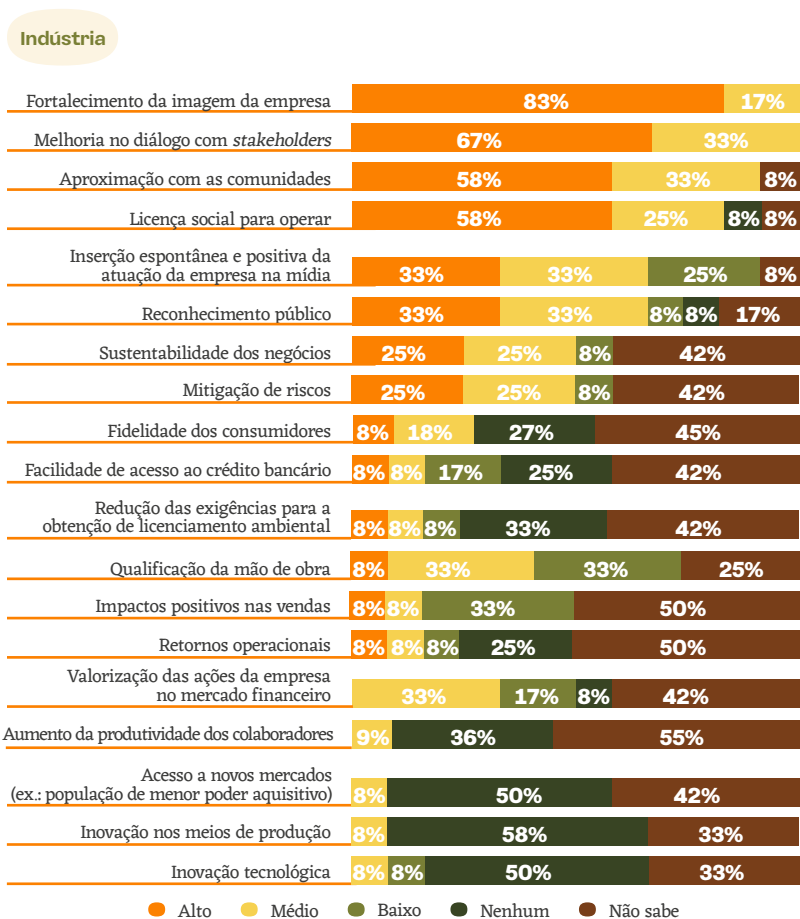
Dados da Rede BISC apontam que os benefícios da integração entre investimentos sociais e negócios são de fato mais reconhecidos em frentes como *aproximação das comunidades, fortalecimento da imagem/reputação, melhoria no diálogo com stakeholders e licença social para operar*, com poucas diferenças entre setores e porte financeiro do ISC.

É natural que o ISC não tenha produzido alto resultado em variáveis que sejam ainda mais relacionadas a *drivers* de negócios, mas é interessante notar que este impacto acontece e é reconhecido. Aspectos como *fidelidade de consumidores, mitigação de riscos* e tantos outros tiveram razoável percepção de impacto positivo em níveis médios, com algumas diferenças mais relevantes a depender do perfil do ISC.

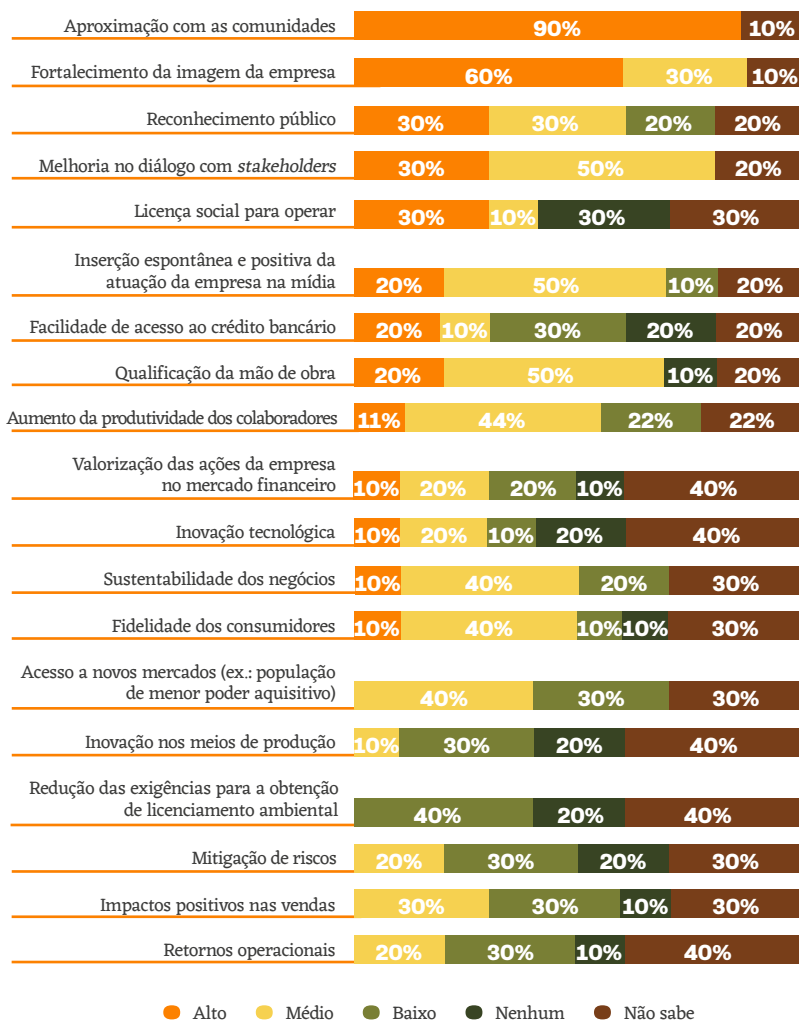
Os dados também revelam certa dificuldade de mensurar esses impactos aos negócios, seja pela dificuldade operacional ou inexistência de foco nesta atividade, com maior incidência de respostas “não

sei” para *drivers* intimamente conectados a objetivos de negócios como *aumento da produtividade, vendas e retorno operacional*. Apesar de a busca pelo alinhamento em si ser um movimento consolidado, a adoção de práticas de gestão e a efetiva conexão com o negócio ainda podem ser consideradas como tendências.

Figura 8.
Percepção de resultados do alinhamento dos investimentos sociais para os negócios



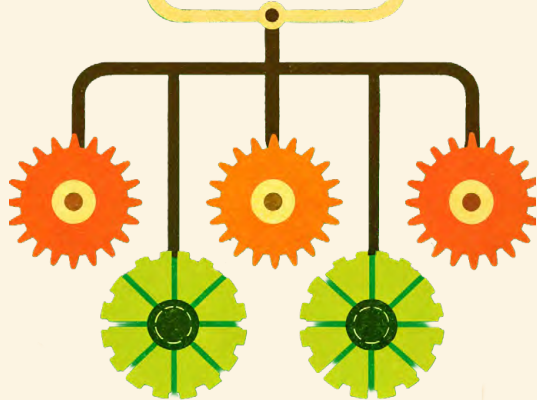
Serviços



● Alto ● Médio ● Baixo ● Nenhum ● Não sabe

Fonte: BISC

Limites e desafios do processo de integração



O processo de integração entre o ISC e as estratégias de negócio enfrenta obstáculos estruturais que residem nas tensões entre o curto prazo corporativo e a transformação social de longo prazo, entre o zelo reputacional e o enfrentamento de causas estruturais e na assimetria de poder entre ISC e mantenedor.

A perspectiva crítica que tende a ser mais reproduzida é a de que as ações de responsabilidade e investimento social podem atuar no sentido de mascarar interesses corporativos sob uma aparência ética. Borges et al., (2007) apresenta uma crítica bastante completa a partir da análise do discurso das fundações empresariais. Organiza-se a seguir algumas provocações relevantes:

- O discurso empresarial sobre a sociedade e suas necessidades tende a **retratar a população como carente**, com problemas visíveis e generalizados, **sem discutir causas estruturais** como desemprego e baixa renda. Assim, evita-se questionar diretamente as empresas, que podem ser parte dos problemas, por exemplo, por meio de demissões em massa ou

Integração entre ISC e negócio envolve tensões entre o curto prazo corporativo e a transformação social de longo prazo, entre o zelo reputacional e o enfrentamento de causas estruturais e na assimetria de poder entre ISC e mantenedor.

pagamento de baixos salários. Nessa leitura, o **investimento social tende a focar nos sintomas e não nas causas dos problemas sociais;**

- Há predominância de ações assistencialistas, educacionais e culturais, em **detrimimento de questões econômicas ou de redistribuição de riqueza**. Dessa forma, as fundações corporativas assumem papéis de educadoras e produtoras culturais, **desconectado do real potencial da filantropia e que evita abordar dilemas sociais em suas camadas mais estruturais;**
- O papel do investimento social como fonte de reputação para a empresa traz **ambiguidades sobre sua missão institucional**, podendo deteriorar o plano de transformação social em favor da narrativa institucional e proteção da imagem.

Neste panorama, uma questão relevante é a própria coerência da ação social para dentro da empresa, antes de se posicionar no apoio a soluções de desafios externos. Em ambientes controversos, o ISC pode ser percebido como ferramenta instrumentalizada para fins de marketing, comprometendo sua legitimidade.

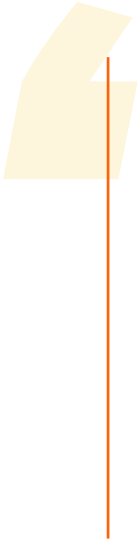
A empresa pode ter uma situação de funcionário passando fome, mas com indicadores de responsabilidade social bombando nos índices. Não faz sentido.

Carola Matarazzo, Presidente do Conselho de Governança do GIFE e Diretora Executiva no Movimento Bem Maior.

Pesquisas em indústrias extrativas sugerem que, quando o investimento social é orientado principalmente por objetivos reputacionais, as iniciativas podem ser percebidas como estratégias voltadas unicamente à obtenção de legitimidade em sua atuação (licença social para operar), sem a intencionalidade de construir respostas genuínas às necessidades sociais (Tuodolo, 2009). Ainda que a busca por licença social seja um aspecto relevante na relação entre empresas e comunidades, sua centralidade como única finalidade do ISC tende a limitar o potencial transformador das ações e a reforçar críticas sobre o caráter assistencialista e instrumental do investimento. Isso evidencia a importância de

estabelecer mecanismos de participação comunitária, avaliação de impacto e transparência para mitigar o risco de deterioração da agenda social e sua legitimidade (Ranängen & Zobel, 2014).

A cultura organizacional e o engajamento prévio das lideranças é elemento fundamental para definir os contornos e o sucesso da integração. O alinhamento pode se tornar um complicador quando não existe um posicionamento interno claro sobre a atuação da área social, instituto ou fundação. **A assimetria de poder pode comprometer a finalidade social das iniciativas ao subordiná-la aos interesses privados.**

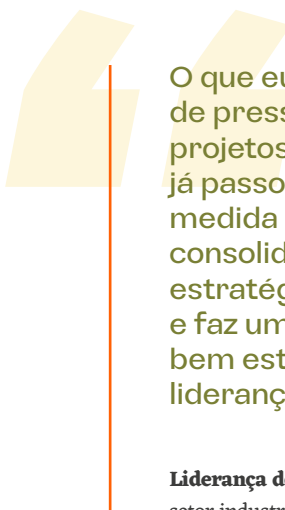


Pouca gente tem essa clareza e eu acho que o risco maior é inverter a lógica e colocar a fundação para responder aos desafios estratégicos do negócio. A fundação como parceira do negócio é um caminho muito natural, até porque ela tem competências que as empresas não têm e precisam incorporar. Mas o arranjo de a fundação ser apenas mais uma área do negócio a favor dos objetivos privados eu acho temerário. São naturezas muito diferentes.

Denise Hills, executiva e conselheira independente.

A falta de posicionamento claro pode tornar a área de investimento social mais suscetível a pressões e demandas de outras áreas da empresa, como operações e comunicação. Para mitigar esse risco, algumas organizações destacam a importância de critérios claros para seleção de projetos e de um processo estruturado de priorização, o que reduz pedidos avulsos e orienta a formação do portfólio.

Campanhas internas bem articuladas e o apoio da liderança contribuem para diminuir pressões por iniciativas fora da estratégia, fortalecendo a identidade institucional. Os institutos também assumiram um papel de educar o negócio, ajustando nomenclaturas e aproximando a governança. Um exemplo foi a integração de uma das fundações participantes dos grupos focais como uma superintendência na estrutura da empresa, para consolidar coerência e clareza estratégica.



O que eu compreendo é que o momento de pressão do negócio para apoiar projetos que destoam da estratégia já passou. Essa fase existiu. Mas, à medida que o tempo passa e você consolida qual é o posicionamento estratégico do Instituto ou da Fundação e faz uma campanha interna muito bem estabelecida, com o apoio das lideranças, isso diminui muito.

Liderança do ISC ligada ao instituto/fundação empresarial, setor industrial

ISC#ESG

ISC não se confunde com o ESG

Embora as ações possam contribuir para questões corporativas, sua função vai muito além disso

Outro desafio debatido é a adequada **divisão de responsabilidades para que não haja distorção da agenda social**. Por exemplo, iniciativas de investimento social que trabalham a inclusão produtiva devem ser pensadas e executadas com objetivo de atender as comunidades nos territórios ou entorno das operações, sem que seja capturada pelos interesses privados de recursos humanos ou colaboradores.

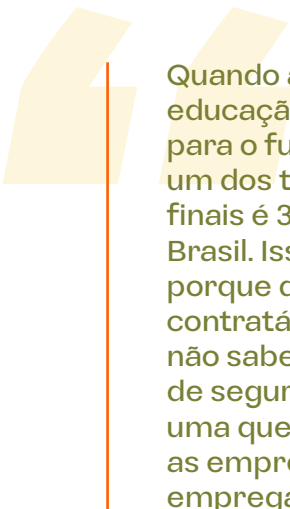
Nesse sentido, foi destacado que o ISC não se confunde com o ESG. Seu propósito não é “prestar consultoria” para que a empresa seja mais sustentável. Embora as ações possam estar alinhadas ao negócio e o conhecimento do ISC possa contribuir para questões corporativas, sua função vai muito além disso. **O risco de “internalizar” excessivamente o instituto é transformá-lo em mera ferramenta de gestão, perdendo a sensibilidade e a capacidade de inovação que deveria caracterizar sua atuação.**

Os limites também aparecem com clareza na **tensão entre a visão de curto e de longo prazo**. Enquanto algumas decisões estratégicas priorizam resultados imediatos, o investimento social precisa frequentemente considerar horizontes mais amplos para promover transformação:



Onde empresa e instituto ainda são bem distantes, eu tenho a impressão de que na maior parte dos casos é uma escolha consciente. Creio que não é por acaso, penso que elas entendem que se chegar perto demais, vai estragar. Que não vai adiantar trazer para dentro e perder o acesso a um espaço de liberdade e criatividade na inovação.

Aron Belinky, pesquisador, professor e consultor especialista em Sustentabilidade Empresarial



Quando a gente escolhe olhar para a educação básica, a gente está olhando para o futuro dos territórios. [Em um dos territórios] o IDEB nos anos finais é 3,9 contra uma meta de 6,5 no Brasil. Isso estoura onde? Na empresa, porque daqui três anos a gente vai contratá-lo como jovem aprendiz e ele não sabe nem interpretar uma regra de segurança. [...] E isso convive com uma questão de curto prazo, que são as empresas vivendo esse apagão da empregabilidade, da qualificação. E isso pega o instituto, que tem essa expertise de diálogo social.

Liderança do ISC ligada ao instituto/fundação empresarial, setor industrial

Nesse equilíbrio de pressões, **o lado mais imediatista do corporativo muitas vezes se afasta de agendas estruturais.**

Partindo disso, o problema pode não estar no alinhamento em si, mas em como esse alinhamento é feito. É um grande desafio trocar a lógica do curto pelo longo prazo e é essencial que o ISC seja transparente sobre seus objetivos, governança e relação com outros atores do ecossistema. Uma vez superado esse movimento, até mesmo os objetivos empresariais tendem a ficar mais alinhados com as ações sociais.

Essa necessidade de conciliar tempos distintos é ainda mais evidente nos territórios. As operações produtivas operam em ritmos tecnológicos e processados, enquanto os desafios sociais têm outra cadência, marcada por problemas estruturais e sistêmicos:

[...] as grandes plantas têm um ritmo absolutamente tecnológico, tudo processado e tal, e você vai para o campo do social, as pessoas têm outro ritmo de desenvolvimento. Então, como alinhar expectativas, reconhecer as demandas e desenvolver uma iniciativa onde todo mundo saia ganhando?

Carola Matarazzo, Presidente do Conselho de Governança do GIFE e Diretora Executiva no Movimento Bem Maior

O compromisso de longo prazo com os territórios também sofre com desafios de mudanças de liderança ou conselho, que não deveriam resultar na descontinuidade de pautas construídas ao longo do tempo. Isso exige olhar para temas básicos, mas pouco atrativos, como saneamento ou desenvolvimento em áreas rurais, e incluir verbas de apoio institucional nos planejamentos. Essas verbas podem ajudar organizações locais a atender exigências de compliance, investir em consultoria ou fortalecer sua gestão, garantindo transformações mais profundas e sustentáveis.



Por que a gente não consegue sentar numa mesa e falar: nós temos esses problemas, vocês têm esse recurso, como é que a gente faz pra ajeitar? Todo mundo vai ter que gastar um pouco de dinheiro, um pouco de tempo e perder um pouco do privilégio.

Carola Matarazzo, Presidente do Conselho de Governança do GIFE e Diretora Executiva no Movimento Bem Maior

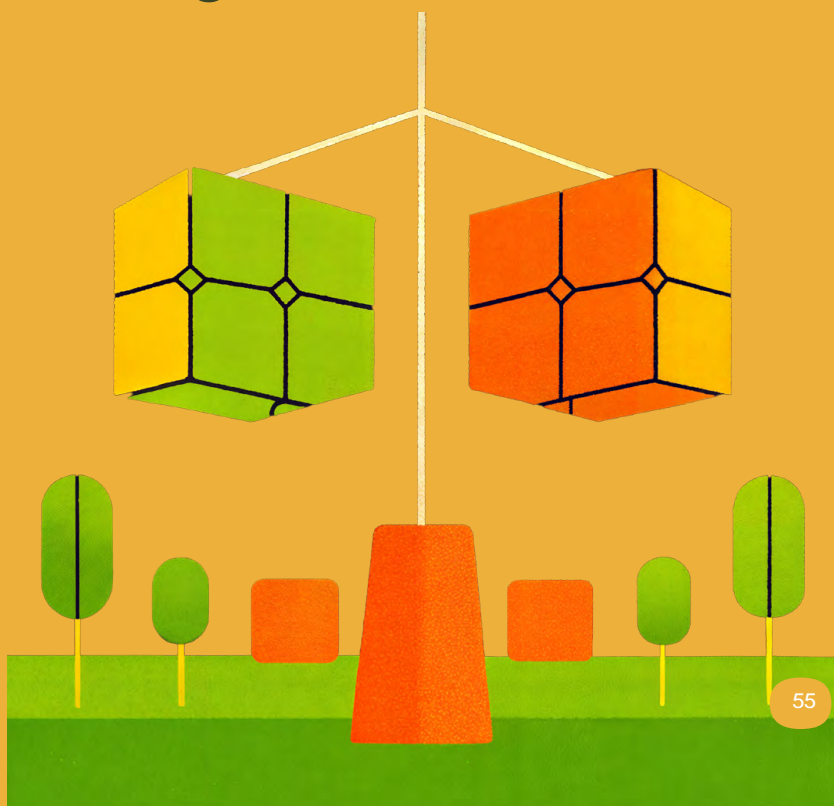
Figura 9.
Limites e desafios do alinhamento do ISC ao negócio

Legitimidade e propósito social	Assistencialismo e superficialidade	Predominância de ações pontuais e educativas que tratam sintomas dos problemas sociais, sem enfrentar causas estruturais.
	Liberdade temática condicionada	Exclusão de temas sensíveis (como democracia, direitos humanos e vulnerabilidade social) por receio de danos reputacionais.
	Subordinação de interesses públicos a objetivos privados	Risco de o ISC priorizar ganhos de imagem e reputação corporativa em detrimento do impacto social genuíno, comprometendo sua finalidade pública.
	Instrumentalização e perda de legitimidade	ISC utilizado principalmente como ferramenta de marketing ou gestão de imagem, enfraquecendo sua credibilidade junto à sociedade e às comunidades locais.
Governança e autonomia institucional	Baixa autonomia dos institutos e fundações	Forte influência das empresas mantenedoras na definição de estratégias e resultados, limitando a independência e a inovação das iniciativas sociais.
	Assimetria de poder e falta de governança clara	Necessidade de mecanismos que assegurem a independência dos institutos frente às áreas corporativas, especialmente marketing e comunicação.
	Internalização excessiva	Quando o alinhamento se torna dependência, o instituto perde autonomia e sensibilidade social, perdendo capacidade de conexão com comunidades, territórios e organizações.
Desafios estratégicos	Desalinhamento interno e falta de clareza estratégica	Ausência de posicionamento institucional definido sobre o papel do ISC, levando a demandas dispersas, captura e desvio de missão.
	Dilema entre curto e longo prazo	Tensão entre a busca por resultados imediatos do negócio e a natureza de longo prazo das transformações sociais.
Compromisso com diferentes stakeholders	Falta de continuidade e compromisso territorial	Mudanças de liderança podem interromper projetos de longo prazo, fragilizando vínculos e resultados nas comunidades.
	Coerência interna e responsabilidade com o público interno	Necessidade de a empresa alinhar sua atuação social externa com práticas éticas e justas internamente (salários, condições de trabalho, bem-estar).

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 03.

Fatores estruturantes do alinhamento entre ISC e negócio



Esta seção propõe que os múltiplos caminhos de integração entre o investimento social e os negócios passam por fatores estruturantes comuns que condicionam a efetividade dessa integração e o impacto social produzido pelo ISC. Oliva (2016) aponta que a forma como o investimento social se articula com a empresa é moldada por diferentes fatores, como o nível de inserção institucional do ISC na estrutura corporativa, o momento e a motivação que levam à decisão de promover o alinhamento, além das dinâmicas específicas do setor de atuação. Essa perspectiva dialoga com a literatura sobre responsabilidade social corporativa (CSR/RSC), que, embora trate de um campo mais amplo, compartilha com o ISC as preocupações sobre como as iniciativas sociais são estruturadas, implementadas e legitimadas dentro das organizações. Assim, o campo do ISC pode se beneficiar dos avanços teóricos e empíricos produzidos pela literatura em CSR, mais consolidada e abrangente.



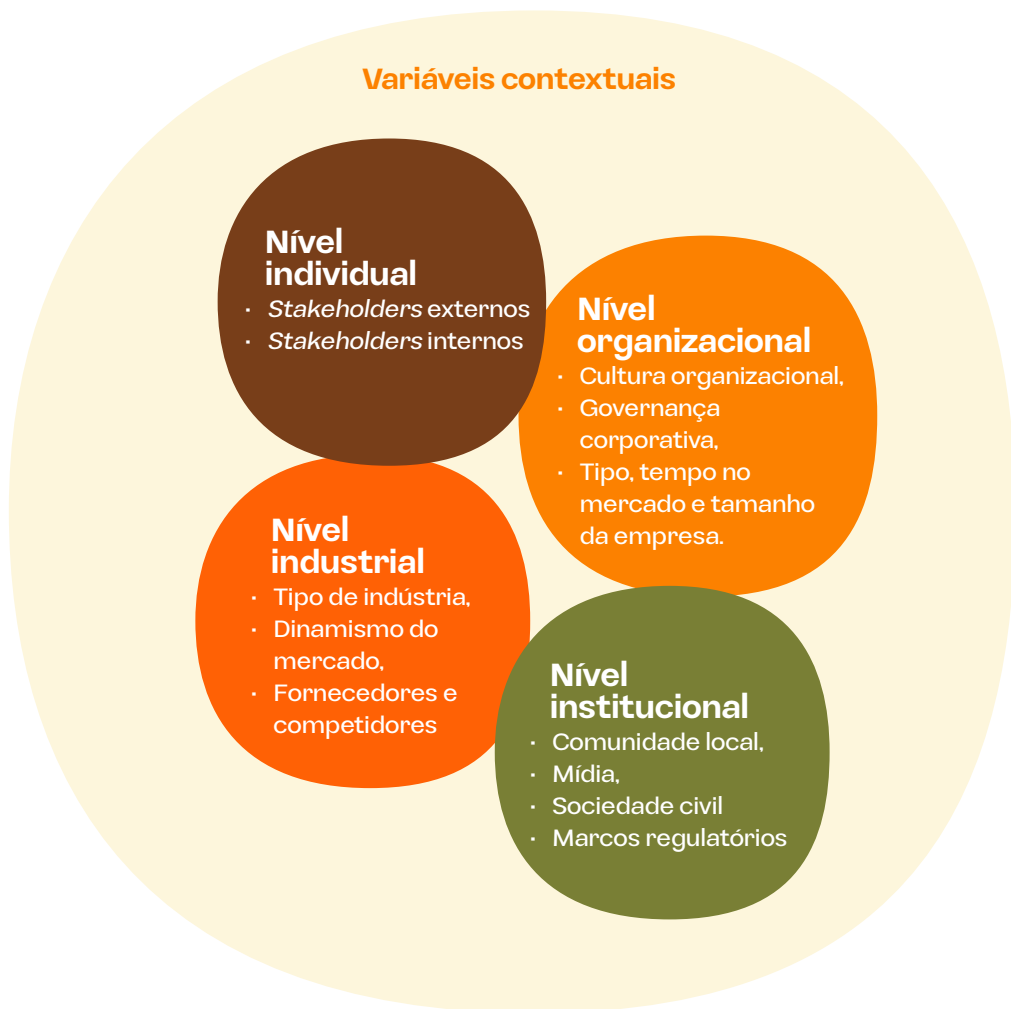
Múltiplos caminhos de integração entre o investimento social e os negócios passam por fatores estruturantes comuns que condicionam a efetividade dessa integração e o impacto social produzido pelo ISC.

Nesse sentido, o estudo de Fatima e Elbanna (2022) contribui para aprofundar a compreensão sobre os fatores que condicionam a atuação social das empresas. As autoras analisam a implementação da responsabilidade social corporativa como um processo complexo e dinâmico, desenvolvido em múltiplos níveis (institucional, organizacional e individual), todos atravessados por variáveis contextuais específicas. O framework proposto por elas também oferece pistas relevantes para pensar o investimento social, ao mostrar que sua efetividade não depende apenas de uma decisão estratégica da alta gestão, mas da coerência entre o ambiente externo, as estruturas organizacionais e os atores internos envolvidos.

Essa coerência se expressa em interações bidirecionais: fatores institucionais moldam práticas organizacionais e comportamentos individuais, ao mesmo tempo em que essas práticas e comportamentos podem retroalimentar normas externas e expectativas de *stakeholders*. Assim, tanto em CSR quanto em ISC, o sucesso da implementação exige articulação entre níveis e dimensões, já que falhas em qualquer uma delas podem comprometer o desempenho global da iniciativa.

Fatima e Elbanna (2022) destacam variáveis contextuais que influenciam a formulação, implementação e avaliação das estratégias de atuação social. No plano interno, destacam-se fatores como cultura organizacional, governança corporativa, tipo de produto, tempo de existência e porte da empresa. No plano externo, variáveis como setor de atuação, dinamismo do mercado, comportamento de fornecedores e competidores, bem como relações com comunidades locais, mídia, OSCs e governo, desempenham papel crucial. Elementos macroeconômicos e institucionais, como PIB, IDH, ambiente regulatório e grau de incerteza política, também se mostram determinantes.

Figura 10.
Variáveis contextuais da implementação de ações e estratégias sociais



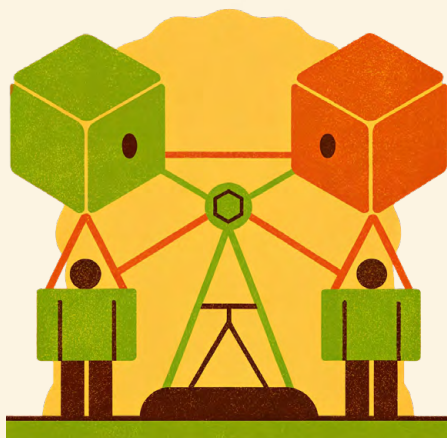
Fonte: Adaptado de Fatima & Elbanna (2022)

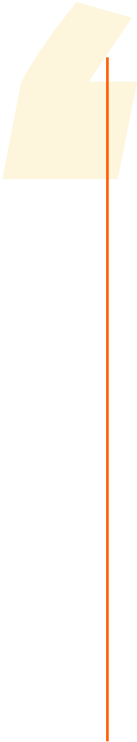
A fase qualitativa deste estudo, seja nos grupos focais ou nas entrevistas, buscou se aprofundar em seis fatores que evidenciam pontos de sinergias e tensões entre ISC e negócios: i) **governança**; ii) **compromissos públicos e atuação em rede**; iii) **definição orçamentária**; iv) **reconhecimento do ISC como centro de inteligência social**; v) **engajamento das lideranças**; e vi) **avaliação e expectativas de retorno do ISC**.

Governança

O alinhamento entre investimento social e negócio depende diretamente de como a estrutura e a governança da organização são desenhadas. As fundações corporativas possuem uma natureza híbrida, conciliando lógicas do setor social, com propósito filantrópico, e do setor empresarial, voltadas a interesses estratégicos e reputação (Yang & Babiak, 2023). Dessa forma, o equilíbrio entre essas duas dimensões impacta diretamente a performance organizacional. Fatores como independência relativa, composição do conselho e profissionalização da gestão são determinantes para que a criação de valor social seja priorizada no alinhamento aos objetivos corporativos.

A relação estrutural e de recursos com a empresa mantenedora frequentemente gera tensões entre autonomia e dependência. A governança via conselho é uma estratégia poderosa, pois além de supervisionar finanças e missão, o conselho conecta o ISC à empresa.





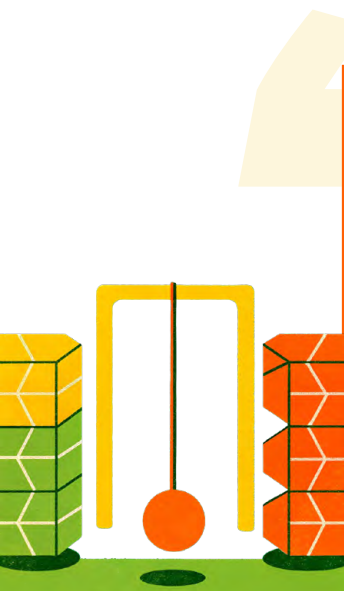
A resposta para mim está, na clareza de objetivos, papéis e responsabilidades, numa governança que ajude a encontrar pontos em comum, projetos e atuações conjuntas. Isso é fundamental. O apoio e suporte de lideranças ocorre naturalmente à medida que se define como a fundação pode contribuir para os desafios da empresa e vice-versa. É uma visão de pares. Independência absoluta pode ser problemática, pois cada parte vai para um lado diferente. Eu prefiro interdependência, com independência institucional e muitas oportunidades de colaboração. Governança é a chave: sem clareza de papéis e responsabilidades, o institucional não funciona.

Denise Hills, executiva e conselheira independente

A forte presença de representantes corporativos nos Conselhos pode limitar a autonomia da fundação (Yang & Babiak, 2023). Para equilibrar interesses empresariais e finalidade pública, é comum que o conselho inclua membros da sociedade civil ou conselheiros independentes. Um exemplo prático citado nos grupos focais foi o de um instituto com conselho misto, composto por CEOs e representantes da sociedade civil, garantindo maior independência nas decisões.

Essas tensões identificadas pela literatura também foram observadas nas organizações participantes dos grupos focais

do BISC. Entre as empresas analisadas, emergiram trajetórias diversas quanto ao alinhamento entre atuação social e estratégia de negócio: algumas já nasceram integradas, enquanto outras incorporaram essa integração mais recentemente, motivadas por pressões das altas lideranças. Além disso, o setor de atuação influenciou significativamente a forma dessa integração. Indústrias extrativas geram impacto em territórios específicos e precisam lidar com comunidades locais; setores varejista e de bens de consumo priorizam relações diretas com consumidores; e setores regulados, como energia, transporte e saneamento, enfrentam pressões reputacionais junto a órgãos públicos e demandas comunitárias relevantes. Vários negócios estavam em processo de reestruturação ou revisão estratégica do investimento social, incluindo desde a unificação da atuação social de diferentes empresas de um mesmo grupo em um único instituto até a separação entre frentes de longo prazo e iniciativas mais responsivas e voltadas a demandas imediatas do negócio.

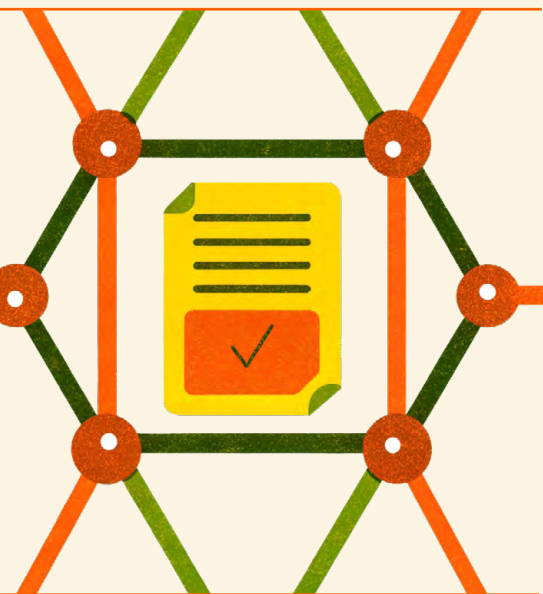


Existem esses movimentos pendulares, mesmo. [...] à medida que a gente vai se estruturando como instituto empresarial ou as empresas vão ganhando musculatura nas suas estratégias ESG, esse pêndulo vai se reconfigurando. À medida que aspectos muito conectados à licença social para operar vão estar endereçados dentro das empresas, o instituto vai para questões mais estruturantes e transformadoras.

Liderança do ISC ligada ao instituto/fundação empresarial, setor industrial

Compromissos públicos e atuação em rede

O firmamento de compromissos públicos e o compromisso com uma atuação em rede foram apontadas nos focais como estratégias relevantes para proteger a atuação social diante de mudanças nas demandas internas, conferindo maior autonomia e reduzindo a vulnerabilidade ao ciclo de curto prazo da empresa.



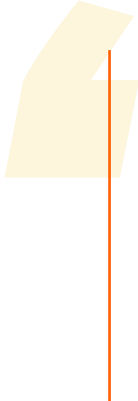
“ [Com] as premissas que a gente estabeleceu de atuar em rede, com conexões intersetoriais, eu consigo segurar, criar um muro de proteção para os programas que são estruturantes.

Liderança do ISC ligada ao instituto/fundação empresarial, setor de serviços

Em setores como mineração e petróleo, a literatura reforça a importância de parcerias tri-setoriais, acordos formais entre governo, empresas e sociedade civil, como forma de enfrentar desafios complexos e manter legitimidade (Jenkins & Yakovleva, 2006; McPhail & Davy, 1998). Essas parcerias seguem princípios internacionais, como o Pacto Global da ONU, que reúne compromissos com direitos humanos, meio ambiente, trabalho e anticorrupção, e as Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais, que orientam práticas de conduta empresarial responsável. A adesão a esses mecanismos aumenta a credibilidade das iniciativas sociais, mas também exige alinhamento entre agendas globais e realidades locais (Ranängen & Zobel, 2014).

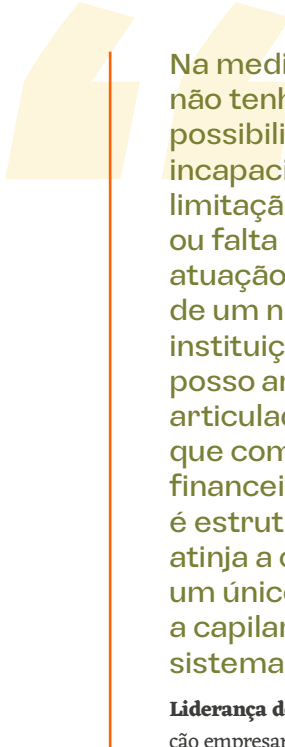
A perspectiva do trabalho social em rede levantou a discussão sobre a própria orientação estratégica do ISC enquanto

formulador e executor de projetos, investidor ou articulador. Foram ressaltados desafios de coordenação e dispersão das ações, mas houve sinalização de que o ISC está mais atento a priorizar organizações já atuantes em vez de criar novos programas proprietários. Para isso, enfatizaram a necessidade de profissionalizar entidades e fortalecer ecossistemas locais, com um trabalho em rede que evite sobreposição de atuações. Também houve sinais de abertura para que o ISC construa um relacionamento mais próximo e perene com as organizações apoiadas, com uma abordagem de investimento que produza legado sustentável. A abordagem colaborativa e em rede compreende os limites de atuação de cada setor e tipo organizacional, explora suas complementaridades, promove escalabilidade de experiências bem-sucedidas e cria capacidades para lidar com a natureza dos problemas sociais.




O quanto que nós podemos não só aportar, mas se aproximar dos projetos com os quais vamos apoiar este ano [...] Nossa principal missão é entender a dor desses pequenos projetos, se aproximar deles. Não queremos simplesmente aportar e pedir contrapartida, queremos criar um canal de relação com cada projeto apoiado.

Liderança do ISC ligada à empresa, setor de serviços



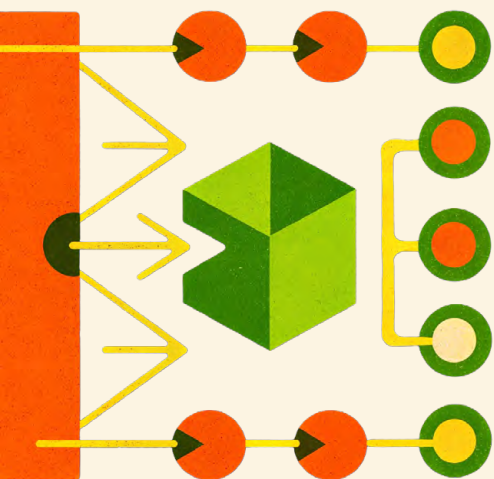
Na medida em que eu não tenho todas as possibilidades, seja por incapacidade técnica, limitação de recursos ou falta de espaço de atuação, com a pujança de um negócio ou de uma instituição eu sempre posso articular. Essa função articuladora no território, que combina recursos financeiros e cria alianças, é estruturante para que se atinja a complexidade, pois um único ator não acessa a capilaridade de todo o sistema.

Liderança do ISC ligada ao instituto/fundação empresarial, setor industrial



As empresas podem fazer o investimento social que for. Mas há abordagens em que não há a mínima chance de resolver problemas de infraestrutura sistêmica.

Carola Matarazzo, Presidente do Conselho de Governança do GIFE e Diretora Executiva no Movimento Bem Maior




**O orçamento
é fator
determinante
para definir
a forma e a
extensão do
investimento
social**

Definição orçamentária


O orçamento é fator determinante para definir a forma e a extensão do investimento social. Na coleta de dados, coexistiram modelos mais centralizados com agenda programática e execução bem definidas e modelos descentralizados, conduzidos por unidades de negócio, marcas ou territórios, que ajustam as ações às necessidades locais.

Em ambos, porém, a composição do orçamento pode envolver múltiplas rubricas e “bolsos” internos, adicionando complexidade. As lideranças destacaram a importância de mapear essas fontes e compreender a estrutura organizacional e o perfil de suas lideranças para acessá-las, alinhando prioridades e diferentes demandas à disponibilidade de recursos. Também apontaram desigualdade na distribuição de recursos entre áreas internas e, quando a empresa possui institutos, entre estes e as demais áreas. Essa realidade exige inteligência organizacional para identificar onde estão os recursos e quais movimentos são necessários para acessá-los diante de pressões estratégicas e territoriais.



Eu já estive em áreas de sustentabilidade que estavam dentro de áreas de inovação ou de logística, ou mais relacionadas ao ambiental. O orçamento nesses lugares varia muito. Você vai para uma área de inovação, tem dinheiro. Você vai para uma área comercial, só se for para fazer um evento.


Liderança do ISC ligada ao instituto/fundação empresarial, setor industrial



A gente tem dois orçamentos lá na fundação. Um orçamento que é muito fácil de aprovar, que é o de projetos, projetos novos, sustentação dos projetos e tal. [...] Esse é muito argumentativo e aprovo direto com o conselho da fundação. E tem outro orçamento que é a folha de pagamento, que é o caos porque envolve competir com recursos da organização.

Liderança do ISC ligada ao instituto/fundação empresarial, setor de serviços

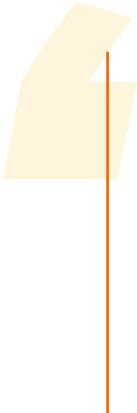
As fontes de financiamento para investimento social são diversas, incluindo recursos das empresas mantenedoras, doações de funcionários, repasses de unidades de negócios do mesmo grupo, incentivos fiscais, fundos patrimoniais e captação externa. Em termos gerais, o Censo Gife informa o protagonismo das mantenedoras e dos *endowments* no financiamento do investimento de empresas e institutos/fundações empresariais. Mas internamente existe essa competição por recursos e/ou a necessidade de acessar recursos de bolsos não recorrentes, explorando oportunidades de conexão.



A habilidade de identificar recursos “estacionados” dentro da empresa é estratégica para ampliar resultados, não só no investimento social. Tivemos uma experiência, por exemplo, de conseguir triplicar nossos recursos ao acessar uma rubrica da área de marketing.

Liderança do ISC ligada ao instituto/fundação empresarial, setor industrial

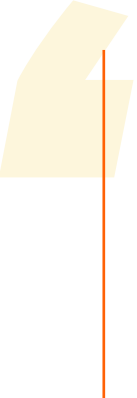
Outro desafio refere-se à sensibilização de outras áreas, inclusive alta e média gestão, sobre a necessidade de custeio de *overhead* (despesas indiretas como equipe, aspectos jurídicos e administrativos) que nem sempre são compreendidas ou aprovadas.



Não é incomum que os custos operacionais e logísticos não sejam incluídos na doação, sob a justificativa de que o recurso deve ir integralmente à ponta. Ainda tem uma falta de conhecimento da realidade, seja do território, causa e beneficiário, seja da operação no chão de fábrica.

Carola Matarazzo, Presidente do Conselho de Governança do GIFE e Diretora Executiva no Movimento Bem Maior

Eventos e fóruns institucionais da companhia são espaços que o investimento social deve ocupar de forma estratégica para mostrar o valor da agenda social e destravar engajamento, visão estratégica e recursos dos negócios.



E aí a gente mostra para a empresa: Olha, é relevante o que a gente está fazendo. O Ministério da Educação aprovou. Virou uma estratégia nacional. Aí conseguimos ter recurso no orçamento ano que vem, porque mostramos que deu visibilidade, consistência e reconhecimento.

Liderança do ISC ligada ao instituto/fundação empresarial, setor industrial

Em alguns casos, a falta de clareza sobre a cobrança por serviços prestados gera tensões e requer mudanças culturais.

Por fim, outro desafio envolve a relação entre institutos e áreas internas do negócio em relação ao custeio de iniciativas de interesse mútuo. Programas de inclusão produtiva e capacitação profissional podem ser muito atraentes para áreas como suprimentos e recursos humanos, mas a colaboração que levaria o projeto a um patamar superior de impacto esbarra na discussão de quem paga a conta. Em alguns casos, a falta de clareza sobre a cobrança por serviços prestados gera tensões e requer mudanças culturais. Um instituto empresarial relatou a transição para um posicionamento mais firme, apresentando propostas formais para cobrar operacionalizações solicitadas por outras áreas, compreendendo isso como parte do processo de educar o negócio sobre o papel do instituto.

Em ações como essa, a gente tinha muita dificuldade em onerar outras áreas do negócio. [...] Fizemos uma proposta de trabalho: vocês podem operacionalizar ou podem nos pagar para operacionalizar. Nenhum dos dois aconteceu na prática, mas é um começo. É também uma cultura de trabalho, estamos buscando educar o negócio e fortalecer nossa posição.

Liderança do ISC ligada ao instituto/fundação empresarial, setor industrial

Para complementar recursos e contornar restrições, as empresas recorrem a estratégias como *matchfunding* e *cofunding*. Essas modalidades buscam evitar sobreposições, ampliar o alcance das iniciativas, alcançar novos territórios e reforçar a importância de uma visão integrada e de negociações estratégicas para otimizar os recursos disponíveis, tanto internamente quanto em parceria com outros atores.

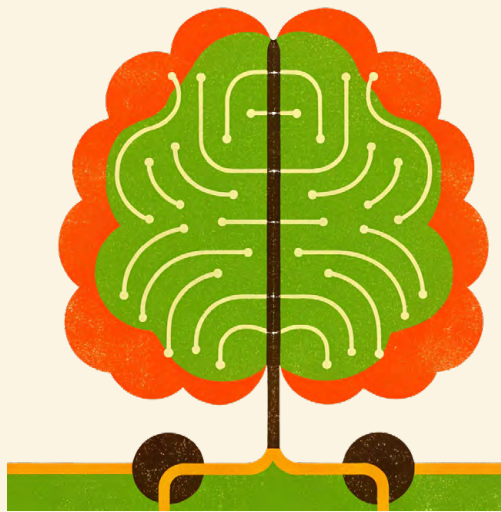
“A gente vem trabalhando com *matchfunding* como forma de catalisar o ecossistema e não ter sobreposição de investimento. A gente tem algumas restrições por conta da [regulamentação] global e algumas soluções financeiras não estão disponíveis para nós, mas *matchfunding* eu consigo.

Liderança do ISC ligada ao instituto/fundação empresarial, setor industrial



ISC como centro de inteligência social

Um dos papéis que o investimento social tem assumido dentro das empresas é a contribuição com expertise em inovação e transformação social, cujo conhecimento acumulado pode gerar impactos positivos para as empresas mantenedoras (Gentil et al., 2019). As áreas responsáveis pelo investimento social apoiam a interação com *stakeholders* não tradicionais, participam de decisões estratégicas de longo prazo e ajudam a integrar critérios sociais nos processos decisórios (Pagotto et al., 2016).



O instituto se configura dentro do universo [da organização] como esse centro de expertise, provedor de soluções sociais para que as empresas, cada uma com seus desafios, sua maturidade, seu contexto local, se utilize dessa inteligência para performar sua atuação social nessa perspectiva de valor compartilhado entre sociedade e negócio. Atuamos em suprimentos sustentáveis, reciclagem, qualificamos nosso crédito de carbono. [...] É uma solução que, inclusive, é um diferenciador para a [empresa], com patente, conhecimento.

Liderança do ISC ligada ao instituto/fundação empresarial, setor industrial




Além da atuação estratégica, os institutos assumem responsabilidades relevantes na gestão de riscos e crises. Participam de comitês de risco, aplicam sua inteligência social em momentos críticos e apoiam as decisões das lideranças empresariais. Essa função vem sendo ampliada para uma abordagem de “gestão de risco social”, que antecipa vulnerabilidades e considera impactos além das operações internas.

Apesar do potencial e de sua ativação por boa parte da Rede BISC, a coleta qualitativa também destacou a baixa exploração desta habilidade pelo campo em geral.


Todos os protocolos de atuação emergencial da empresa passam a ser operados pelo Instituto também nessa mudança estratégica. A gente olha pra inteligência social que o Instituto tem e coloca isso à disposição do negócio. Então quando tem uma enchente e vai fechar a loja, quem tá tomando essa decisão junto com o diretor de operações é o Instituto.

Liderança do ISC ligada ao instituto/fundação empresarial, setor de serviços



Vejo que [o ISC como centro de inteligência] é muito subestimado pelas empresas. [...]. Acredito que essa conexão é muito rica, muito necessária e é um diferencial para as empresas. Creio que uma empresa que tem essa capacidade vai perceber tendências, se adequar e se antecipar a certas movimentações em relação àquelas que não tenham. Mas eu não sei quantas percebem esse valor. Penso que é uma coisa valiosa, mas frequentemente subestimada.

Aron Belinky, pesquisador, professor e consultor especialista em Sustentabilidade Empresarial



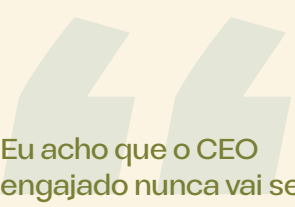
Eu acho que esse é um dos grandes desperdícios que a gente vê hoje em dia, porque o mais comum é que a fundação fique dentro de uma caixinha ali separada, que não tem toda a influência e não tem nem toda a troca e reconhecimento. [...] eu acho que a cabeça do corporativo nem sempre tá aberta a coisas diferentes. O corporativo adora se dizer inovador, mas quando alguma coisa sai do comum, do padrão, nem sempre eles estão preparados para lidar com isso. E o que a gente vê é que os corporativos que sim estão preparados para usar isso conseguem criar muita coisa legal que é benéfica para os dois lados.

Pedro Telles, Brazil Country Manager da Latimpacko

Engajamento das lideranças

As estratégias de engajamento das lideranças para o social são pouco padronizáveis entre as organizações, tamanha a diversidade de caminhos possíveis de alinhamentos e processos de geração de valor. O estudo “Caminhos de engajamento da alta liderança empresarial para o investimento social corporativo”, publicada pelo BISC em 2025¹ encontrou que este processo passa por estratégia sob medida que considera as prioridades do negócio e o perfil das pessoas que lideram a organização. Ao mesmo tempo, esta aproximação deve defender as fortalezas do investimento social, como suas expertises e sua habilidade articuladora com as causas prioritárias do território. O engajamento exige esforço constante e transversal, que demanda tempo, recursos e integração ao planejamento estratégico para garantir sua continuidade.

¹ Disponível em: <https://comunidades.org.br/publicacao/reflexoes-e-tendencias-do-isc-caminhos-para-o-engajamento-da-alta-lideranca-empresarial-no-investimento-social-corporativo/>



Eu acho que o CEO engajado nunca vai ser demais, tá? E um CEO desengajado é problema. [...] minimamente ele tem que saber que existe, saber quando ele vai falar e usar, uma função mais ou menos operacional. E ele definitivamente tem que respeitar essa independência. O CEO é sim importante, mas se você tiver o Conselho é muito mais. O Conselho já está mais acostumado a olhar o longo prazo, é o lugar mais legal para a gente falar e discutir como é que essas estratégias podem cooperar, convergir. [...] O conselho tá pensando na perenidade da empresa e ele tá pensando sim na função social dessa empresa.

Denise Hills, executiva e conselheira independente



Há desafios importantes para atingir o engajamento pleno de todas as áreas. Atuar no campo social requer ousadia e inovação: muitos profissionais relatam uma espécie de “licença para transgredir”, rompendo padrões e criando soluções movidas por sonho e propósito, mesmo em cenários adversos.

Eu acho que tem um aspecto quase que vocacionado. Quem atua [na área social] acaba tendo uma licença de transgressão, em alguma medida. Vinte anos atrás, quando a gente criou essa lógica, você imagina o que era isso quando não existia celular nessa dimensão. Então, tinham muitos aspectos de inovação, de transgressão, sonho, de vontade de fazer, né? Se a gente não acredita, se a gente não sonha, a gente para na primeira barreira.

Liderança do ISC ligada ao instituto/fundação empresarial, setor industrial

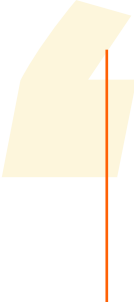
Outro elemento central é a comunicação, seja através de dados, visual, storytelling para sensibilizar públicos diversos e gerar engajamento.

Para superar barreiras e aproximar as áreas do negócio, as equipes de investimento social recorrem a diferentes ferramentas. Durante a pandemia, por exemplo, modelos ágeis e a atuação em *squads* ampliaram o engajamento e a velocidade de resposta, envolvendo *stakeholders* de risco e compliance para construir soluções inovadoras. Esse processo possibilitou simplificar etapas burocráticas, como repasse de recursos, sem abrir mão dos pontos inegociáveis das áreas jurídicas e de *compliance*:

[Na] pandemia, para alguém receber um recurso, [o processo] era tão gigantesco que levava mais de dois meses. [...] Corta, corta, corta, até chegarmos no modelo mais soft que conseguimos rodar, porque tem os inegociáveis.

Liderança do ISC ligada ao instituto/fundação empresarial, setor industrial

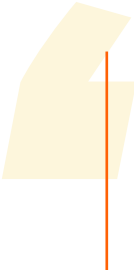
Outro elemento central é a comunicação, seja através de dados, visual, *storytelling* para sensibilizar públicos diversos e gerar engajamento. Essa evolução também reflete o amadurecimento das próprias áreas sociais, que passaram a dialogar na “língua do negócio”:



[...] acho que houve uma evolução histórica das próprias áreas sociais, elas também aprenderam a falar a língua do negócio, a fazer melhor gestão, a ter dados, indicadores, números, argumentos palpáveis.


Liderança do ISC ligada à empresa, setor de serviços

Uma estratégia eficaz é incorporar profissionais com experiência em negócios nas equipes do ISC, capazes de transitar entre diferentes públicos e abrir portas para recursos e parcerias. O reconhecimento de aliados internos também se mostra fundamental para viabilizar agendas sociais:



O C-level pode estar 100% comprado, mas para operacionalizar, você precisa de mais aliados, como diretores, gestores ou mesmo colaboradores sênior, que vão viabilizar a colaboração.

Liderança do ISC ligada ao instituto/fundação empresarial, setor industrial



O nosso superintendente veio do negócio. Ele transitava com todo mundo, 20 anos lá dentro, conhecia as pessoas, sabia o que pensavam. [...] Orçamento era 10% do que é hoje. [...] Ele sabe os botões que tem que acessar.

Liderança do ISC ligada à empresa, setor de serviços



O uso estratégico de canais internos e compartilhamento de experiências e ações sociais em reuniões de conselho, eventos, ou até em canais de mensagem institucionais também amplia a conscientização e o engajamento de colaboradores. Contudo, ainda se observa baixa compreensão interna sobre o ISC: muitos profissionais de outras áreas acreditam dominar o tema apenas por experiências pessoais, sem considerar dados e especialização técnica. Nesse contexto, institutos e fundações ajudam a legitimar a atuação social, mas o desafio do letramento permanece, inclusive em níveis de conselho:

Pouco se olham os dados, se olham os números e vem um monte de 'eu acho que vocês deviam fazer isso e aquilo'. A agenda social não é levada ainda dentro das empresas com a seriedade e o respeito que precisa.

Liderança do ISC ligada ao instituto/fundação empresarial, setor industrial

Além da comunicação, as áreas sociais investem em jornadas de aprendizagem, *workshops* e voluntariado corporativo como formas de treinamento, integração e desenvolvimento de *soft skills*. Essas experiências imersivas, muitas vezes

conduzidas com líderes comunitários, buscam ampliar a empatia, transformar *mindsets* e gerar engajamento entre áreas estratégicas como operações e *marketing*:

A gente começou a perceber que aquele cara que ia no voluntariado voltava diferente. [...] E entregamos uma jornada encantadora. Levamos [a área de] produto para conhecer o projeto e todo mundo voltou engajado.

Liderança do ISC ligada ao instituto/fundação empresarial, setor de serviços

A gente fez um mergulho com a área de marketing [...] Hoje a área nos procura para essa referência.

Liderança do ISC ligada ao instituto/fundação empresarial, setor de serviços

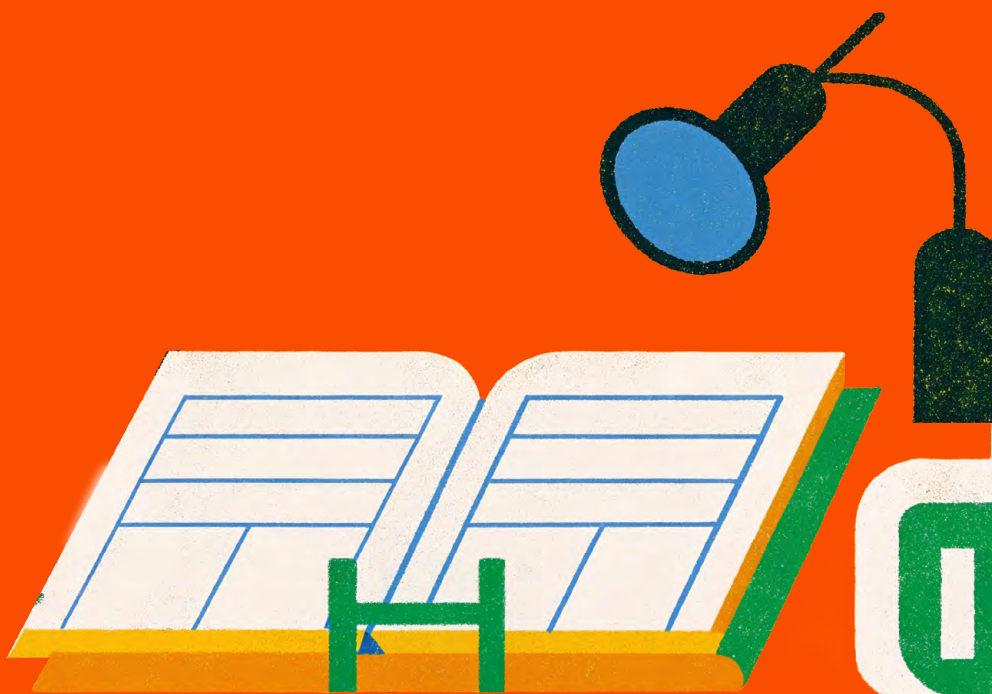


Se tua expertise é em operações e você cuida de logística, ter a sua visão de sustentabilidade dentro da área de logística, RH, operações, financeira, vai ajudar muito mais [...]. Pessoas começam a se empolgar mais com o trabalho porque você dá a chance deles se envolverem com coisas que vão além do dia a dia comum deles.

Pedro Telles, Brazil Country Manager da Latimpecto

Cases

**Como a Rede BISC
está integrando
seus investimentos
sociais à estratégia
do negócio**





ArcelorMittal

Fundação ArcelorMittal

Fundação ArcelorMittal

O posicionamento estratégico da Fundação ArcelorMittal tem destacado a convergência entre seus investimentos sociais e os objetivos e diretrizes corporativas, frente considerada prioritária para aproximar as áreas de negócio, fortalecer a atuação social e ampliar o impacto gerado. A tradução do propósito corporativo de produzir **ações inteligentes para as pessoas e para o planeta**, quando aplicada ao campo social, consolidou o foco da Fundação na educação, mas também orienta um percurso estratégico para potencializar, de forma mais intencional, as interseções entre os desafios educacionais do Brasil, as demandas específicas dos territórios onde o Grupo ArcelorMittal atua e os gargalos enfrentados pelos negócios e pelo setor.

Nesse contexto, a **Liga STEAM** é uma iniciativa emblemática desse alinhamento. Sua estratégia articula a agenda educacional da Fundação aos desafios reais da sociedade brasileira, incluindo aspectos socioeconômicos e a necessidade de profissionais qualificados em áreas transversais às ciências, tecnologia, engenharia, artes e matemática. Busca-se fortalecer a atuação nos territórios onde o grupo está presente, ao mesmo tempo em que se estabelecem conexões com políticas públicas e parcerias com outras empresas e organizações sociais, de modo a alcançar todo o território nacional. Essa abordagem amplia o potencial de geração de valor e permite inclusive a promoção de agendas pré-competitivas na indústria, ancoradas em um desafio social comum compartilhado por negócios de diferentes perfis. Inicialmente estruturada para apoiar a formação de professores da educação básica na abordagem STEAM, a iniciativa vem sendo progressivamente ampliada para incorporar ações de inclusão de jovens no mundo do trabalho em áreas como tecnologia digital e inteligência artificial. Os arranjos colaborativos e a conexão com o interesse público fortalecem a consistência e a legitimidade do investimento social e sua conexão com o negócio garante a perenidade da iniciativa e a continuidade necessária para geração de impacto duradouro.

B3 Social

O posicionamento estratégico da B3 Social orientado à integração com o negócio representou uma migração de um modelo de execução direta de uma carteira de projetos diversos para um modelo exclusivamente *grantmaker* e grande foco na educação. Sendo uma infraestrutura do mercado de capitais cujo propósito é **conduzir o desenvolvimento econômico sustentável para a sociedade prosperar**, o exercício de reflexão da estratégia do investimento social na Teoria de Mudança direcionou o foco central do investimento social para o fortalecimento das bases educacionais, especialmente no que tange à alfabetização e aprendizagem de matemática - e, mais recentemente, aos impactos das mudanças climáticas sobre a educação.

Compreende-se, assim, um foco da agenda social nos fundamentos que sustentam o caminho para a prosperidade econômica e social almejada pelos negócios. A estratégia de investimento social contribui a este objetivo ao atuar em perspectiva sistêmica e sobre causas raízes, integrando-se ao negócio não só pelo foco nos gargalos da educação básica, como também em modelos de gestão ao atuar como um grande financiador do campo social e ao priorizar aportes de recursos sob a forma de co-investimentos. A busca do investimento social de se alinhar à agenda de negócios da companhia mantenedora se mostrou como caminho para elevar seu papel estratégico na estrutura corporativa, melhorar percepção das lideranças sobre a geração de valor, ampliar alcance das iniciativas e sustentar uma atuação social com coerência institucional, foco programático e horizonte de longo prazo.

RD Saúde

Na RD Saúde, o impacto social está diretamente ligado ao propósito de **contribuir para uma sociedade mais saudável**. Como uma das líderes do varejo farmacêutico no Brasil, a companhia integra sua estratégia de sustentabilidade à estratégia do negócio, ancorada tanto em sua atuação intensiva em pessoas quanto em seu papel relevante no setor de saúde — uma das agendas sociais prioritárias do país. Nos últimos anos, a RD Saúde ampliou sua atuação para além da filantropia tradicional, estruturando uma agenda que conecta impacto social, inovação, sustentabilidade e negócio, em uma abordagem integrada capaz de responder a desafios sociais e gerar valor para a companhia.

Iniciativas como o **Farol**, negócio social da companhia, refletem esse direcionamento. Localizado em território periférico, o Farol amplia o acesso à saúde — com foco em saúde mental e dores crônicas — por meio de abordagens integrativas e comunitárias, em articulação com o SUS e parceiros locais. Ao mesmo tempo, contribui para o desenvolvimento de novos modelos de cuidado, para a evolução do papel do farmacêutico e para o fortalecimento da relação da RD Saúde com públicos historicamente menos atendidos.

Os aprendizados gerados nessa atuação alimentam diferentes frentes da companhia, como Farmácia, Inovação, ESG e Sustentabilidade, promovendo melhorias em serviços, processos e produtos. A presença territorial também fortalece a relação com as comunidades, ampliando o acesso ao cuidado e consolidando vínculos de longo prazo. Dessa forma, o investimento social se consolida como um elemento estratégico, alinhado à identidade da companhia, à sua atuação no setor de saúde e à geração de valor compartilhado.

Instituto Votorantim

Há mais de 20 anos, o Instituto Votorantim (i.V) trabalha lado a lado com as empresas do portfólio Votorantim para transformar desafios sociais em oportunidades. Com rigor técnico, visão prática e abordagem inovadora, integra conhecimentos, recursos e parceiros, articulando pontes entre empresas, comunidades e poder público para oferecer metodologias e conexões que fortaleçam a atuação local.

O Instituto Votorantim materializa a responsabilidade da Votorantim em promover impacto social positivo e atua como plataforma social das empresas do portfólio, sendo seu parceiro na geração de valor compartilhado de longo prazo nos negócios e nas comunidades nas quais estão inseridas. A estratégia de atuação do i.V está organizada em quatro eixos estruturantes: educação equitativa e de qualidade, inclusão produtiva, cidades e comunidades sustentáveis e práticas empresariais responsáveis e sustentáveis.

Dessa forma, articula agendas sociais e as demandas dos territórios com as estratégias empresariais específicas, preservando a autonomia de cada empresa Votorantim para responder à sua própria materialidade. O investimento social, portanto, é pensado como dimensão estratégica capaz de gerar influência, qualificação e coerência no conjunto da atuação empresarial.

O caso mostra, portanto, uma organização que vem refinando seu papel dentro da Votorantim, preservando o DNA social que marca sua trajetória ao mesmo tempo em que ajusta sua posição para responder, com maior sofisticação, à transformação das demandas empresariais e territoriais.



INSTITUTO
LOJAS
RENNER

Instituto Lojas Renner

O Instituto Lojas Renner apresenta um caso de amadurecimento institucional em que a integração do investimento social com o negócio passa a orientar explicitamente o desenho estratégico da organização. Esse movimento se estrutura em duas frentes, que materializam o alinhamento com o **compromisso por uma moda cada vez mais responsável**. A primeira é a de inclusão socioprodutiva de mulheres na cadeia da moda, recorte que dialoga diretamente com sua cadeia de valor e também guarda relação com sua base de clientes. A segunda é a frente de relacionamento com a comunidade, dedicando estratégias de investimento social em territórios estratégicos da companhia, por exemplo naqueles que sediam as unidades administrativas e os Centros de Distribuição. O aspecto-chave deste posicionamento está no oferecimento de inteligência social para suporte às decisões corporativas.

Esse reposicionamento ganha densidade com a incorporação de novos modelos de atuação e governança, com intuito de tornar o Instituto elemento estratégico do planejamento da Companhia. O cruzamento da atuação social com temas de diversidade, direitos humanos, circularidade e a presença do Instituto em espaços de análise de risco apontam para uma transição importante: o investimento social deixa de ser percebido apenas como agenda reputacional ou filantrópica e passa a operar como um centro de expertise social para o negócio. Isso se expressa tanto na resposta a temas estruturais — como engajamento de colaboradores, atração e seleção, logística reversa e diferenciais de produto — quanto em situações críticas em territórios, como eventos climáticos extremos.

Neoenergia

A Neoenergia é um dos casos mais amadurecidos de investimento social corporativo (ISC) no segmento de serviços de utilidade pública, sustentando uma carteira consistente e relativamente robusta quando comparada a pares com matriz estrangeira e a outros concessionários do setor. As empresas de energia elétrica operam sob um arcabouço regulatório que impõe contrapartidas sociais obrigatórias, geralmente associadas a volumes significativos de recursos, o que pode restringir ou esvaziar a agenda de investimento social voluntário.

Em contraste a esse cenário, o Instituto Neoenergia, principal frente de atuação do ISC, apresenta uma atuação de destaque e exerce papel estratégico na promoção de uma agenda de energia elétrica mais segura, saudável e acessível nos territórios onde a companhia atua. Para além do Instituto, a Neoenergia também possui projetos sociais em algumas de suas áreas corporativas e de negócios, fortalecendo ainda mais a agenda social e o relacionamento comunitário. Trata-se de um dos principais casos de descentralização de investimento social do eixo Sudeste no Brasil, posicionamento que, por si só, confere dividendos à companhia em termos de reputação.

As diretrizes e condicionantes estabelecidas por uma matriz europeia impõem desafios adicionais à integração mais profunda entre o ISC, a responsabilidade corporativa e a construção da licença social para operar, especialmente diante da complexidade do contexto brasileiro e das áreas de concessão da Neoenergia, marcadas por forte presença no Nordeste. Ainda assim, observam-se convergências importantes entre o investimento social e o core business, notadamente no fortalecimento de seu papel estratégico no engajamento de *stakeholders* e no desenvolvimento das comunidades em seus territórios de atuação. Esses esforços se materializam tanto pela alocação direta de recursos quanto pelo fortalecimento de organizações locais, retroalimentando ganhos reputacionais, mitigação de riscos e a sustentabilidade de longo prazo do negócio.

Fundação Sicredi

A Fundação Sicredi representa um case em que a atuação social se articula de forma consistente aos princípios do cooperativismo, ancorada em uma missão voltada à **valorização das pessoas e à promoção do desenvolvimento local sustentável**. Nesse contexto, integra um modelo que busca alinhar perenidade institucional, responsabilidade e compromisso com os territórios onde atua.

Do ponto de vista da gestão, a Fundação exerce um papel estratégico na construção e orientação técnica da atuação social em um sistema amplo e diverso, no qual os recursos e a execução das iniciativas ocorrem de forma descentralizada pelas Centrais e Cooperativas. A partir disso, contribui para balizar temas estruturantes, como mensuração de impacto, aprimoramento das práticas sociais e fortalecimento das organizações da sociedade civil, respeitando as diferentes realidades territoriais.

A amplitude e a capilaridade do sistema cooperativo, por sua vez, impõem desafios relacionados a alinhamento e coordenação. Nesse cenário, o posicionamento da Fundação requer atenção contínua à intencionalidade estratégica e aos mecanismos de governança que favoreçam o diálogo e a cooperação entre os diferentes atores do sistema.

Gerdau

A Gerdau apresenta um caso em que a integração entre investimento social e negócio se apoiam em uma trajetória consolidada. Materiais institucionais evidenciam claramente a atuação social da companhia orientada à transformação de realidades por meio da Educação Empreendedora, Habitação e Reciclagem, como parte integrante da estratégia de geração de valor social nos territórios onde está presente. Inserida na estrutura empresarial, o investimento social da Gerdau também se posiciona como parte da resposta a desafios estratégicos do negócio, apoiado em um modelo de gestão orçamentária centralizada que assegura a alocação prioritária de recursos em alinhamento às diretrizes empresariais. Dessa forma, a Gerdau promove a criação de valor compartilhado para a sociedade e para a empresa.

Entre as frentes estratégicas, destaca-se o programa **Reforma que Transforma**, uma iniciativa da Gerdau amplamente reconhecida como um caso de sucesso. A iniciativa viabiliza reformas em moradias de famílias em situação de vulnerabilidade e, simultaneamente, impulsiona a economia local ao gerar oportunidades de renda para lojistas, executores, gestores de obra e parceiros envolvidos. Outra frente relevante está relacionada à atração e formação de pessoas para o setor industrial. Diferentes iniciativas têm como objetivo articular capacitação profissional, escuta das demandas territoriais e necessidades concretas do negócio. Nesse contexto, o projeto **Engenheiros do Amanhã** atua na formação de estudantes de Engenharia Metalúrgica e de Materiais, promovendo a conexão entre universidade e empresa por meio de bolsas, experiências práticas, eventos técnicos e ações voltadas ao desenvolvimento de novos talentos para o setor.

Instituto Coca-Cola Brasil

O Instituto Coca-Cola Brasil (ICCB) apresenta um caso em que a conexão entre investimento social e negócio foi construída de forma intencional, a partir da leitura de uma oportunidade estratégica concreta para a empresa. Inserido em um sistema complexo, que articula a Coca-Cola e seus diferentes Fabricantes no Brasil, o ICCB consolidou sua atuação em torno do empoderamento econômico de pessoas em situação de vulnerabilidade social, identificando nesse campo um ponto de convergência relevante com o negócio. A premissa que orienta essa trajetória é clara: em um ecossistema com ampla capilaridade comercial, a promoção da empregabilidade gera valor social ao mesmo tempo em que fortalece as relações com a cadeia de valor da companhia.

Uma etapa que se provou relevante para o fortalecimento da atuação do ICCB foi a definição desta temática como foco exclusivo. Outros temas relacionados a temáticas socioambientais ficam a cargo das áreas de Sustentabilidade das empresas do Sistema Coca-Cola, enquanto a temática de inclusão produtiva fica a cargo principalmente do ICCB. A relevância da atuação foi sustentada por um esforço contínuo de alinhamento da estratégia e mensuração das evidências, garantindo impacto em larga escala. A plataforma Coletivo Coca-Cola criada no marco dessa estratégia é notavelmente reconhecida como um dos principais casos de aplicação dos conceitos de valor compartilhado no Brasil e é um frequente objeto de estudo pela academia.

Instituto Ultra

O Instituto Ultra apresenta um caso em que o investimento social se ancora ao processo de revisão estratégica do Grupo Ultra, conectando-se aos temas materiais dos negócios. Sua reestruturação decorre da identificação, na matriz de materialidade da holding e das empresas do grupo, de um desafio comum associado ao relacionamento com comunidades próximas às operações. Ao mesmo tempo, o caso não se limita a uma lógica de mitigação ou licença para operar: a organização também incorpora uma ambição mais ampla de contribuir para o desenvolvimento do país e para a perenidade dos negócios nos territórios em que atua. Essa orientação se materializa na escolha por um apoio sistêmico ao fortalecimento das capacidades institucionais das redes públicas de educação dos territórios prioritários para o Grupo Ultra, com foco na educação básica e no ensino médio técnico e profissionalizante.

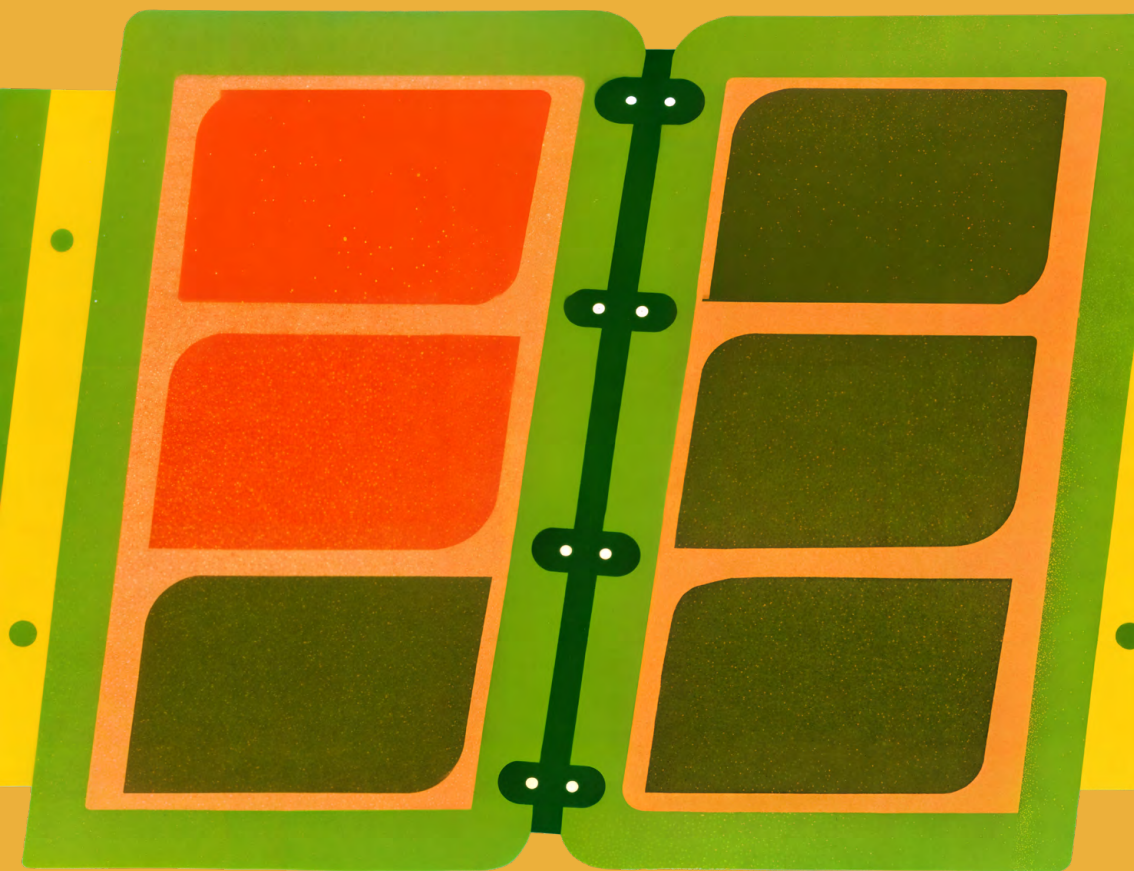
A mudança na governança é um aspecto relevante do caso. O Instituto Ultra surge em um contexto em que as áreas de sustentabilidade dos negócios conduziam projetos sociais sem um núcleo estratégico comum. A revisão recente reorganiza esse arranjo, concentrando no Instituto a definição da estratégia de impacto social e a condução da curadoria e acompanhamento dos projetos transformacionais nos territórios, incorporando os CEOs das empresas ao Conselho da organização. Este movimento de centralização estratégica busca conferir maior coerência, escala e capacidade de articulação à atuação social, sem perder de vista as especificidades das cadeias de valor dos negócios. A ênfase na melhoria da aprendizagem na educação pública e no desenvolvimento do ensino técnico e profissionalizante indica que o Instituto Ultra estrutura uma agenda social capaz de responder simultaneamente a desafios territoriais, expectativas dos acionistas e necessidades mais amplas de sustentabilidade dos negócios.

Instituto Rumo

O Instituto Rumo traz em sua missão a **promoção da proteção social, inclusão produtiva e do desenvolvimento econômico e sustentável das comunidades** por onde passam as operações da empresa, por meio do fomento à educação, assistência social, preservação do patrimônio, memória e cultura ferroviária, conservação, respeito ao meio ambiente e geração de valor compartilhado. Este último item sinaliza explicitamente o objetivo de combinar impacto social que gere retorno à estratégia empresarial da Rumo.

A atuação junto aos territórios da companhia e seu papel protagonista na condução de escuta qualificada das comunidades vêm dando maior centralidade ao Instituto na estratégia corporativa. O Instituto é responsável pelos programas e projetos socioambientais da empresa, frente que permite influenciar diretamente o negócio com a inteligência social própria de um veículo filantrópico. O Instituto está crescentemente envolvido em reflexões estratégicas do negócio e se notabiliza pelo seu papel articulador nos territórios, com habilidade de desenvolver soluções articuladas com sociedade civil, poder público e outras empresas locais.

Neste sentido, o Instituto se articula de diferentes formas ao negócio a partir de seus programas e dos territórios prioritários. Destacam-se ações voltadas à capacitação de organizações sociais para estruturação de projetos e desenvolvimento local das comunidades, à articulação com governos locais e organizações de referência para a proteção de crianças e adolescentes do abuso e da exploração sexual em territórios vulneráveis, à programas de formação de mão-de-obra para expansão da malha ferroviária e ao fomento à cultura e memória ferroviária.

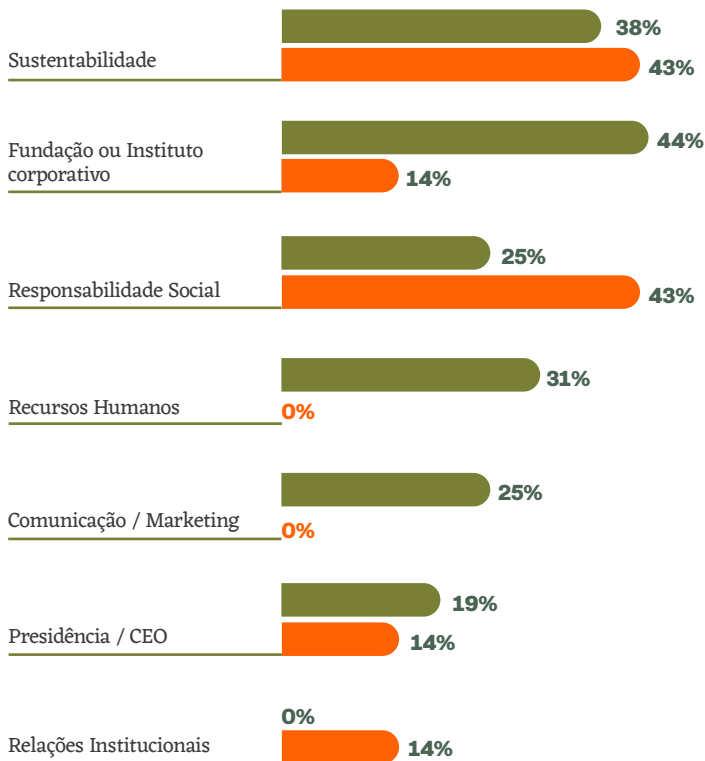


Apêndice

Relacionamentos entre ISC e departamentos e/ou lideranças do negócio

divisões por
setor e porte

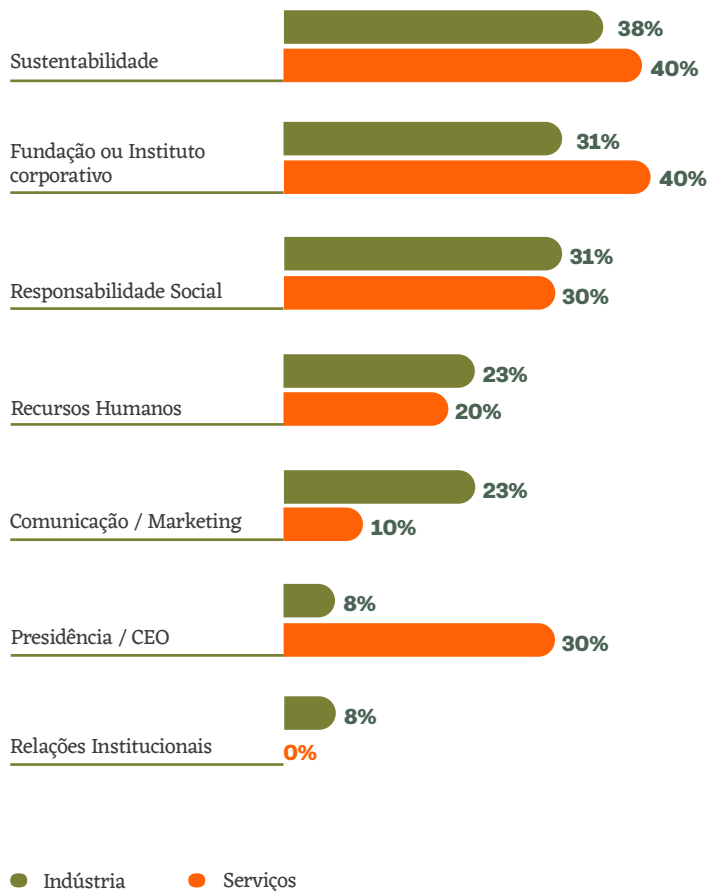
Na estrutura corporativa, a qual(is) departamento(s) e/ou liderança(s) o ISC responde?



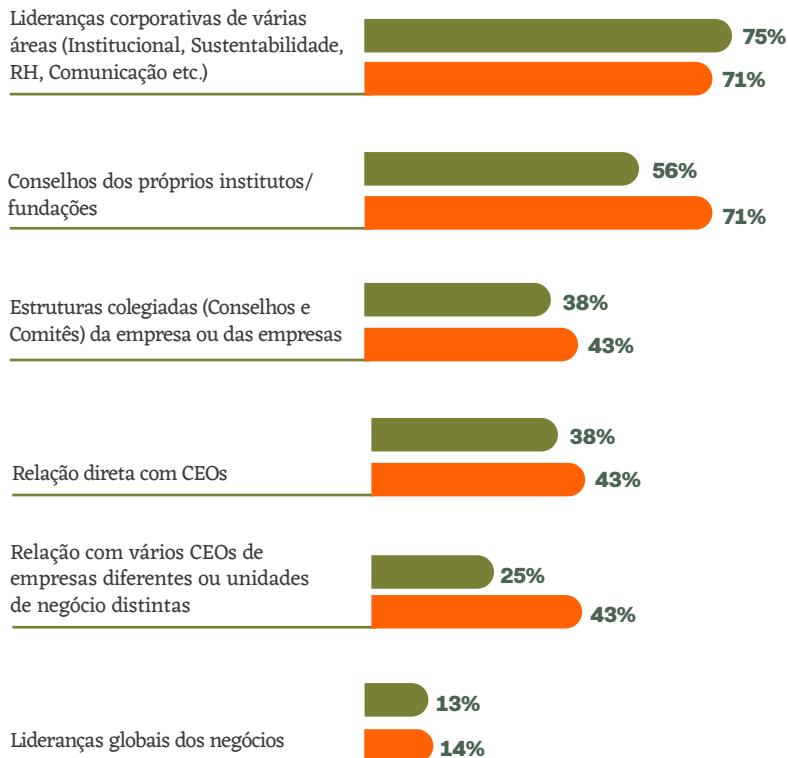
● ISC até R\$ 50 mi/ano

● ISC acima de R\$ 50 mi/ano

Na estrutura corporativa, a qual(is) departamento(s) e liderança(s) o ISC responde?



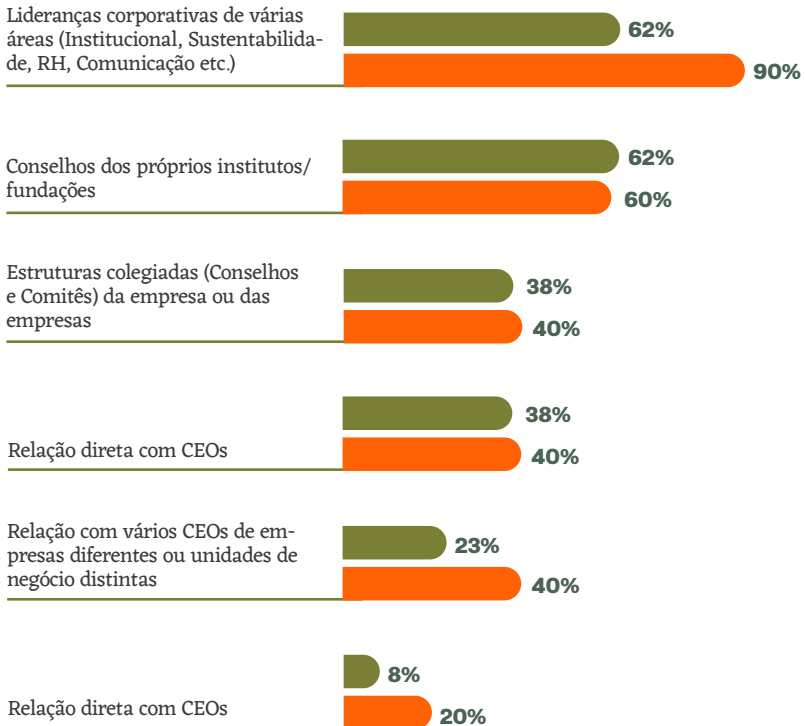
Na relação entre ISC e as lideranças corporativas, com quais instâncias de tomada de decisão o ISC interage?



● ISC até R\$ 50 mi/ano

● ISC acima de R\$ 50 mi/ano

Na relação entre ISC e as lideranças corporativas, com quais instâncias de tomada de decisão o ISC interage?

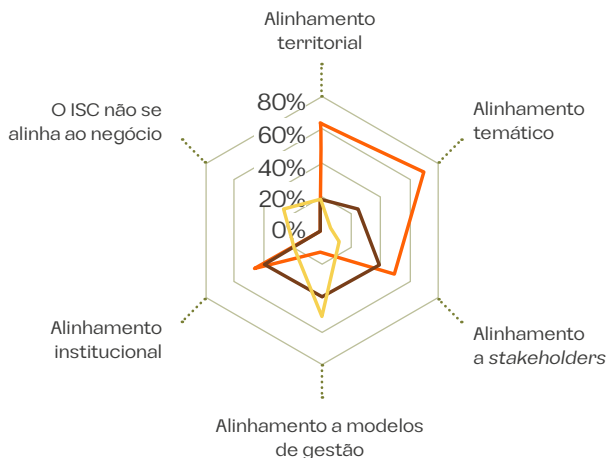


● Indústria ● Serviços

Tipologias de alinhamento e graus de priorização pelo ISC

divisões
por porte

Até 50 milhões / ano

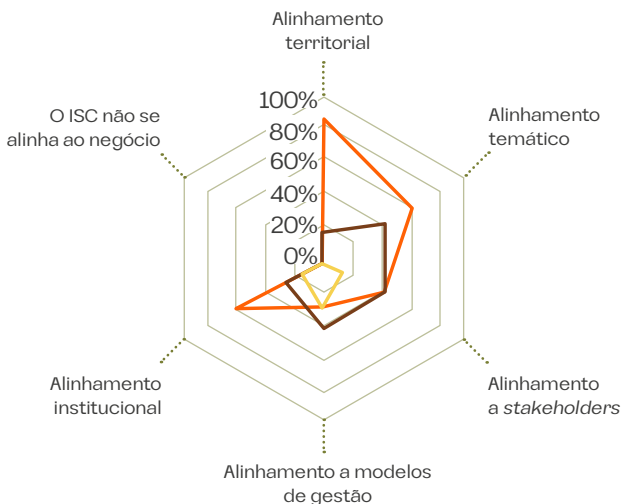


Critério principal

Critério secundário

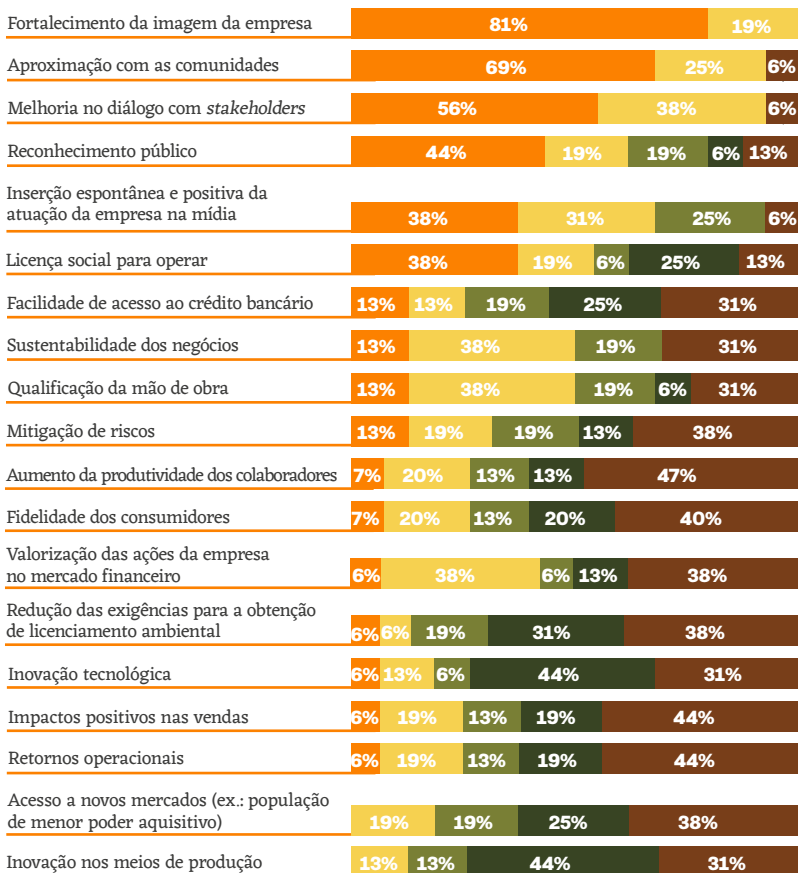
Critério menos importante, mas utilizado

Acima 50 milhões / ano



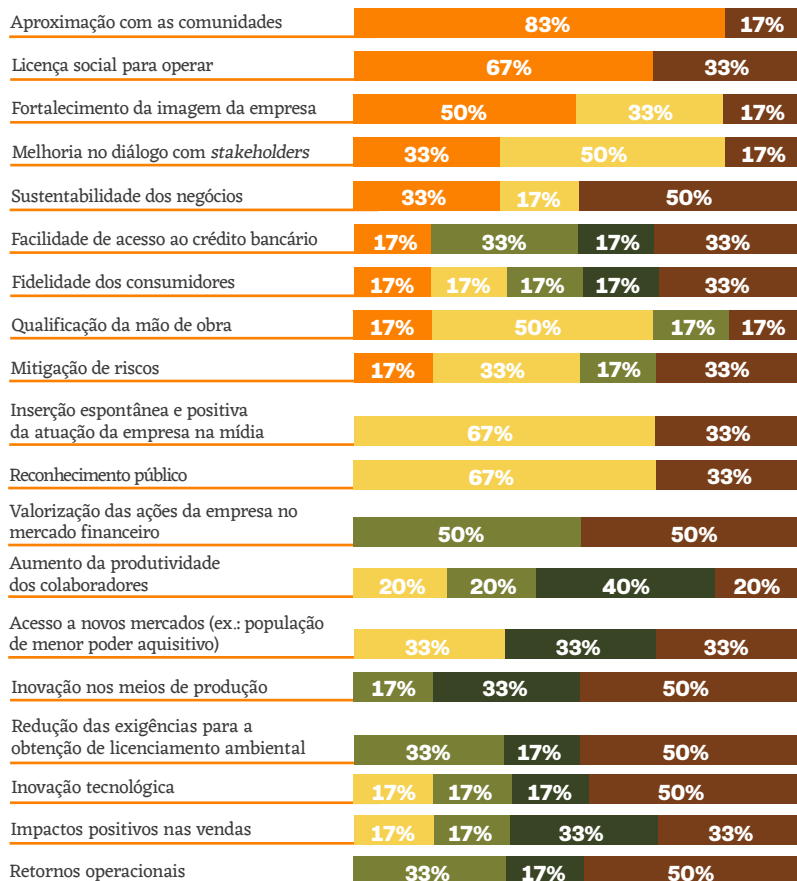
Percepção de resultados do alinhamento dos investimentos sociais para os negócios

Porte de ISC até R\$ 50 milhões/ano



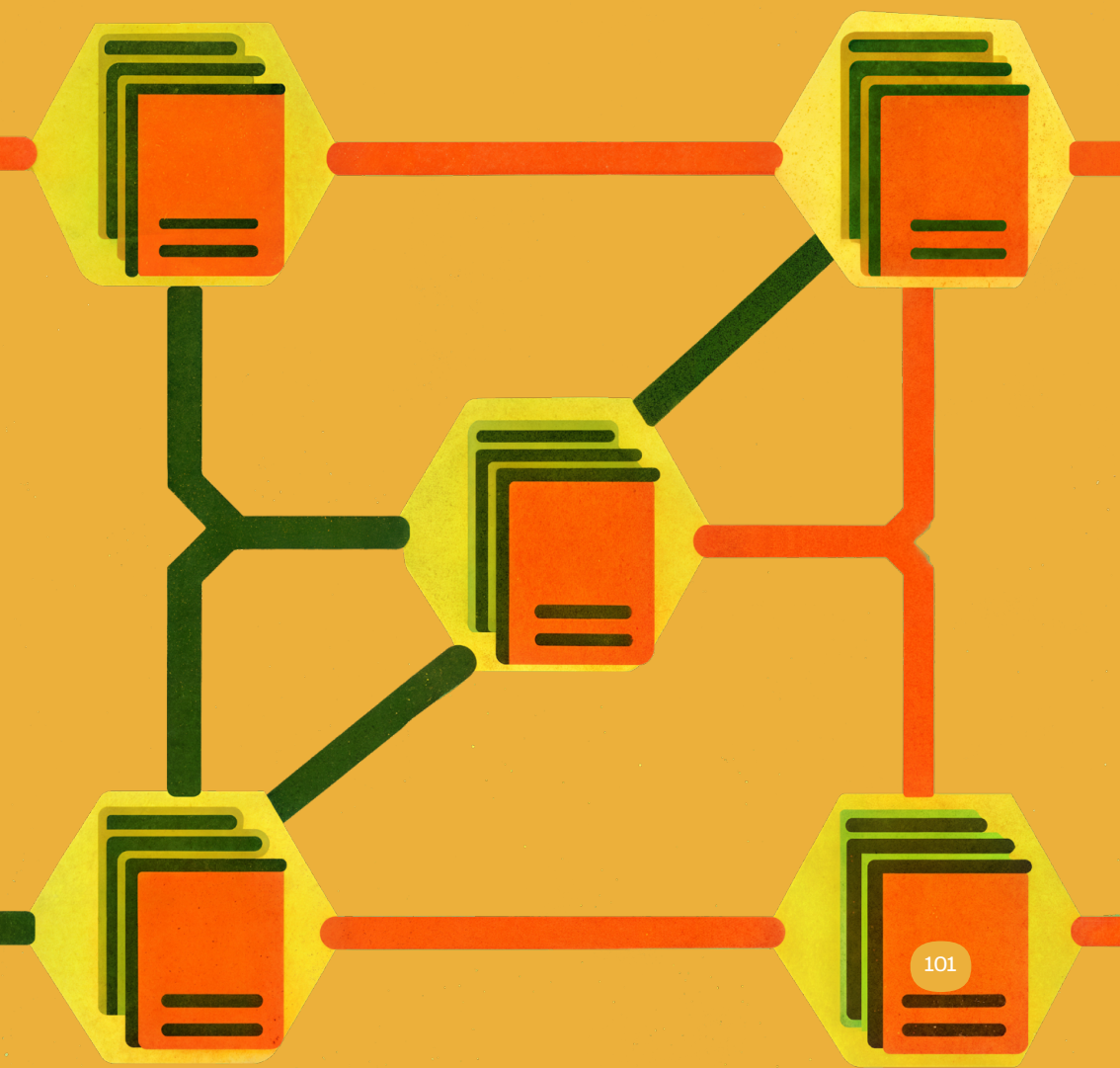
Alto Médio Baixo Nenhum Não sabe

**Porte de ISC
acima de R\$ 50
milhões/ano**



● Alto ● Médio ● Baixo ● Nenhum ● Não sabe

Referências



Ahmad, H., Yaqub, M., & Lee, S. H. (2024). Environmental-, social-, and governance-related factors for business investment and sustainability: A scientometric review of global trends. *Environment, development and Sustainability*, 26(2), 2965-2987.

Aloi, D. M. (2007, August). Reducing social risk and impact by engaging local communities. In *Iron Ore Conference* (pp. 20-22). The Australian Institute of Mining and Metallurgy Perth, Western Australia.

Arora, P., & Petrova, M. (2010). Corporate social performance, resource dependence and firm performance. Arora, P., and M. Petrova. "Corporate social performance, resource dependence and firm performance." *Corporate social responsibilities and stakeholder dynamics. Journal of Business Economics*, 1(2010), 1-22.

Belinky, A. (2022). *ODS ou ESG? A criação de um artefato para análise de instrumentos de avaliação ou orientação de negócios pela perspectiva da sustentabilidade* [Tese de doutorado, Fundação Getúlio Vargas]. Repositório FGV. <https://repositorio.fgv.br/items/8c528a53-ccfe-4044-a23e-aa3b7fe319c4>

Belinky, A. (2025). Em defesa do ESG (e da Sustentabilidade Empresarial). *GV-EXECUTIVO*, 24(2), e93512. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v24n2.2025.93512>

Bergman, M. M., Bergman, Z., & Berger, L. (2017). An empirical exploration, typology, and definition of corporate sustainability. *Sustainability*, 9(5), 753.

Borges, J., Miranda, R., & Valadão Júnior, V. (2007). O discurso das fundações corporativas: caminhos de uma "nova" filantropia?. *Revista de Administração de Empresas*, 47, 101-115.

Borghesi, R., Houston, J. F., & Naranjo, A. (2014). Corporate socially responsible investments: CEO altruism, reputation, and shareholder interests. *Journal of Corporate Finance*, 26, 164-181.

B4SI (2025). Sample Guidance Manual: Corporate Community Investment. Business for Societal Impact. <https://b4si.net/2025/09/b4si-sample-guidance-manual-2025/>.

Chief Executives for Corporate Purpose (CECP). (2026). Corporate Foundations: Optimizing for Returns.

Council on Foundations. (2012). Increasing Impact, Enhancing Value: A Practitioner's Guide to Leading Corporate Philanthropy. Washington, DC: Council on Foundations.

Fatima, T., & Elbanna, S. (2023). Corporate social responsibility (CSR) implementation: A review and a research agenda towards an integrative framework. *Journal of business ethics*, 183(1), 105-121.

Gentil, D., Ferreira, G., & Rodrigues, I. (2019). Investimento social privado: a estratégia e gestão das fundações e institutos. *Revista de Administração da UFSM*, 12(5), 1044-1060.

Hamann, R. (2004, November). Corporate social responsibility, partnerships, and institutional change: The case of mining companies in South Africa. In *Natural resources forum* (Vol. 28, No. 4, pp. 278-290). Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.

HEC Paris, Inclusive Economy Center, & S&P Global Sustainable Finance Scientific Council. (2022). *What gets measured: Social factor coverage in corporate ESG frameworks* [Relatório]. HEC Paris. https://www.hec.edu/sites/default/files/documents/HEC-what-gets-measured-social-factor-coverage-incorporate-ESG-frameworks_Web.pdf

Heitmann, K., Roza, L., Boiardi, P., & Serneels, S. (2020). The rise of the corporate social investor. *Stanford Social Innovation Review*. https://ssir.org/articles/entry/the_rise_of_the_corporate_social_investor

Hutton, R. B., Cox, D. B., Clouse, M. L., Gaensbauer, J., & Banks, B. D. (2007). The role of sustainable development in risk assessment and management for multinational corporations. *Multinational Business Review*, 15(1), 89.

Impact ROI. (2019). The Business ROI of Social Investments. <https://impactroiglobal.com/wp-content/uploads/2019/05/BROI.pdf>.

Jenkins, H., & Yakovleva, N. (2006). Corporate social responsibility in the mining industry: Exploring trends in social and environmental disclosure. *Journal of cleaner production*, 14(3-4), 271-284.

Kingston, P., & Wagner, J. (2004). Sustainability and HSE/CSR performance: The role of leadership. In *International Conference on Health, Safety and Environment in Oil and Gas Exploration and Production* (pp. 1255-1264). Calgary.

Latimpacto (2021). Inversión social e Impacto: Casos y tendencias en América Latina.

Lim, T. (2010). Measuring the value of corporate philanthropy: Social impact, business benefits and investor returns. *Business Benefits and Investor Returns*.

Lozano, R., & Huisinigh, D. (2011). Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. *Journal of cleaner production*, 19(2-3), 99-107.

McPhail, K., & Davy, A. (1998). Integrating social concerns into private sector decision making: *A review of corporate practices in the mining, oil, and gas sectors*. World Bank Discussion Papers, 384.

Oliva, R. (2016). Alinhamento entre o investimento social privado e o negócio. Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE).

Pagotto, L. M., Belinky, A., Macedo, F., & Yamahaki, C. (2016). Entre o público e o privado: caminhos do alinhamento entre o investimento social privado e o negócio. FGV EAESP Centro de Estudos em Sustentabilidade. São Paulo: GVces.

Porter, M., Kramer, M. (2011). "Creating Shared Value". Harvard Business Review.

Ranängen, H., & Zobel, T. (2014). Revisiting the 'how' of corporate social responsibility in extractive industries and forestry. *Journal of Cleaner Production*, 84, 299-312.

Siltaloppi, J., Rajala, R., & Hietala, H. (2021). Integrating CSR with business strategy: a tension management perspective. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 507-527.

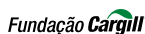
Tuodolo, F. (2009). Corporate social responsibility: Between civil society and the oil industry in the developing world. *ACME: An International Journal for Critical Geographies*, 8(3), 530-541.

Yang, D., & Babiak, K. (2023). A study on corporate foundation and philanthropy: Does governance matter for organizational performance?. *Nonprofit Management and Leadership*, 34(1), 59-80.

Realização



Rede BISC



Saiba mais! Acompanhe nossos canais:



bisc.org.br



[@redebisc](https://www.instagram.com/redebisc)



[redebisc](https://www.linkedin.com/company/redebisc)