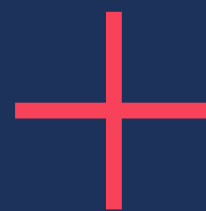


EMERGÊNCIA⁺
C O V I D - 1 9

ESTUDOS
EMERGÊNCIA
COVID



FILANTROPIA
CORPORATIVA
NO BRASIL:
UMA ANÁLISE DAS DOAÇÕES
EMPRESARIAIS EM MEIO
À PANDEMIA DA COVID-19

REALIZAÇÃO:



PROMOÇÃO:



**Marcos Paulo
de Lucca-Silveira
Marketa Jerabek
Pietro Rodrigues
João Paulo Vergueiro
Marcia Kalvon Woods**

A pandemia da doença do coronavírus 2019 (*coronavirus disease, Covid-19*) resultou em uma onda filantrópica sem precedentes na história brasileira. Muitas empresas atuaram diretamente no alívio de dificuldades imediatas da população e realizaram doações para organizações da sociedade civil (OSC), municípios, estados e governo federal. Este trabalho busca compreender os padrões dessas doações e como essa experiência impactou no modo como as empresas realizam e encaram suas ações filantrópicas. Para isso, foi adotada uma estratégia de pesquisa em dois estágios. Primeiro, foi feita uma análise quantitativa das 150 maiores doações empresariais para enfrentamento da Covid-19 – de acordo com os dados do Monitor das Doações (ABCR, 2020) –, delineando tendências e padrões das grandes doações corporativas no Brasil. Em um segundo momento, foram entrevistados nove atores centrais no processo de tomada de decisão das grandes doações empresariais no país, visando não só validar os achados quantitativos, como especialmente almejando obter uma compreensão aprofundada do processo decisório interno das empresas doadoras e dos aprendizados de longo prazo, como o alinhamento da ação filantrópica às estratégias corporativas. Argumenta-se que as grandes doações empresariais realizadas durante a pandemia podem ser compreendidas de uma perspectiva estratégica, em que empresas de diferentes setores econômicos adotam comportamentos filantrópicos distintos, levando em consideração as condições do contexto competitivo em que se encontram. Por fim, esta pesquisa apresenta considerações sobre o que mudou na filantropia corporativa brasileira, de uma perspectiva dos agentes desse setor, enfatizando três grandes aprendizados oriundos dessa situação trágica de pandemia: tomadas de decisões rápidas e multissetoriais, alinhamento de eficiência econômica e benefícios sociais, e construção e fortalecimento de redes de apoio e cooperação.

São Paulo, 2021

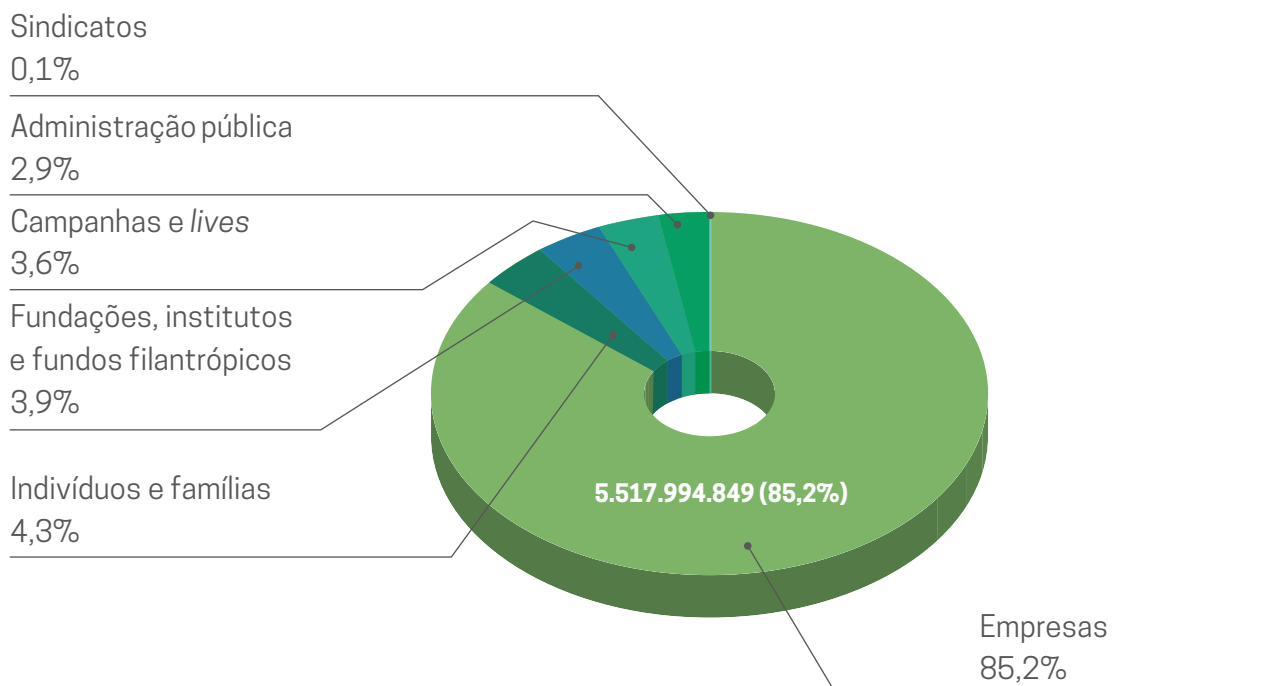
INTRODUÇÃO

Ao longo de 2020, a pandemia da Covid-19 causou globalmente a morte de mais de 2 milhões de pessoas e teve impacto devastador sobre as condições de vida de parte significativa da população e a economia global. No Brasil, os efeitos não foram diferentes: recessão econômica, pressão sobre o sistema de saúde, aumento do desemprego, risco de expansão do número de pessoas em situação de pobreza e um número muito elevado de contagiados e mortos.

Em contextos de crise social e humanitária, atores institucionais em melhor situação econômica, como grandes corporações, podem exercer uma importante função social realizando ações filantrópicas, a exemplo de programas de assistência emergencial a comunidades e doações. Especialmente em sociedades desiguais, as empresas – e seus acionistas

ou proprietários – em posição privilegiada parecem ter um imperativo moral de agir filantropicamente em contextos emergenciais (SINGER, 2011). No Brasil, o número e as cifras das doações empresariais relacionadas à Covid-19 alcançaram valores superiores aos padrões históricos de doação (ESCUDEIRO, 2020). Há um consenso, manifesto em artigos de jornais e revistas, de que a situação inesperada de calamidade de saúde e econômica pode ter alterado positivamente o padrão de comportamento filantrópico e de responsabilidade social corporativa (RSC) no país. O Gráfico 1 mostra a composição das doações por grupos, conforme o Monitor das Doações (ABCR, 2020). Uma breve avaliação dos números apresentados evidencia que as doações empresariais superam 85% do valor total doado, somando mais de R\$ 5,5 bilhões de reais em 2020, advindos de todos setores da economia.

Gráfico 1 – Doações por grupos doadores (% e R\$)



Fonte: ABCR (2021).

A relevância de análises aprofundadas sobre o perfil das doações empresariais vai além dessa dominância exercida por esse tipo de doação. Se, por um lado, as cifras das doações Covid-19 destoam dos padrões históricos do país, por outro a predominância corporativa no montante de doações passíveis de serem contabilizadas reforçam o fato de que, no Brasil, a filantropia – ao menos, aquela publicamente divulgada – tem um perfil bastante empresarial. Mais do que isso, a elevada proporção de doações corporativas no Brasil também tem uma explicação de cunho institucional: a existência de um

A CRISE DA COVID-19 E O IMPORTANTE MONTANTE DE DOAÇÕES EMPRESARIAIS REALIZADAS NO BRASIL SE CONSTITUEM EM UMA OPORTUNIDADE PARA APROFUNDAR A COMPREENSÃO SOBRE A FILANTROPIA CORPORATIVA

conjunto de incentivos diversos, como tributários, para doações de origem empresarial, que distingue o perfil de doações no Brasil do encontrado em outros países, como nos Estados Unidos e em países europeus.

Esses dados seguem uma tendência global, iniciada na década de 1990, de aumento da importância da RSC dentro dos *boards* e conselhos empresariais (MOON, 2014). A tendência também aponta para uma crescente preocupação social não apenas sobre a responsabilidade das empresas em relação à sua própria atuação, mas também no que diz respeito à sua relação com a própria sociedade, com as organizações da sociedade civil (OSC) e com a comunidade local onde a empresa atua (MOON, 2014).

Contudo, a temática da filantropia empresarial¹ traz desafios empíricos (como a opacidade das operações, tendo em vista a quase inexistência de dados públicos detalhados sobre tais ações) tanto quanto teórico-conceituais. Em relação aos últimos, o próprio conceito de filantropia corporativa ou empresarial é um exemplo: não existe consenso na literatura sobre a definição precisa dos termos. Por isso, para evitar o risco de perder elementos fundamentais da prática filantrópica empresarial e de RSC, o presente artigo adota o conceito provisório (*working definition*) de filantropia corporativa apresentado por Dunfee (2011), que engloba as ações que envolvem uma transferência líquida de dinheiro, bens ou serviços por uma organização com fins lucrativos com a finalidade de gerar um bem social significativo. Entretanto, é fundamental considerar que motivos mistos (entre os quais também podem operar interesses reputacionais e econômicos) são consistentes com essa definição de filantropia corporativa, desde que um motivo independente vinculado à busca de um bem social significativo seja identificado (DUNFEE, 2011, p. 247).

A crise da Covid-19 e o importante montante de doações empresariais realizadas no Brasil se constituem em uma oportunidade para aprofundar a compreensão sobre a filantropia corporativa realizada no país. Este artigo propõe que as doações empresariais em meio à pandemia de Covid-19 podem ser sistematizadas por

¹ No presente artigo, seguindo a literatura internacional, não são feitas distinções entre “filantropia empresarial” e “filantropia corporativa”. Assim, ao longo do texto, “empresas” e “corporações” são entendidas como sinônimos.

meio da verificação das diferentes relações entre tipo de ação filantrópica e elementos do contexto estratégico das organizações empresariais, como os propostos por Porter e Kramer (2002, 2006, 2011).

Para isso, foi construída uma base de dados com as 150 maiores doações empresariais relacionadas à Covid-19 – de acordo com os dados do Monitor das Doações (ABCR, 2020) –, que foi analisada a partir de uma perspectiva da estratégia empresarial. Além da avaliação dos dados, a parte empírica do trabalho foi complementada com nove entrevistas de atores da filantropia corporativa relacionada à Covid-19. Essa combinação de análise quantitativa com entrevistas de atores centrais do campo possibilitou uma compreensão mais aprofundada do processo decisório interno das empresas doadoras e dos aprendizados de longo prazo, assim como do alinhamento da ação filantrópica com as estratégias corporativas².

1 PROBLEMA E ARCABOUÇO TEÓRICO

Crises como a causada pela Covid-19 colocam sob holofote aspectos econômicos – como a redução acentuada da demanda e da oferta – e éticos das ações empresariais. A pandemia testou os limites da capacidade de reação estatal diante de crises inesperadas, fazendo com que as ações empresariais filantrópicas assumissem um papel de grande destaque. No Brasil, enquanto alguns poucos setores econômicos, como os de comércio eletrônico, comunicação e mídia, prosperavam, outros decaíam de forma abrupta, como são exemplos os setores de entretenimento (cinema, teatro), alimentação fora do lar e turismo (TORRENTE, 2020). Em meio a essa situação trágica, reflexões abrangentes vinculadas à ética empresarial e ao papel da filantropia nas sociedades contemporâneas (MOODY e BREEZE,

2016) ganham centralidade. Nesse contexto, e dado o aumento da demanda em ESG (*environmental, social and governance*)³ nas estratégias de investimento, a importância de estudos sobre filantropia corporativa, RSC e sustentabilidade socioambiental não pode mais ser ignorada (TUERK, 2020).

A literatura sobre filantropia corporativa é relativamente recente. Essa temática só recebeu atenção especial no campo da administração de empresas e, de forma mais geral, nas ciências sociais aplicadas, a partir dos anos 1980. Mas as reflexões sobre como doações e ações filantrópicas empresariais estão vinculadas a considerações mais abrangentes sobre RSC e estratégia das organizações são anteriores a isso. Partem, por exemplo, da premissa de que não se pode assumir que um ator institucional age racionalmente de forma a maximizar seus interesses em suas decisões econômicas usuais e ignora, por completo, essa racionalidade instrumental quando passa a alocar recursos filantrópicos. Se, por um lado, atores econômicos não são maximizadores puros de preferências egoístas, como parte da teoria econômica usualmente assume (SEN, 1999), por outro lado aqueles que praticam filantropia não agem, única e necessariamente, de forma altruísta (ELSTER, 2011). Como afirmado anteriormente, a própria definição de filantropia e as tipificações de doações são questões controversas, sobre as quais vasta literatura se debruça (SULEK, 2009).

Os dissensos não são apenas conceituais, mas também valorativos. Na literatura especializada, é possível encontrar duas posturas diametralmente opostas em relação ao engajamento das corporações em ações sociais (RUGGIE, 2020; DUNFEE, 2011). De um lado, encontram-se trabalhos seminais na temática, como o de Porter e Kramer, que argumentam sobre as possibilidades e vantagens do ponto de vista da

² Como ressaltado adiante, esta pesquisa possui um viés importante que precisa ser destacado. A análise está centrada em grandes doações corporativas e, consequentemente, nas grandes empresas que as realizaram. Assim, muitas das conclusões apresentadas no artigo – como os principais aprendizados derivados da situação de pandemia – não podem ser generalizados para o campo geral da filantropia empresarial e da RSC, visto ser um campo constituído por um grande número de empresas de pequeno e médio porte, que podem ter sido impactadas de forma muito distinta pela pandemia quando comparadas com os casos aqui analisados.

³ Ambiental, social e de governança.

sociedade e da eficiência econômica ao incorporar a pauta filantrópica no posicionamento estratégico das organizações (2002, 2006, 2011). Defensores do papel social da empresa, os autores veem nessa tese a validação do grande potencial de conciliação de pautas e ações empresariais pró-lucro e pró-bem social.

De outro lado, os opositores, que se dividem em duas grandes correntes. A primeira delas conta com aqueles que advogam pela atuação puramente econômica das organizações privadas, cujo papel social deveria ser gerar lucro, deixando os aspectos do investimento social e filantropia como decisões baseadas em identidade moral individual (FRIEDMAN, 1970; HUSTED e SALAZAR, 2006). A segunda corrente abrange os argumentos críticos que questionam a existência de um bem social derivado de ações filantrópicas corporativas. Aos olhos

DEFENSORES DO PAPEL SOCIAL DA EMPRESA, OS AUTORES VEEM NESTA TESE A VALIDAÇÃO DO GRANDE POTENCIAL DE CONCILIAÇÃO DE PAUTAS E AÇÕES EMPRESARIAIS PRÓ-LUCRO E PRÓ-BEM SOCIAL

desses críticos, a estratégia e os objetivos corporativos pró-lucro dominam qualquer desejo de fornecer bens e ganhos sociais em ações filantrópicas empresariais. Consequentemente, a própria ideia de filantropia corporativa estratégica é questionada, levantando-se a questão de se o próprio conceito não seria um oxímoro (GODFREY, 2005).

Esse debate situa questões importantes, como o suposto jogo de soma zero entre eficiência econômica e benefícios sociais (FRIEDMAN, 1970). Embora ainda existam defensores da participação mínima de empresas em atividades filantrópicas e de RSC, é inegável que argumentos em favor da atuação social da empresa ganhou proeminência nas últimas décadas (ADAMS e ZUTSHI, 2008; RUGGIE, 2020), em especial diante de padrões de relacionamento de empresas e consumidores mediados por redes sociais e da saliência de temas que exigem posições bem estabelecidas, como injustiças sociais e crises sanitárias de alcance global, como a Covid-19 (ZENG, 2020).

O papel da filantropia corporativa também não é um ponto pacífico na literatura centrada em estratégia empresarial. Os argumentos normativos acima citados também são apresentados neste debate: argumentos puramente de eficiência, para os quais as empresas são eficientes no desempenho de atividades produtivas, mas não o são ao responder a demandas sociais (FRIEDMAN, 1970) contrastam com argumentos sobre a integração da empresa à sociedade (HALME e LAURILA, 2008) – perspectiva que vincula o desempenho das empresas à forma como estão inseridas dentro de um contexto institucional. A abordagem de Porter e Kramer (2002, 2012) merece destaque nesse aspecto: trata-se de um esforço de compreensão da filantropia empresarial dentro do escopo da estratégia corporativa. O argumento dos autores é que, para serem estratégicas, as organizações devem alinhar suas ações filantrópicas aos objetivos

estratégicos da corporação. No clássico texto de 2002, os autores esboçam as circunstâncias nas quais o alinhamento teria maiores chances de ocorrer, que seria, em linhas gerais, quando as ações sociais estivessem voltadas para a melhoria do contexto competitivo do qual a empresa participa.

Considerando elementos do contexto estratégico como (1) as condições de fatores, (2) as condições da demanda, (3) as estratégias, estruturas e rivalidades e (4) as indústrias correlatas e de apoio, Porter e Kramer esboçam algumas das maneiras pelas quais a filantropia poderia ser um modo custo-eficiente de melhorar os contextos competitivos (PORTER e KRAMER, 2002, 2006). Os autores evidenciam a importância do contexto local sobre o desempenho das firmas e inserem a ação filantrópica como uma ação racional capaz de situar a organização em posição de destaque frente a seus competidores (Quadro 1). Além, é claro, de contribuir

para objetivos socialmente desejados ou, para utilizar a terminologia anteriormente apresentada, um bem social significativo (DUNFEE, 2011).

Os benefícios estratégicos da atuação empresarial seriam percebidos tanto no longo quanto no curto prazo. Ações filantrópicas⁴ direcionadas para a melhora de bens sociais, como educação e qualidade dos recursos humanos, segurança, infraestrutura, entre outros, trariam benefícios no longo prazo, na medida em que significaria acesso a mão de obra mais qualificada, maior segurança e bem-estar, entre outros aspectos ligados à produtividade das economias (PORTER e KRAMER, 2002). Programas de RSC, em formato mais corriqueiro, teriam a possibilidade de trazer benefícios mais diretos e imediatos, como a melhora da lucratividade (BYUS, DEIS e OUYANG, 2009), possíveis ganhos de reputação de marca (YADAV et al., 2018) e maior legitimidade e proteção diante de riscos políticos (BARON, 1995).

Quadro 1 – Tipos de elementos do contexto competitivo e comportamento filantrópico estratégico associado

Condições/ elementos do contexto competitivo	Descrição do elemento	Comportamento filantrópico estratégico esperado (Covid-19)
Fatores	Disponibilidade de + recursos humanos, + capital, + recursos físicos, + infraestrutura, + conhecimento, + entre outros.	+ Doações direcionadas para desenvolvimento de infraestrutura, ampliação de acesso a capital, entre outros, + ações voltadas para saúde e bem-estar de colaboradores, + estreitamento de laços com a comunidade local.
Demanda	+ Presença de consumidores locais, poder aquisitivo, + necessidades dos consumidores, + características do consumo/ consumidor.	+ Doações voltadas para o fortalecimento da demanda, + contribuições pecuniárias para sustentação da demanda, + políticas de promoções e descontos, + doações que visam fidelização de clientes.

⁴ No presente artigo, não há uma distinção forte entre ações filantrópicas empresariais e atividades ou programas de RSC. Como definido anteriormente, para serem filantrópicas, ações devem almejar a realização de um bem social significativo. Atividades de RSC que se enquadram nesse objetivo são, portanto, ações filantrópicas.



Condições/ elementos do contexto competitivo	Descrição do elemento	Comportamento filantrópico estratégico esperado (Covid-19)
Rivalidade e estratégia	<ul style="list-style-type: none"> + Proteção de direitos (ex propriedade intelectual), + proteção de mercado, + regulação/ risco regulatório, + garantias de competição, + permissões para funcionamento. 	<ul style="list-style-type: none"> + Ações que visam o fortalecimento do relacionamento com governos, + ações voltadas ao ganho de reputação de marca/ produtos, + ações voltadas para vinculação de marca/ produto com cuidado.
Empresas relacionadas e de apoio	<ul style="list-style-type: none"> + Presença de fornecedores locais, + capacidade de suprimento de empresas relacionadas, + presença de <i>clusters</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> + Apoio pecuniário ou por meio de doações de equipamentos para a manutenção das atividades de fornecedores, + políticas de manutenção de pagamento dos fornecedores e ampliação de prazos de entrega de bens.

Fonte: Elaboração própria a partir de Porter e Kramer (2002, 2006, 2011).

2 PARTE EMPÍRICA

O Quadro 1 é o ponto de partida para avaliar as possíveis relações entre filantropia e comportamento estratégico das doações no contexto da pandemia de Covid-19 no Brasil. As características gerais das maiores doações empresariais realizadas no Brasil são analisadas, esboçando possíveis padrões de comportamento estratégico associado. Este trabalho é complementado pela análise de entrevistas, apresentada na seção 4.

2.1 Apresentação da base de dados

A fonte utilizada nesta seção são as doações cadastradas no Monitor de Doações Covid-19 (ABCR, 2020). Os esforços da ABCR para registrar as doações possibilitaram a construção de um banco de dados, com informações sobre o perfil das organizações doadoras e suas respectivas doações.

A lista de empresas e doações disponíveis no Monitor Covid-19 foi complementada com informações da lista dos 100 maiores doadores da revista Forbes

Brasil, edição 78, de junho de 2020 (FORBES, 2020). A utilização de ambos os levantamentos foi relevante na medida em que algumas doações não haviam ainda sido cadastradas no Monitor. Todas as informações foram sistematizadas de modo que os registros fossem organizados por empresas.

Os procedimentos seguintes buscaram refinar e detalhar informações agrupadas em banco de dados, sobre as empresas e doações, considerando o período de março a julho de 2020. A opção foi selecionar apenas as empresas que doaram mais de 4 milhões de reais, tendo em vista que, para valores inferiores, é elevado o número de doações não reportadas ou com dados incompletos (*missings*). Além disso, foram excluídas doações de entidades de representação setorial e doações reportadas em formato de consórcio entre empresas. Isso permitiu ter uma boa visão das doações empresariais de maior impacto no Brasil no primeiro semestre de 2020.

Para a caracterização das empresas e doações, foram utilizadas as variáveis expostas no Quadro 2.

Quadro 2 – Quadro síntese das variáveis e referências

	Variável		Fonte
Empresas	SETOR de atuação da empresa	Categórica	Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) adaptada
	LUCRO LÍQUIDO anual 2019 (em reais)	Contínua	Relatórios financeiros
Doações (não excludentes)*	Valor das DOAÇÕES (em reais)	Contínua	Monitor Covid-19 e Forbes
	MATCHING LOCAL (engajamento/ doação onde a empresa atua, em comunidades nos locais onde a empresa atua)	Dummy	Os autores/ mídia
	Doação de ITENS : recursos, itens, higiene, equipamento, equipamento para proteção individual, testes ou conteúdo e treinamento, MATCHING ITEM (fabricação na estrutura da empresa ou o item e <i>expertise</i> da empresa)	Dummy	Os autores/ mídia
	Doação em relação ao ALVO : público geral, governo, organizações da sociedade civil (OSC), hospitais ou fundos	Dummy	Os autores/ mídia

Fonte: Elaboração própria.

Nota: (*) Uma empresa pode doar diferentes itens ou para diferentes alvos ou regiões ao mesmo tempo.

As ações filantrópicas foram categorizadas a fim de que fosse possível compreender o que foi doado, como as doações foram realizadas e quem foram os beneficiados. Com isso, na próxima seção foi possível avaliar estratégias e padrões filantrópicos empresariais.

2.2 Análise empírica

Foi dito que as empresas podem assumir comportamentos estratégicos visando a alteração de condições do contexto competitivo em que operam e que as doações podem ser realizadas em conformidade com suas leituras de contexto e posicionamentos estratégicos. Para avaliar

esse argumento, a discussão a seguir aborda uma série de dimensões nas quais essas conexões são evidenciadas.

O primeiro grupo de observações diz respeito às **diferenças setoriais**. O Gráfico 2 mostra as doações em reais por setor e as doações como porcentagem do lucro/prejuízo anual de 2019⁵. Para evitar distorção, o gráfico não considera os casos extremos (seis megadoadores)⁶.

Os setores do sistema financeiro, de alimentação e bebidas e de saúde e bem-estar doaram mais que os demais em termos absolutos, mas não necessariamente em termos proporcionais. Na avaliação setorial, é interessante observar o comportamento de setores como

⁵ Os dados são visualizados em um *boxplot*, uma ferramenta gráfica para visualizar a distribuição e valores discrepantes dos dados. Da distribuição analisada, os valores discrepantes são mostrados em pontos; o valor do primeiro quartil é representado pela linha à esquerda do retângulo e o terceiro quartil, pela linha à direita. O valor mediano (linha no interior do retângulo), que corresponde ao valor central de um conjunto de valores ordenados, é representado pela linha em negrito no retângulo.

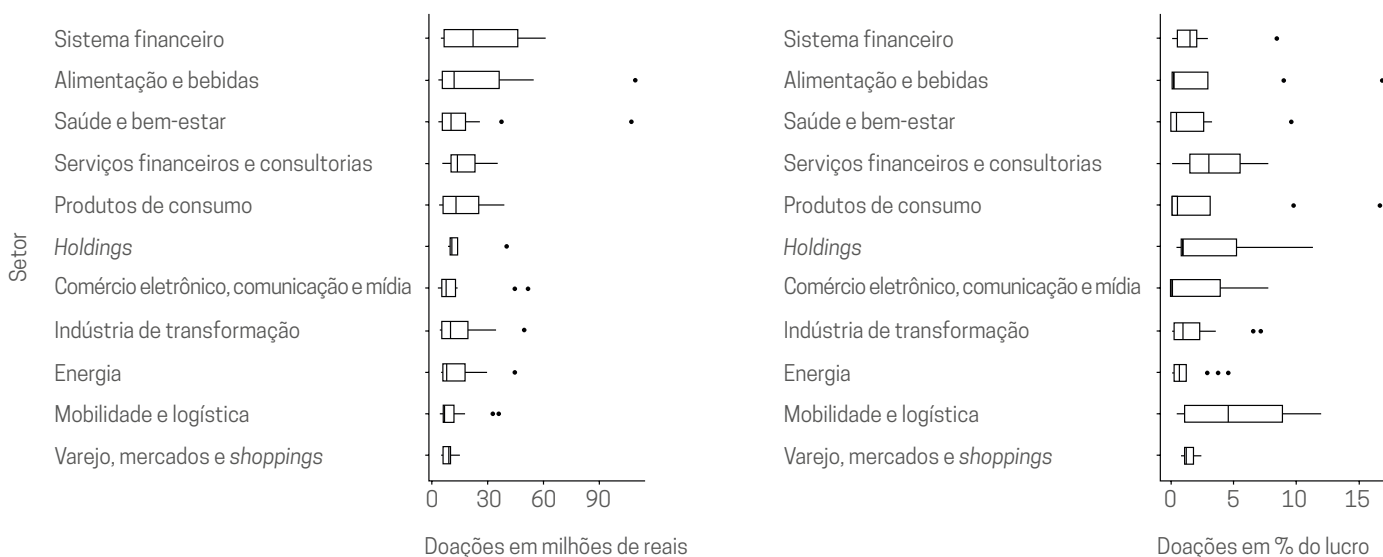
⁶ Para evitar distorção, o gráfico com as doações em reais por setor exclui seis megadoadores, que doaram mais de 100 milhões de reais. Já o gráfico da relação de doações e porcentagem do lucro/prejuízo anual de 2019 exclui seis megadoadores que doaram mais de 30% do lucro/prejuízo.

o de varejo, cujas empresas doaram valores próximos e em proporção semelhante com relação ao lucro líquido anual de 2019⁷. Em linhas gerais, os dados de proporção de gastos com doações em relação ao lucro indicam que alguns setores se comportam de modo relativamente semelhante, aplicando menos de 5% de seus lucros anuais em ações filantrópicas. A proximidade dos valores, tanto em termos absolutos quanto em relação à proporção do lucro, indica um certo mimetismo com relação às doações em alguns setores, como os da indústria de transformação

e do sistema financeiro. Obviamente, existem exceções, como as doações de megadoadores do setor financeiro e do setor de alimentação e bebidas.

A observação de características mais granulares das doações também traz reflexões interessantes. Em primeiro lugar, chama a atenção a possibilidade de delinear alguns padrões de comportamento filantrópico a partir da observação do contexto estratégico das empresas, de modo condizente com as expectativas previstas na literatura (PORTER e KRAMER, 2002,

Gráfico 2 – Doações por setor, em milhões de R\$ e % do lucro anual de 2019



Fonte: Elaboração própria a partir de ABCR (2020) e relatórios financeiros das empresas.

2006, 2012) e sintetizadas no Quadro 1 acima apresentado. Sem ser exaustiva e sem desconsiderar as possibilidades de estratégias não previstas e sistematizadas neste artigo, a Tabela 1 apresenta algumas das possíveis associações.

A partir da análise dos resultados da Tabela 1, é possível observar que muitos setores realizaram doações para os locais onde operam as matrizes, subsidiárias ou filiais (*matching local [C]*). Como apontado anteriormente, a atuação direta de empresas sobre a melhora do

⁷ O valor com relação ao lucro líquido também é utilizado pelo Benchmarking do Investimento Social Corporativo (BISC). Disponível em: [pesquisa sobre os investimentos sociais privados na pandemia da Covid-19](#). Acesso em: 26 jan. 2021.

Tabela 1 - Doações por categorias de destino, itens e temporalidade (destaques selecionados), em %

		Setor (*) (**) em %											
		Sistema financeiro (n=15)	Indústria de transformação (n=24)	Alimentação e bebidas (n=20)	Holdings (n=7)	Energia (n=18)	Saúde e bem-estar (n=15)	Serviços financeiros e consultorias (n=7)	Produtos de consumo (n=12)	Mobilidade e logística (n=12)	Comércio eletrônico, com e mídia (n=11)	Varejo, mercados e shoppings (n=6)	
Alvo das doações [A]	Público geral	60	58	75	100	56	80	29	92	67	45	67	66
	Hospital	73	58	50	43	50	60	57	50	42	45	50	54
	Governo	13	67	40	43	33	40	43	33	25	36	50	39
	OSC	27	8	65	29	22	47	29	33	25	36	50	33
	Fundo	27	25	20	29	33	7	14	0	25	36	0	21
Matching item [B]		27	46	95	43	28	80	57	100	33	64	67	58
Matching local [C]		33	79	75	43	72	73	43	42	83	45	83	64

Fonte: Elaborado pelos autores na base do Monitor das Doações (ABCR, 2020).

Notas:

(*) n= Número de empresas

(**) A porcentagem apresentada não é excludente, ou seja, uma empresa pode doar tanto para o público geral como para um hospital, bem como suas doações podem se enquadrar nas categorias *matching item* e/ou local.

ambiente imediato no qual operam é entendida como uma ação estratégica que incide sobre as **condições de fatores** encontradas por uma empresa em seu ambiente competitivo. Nesses casos, a ação filantrópica teria o potencial de fortalecer o relacionamento da organização com as comunidades em que estão instaladas, assim como de melhorar seus laços com colaboradores. Este é o padrão observado das doações realizadas por empresas dos setores de indústria de transformação (79%), alimentação e bebidas (75%), energia (72%), saúde e bem-estar (73%), mobilidade e logística (83%) e varejo (83%). Nesses setores, as doações direcionadas às comunidades do entorno foram registradas por mais de 70% das empresas da amostra.

Uma perspectiva estratégica empresarial distinta – associada às **condições de demanda** – pode ser encontrada em setores que doam produtos de suas próprias marcas e/ou destinam a maior parte de suas doações a clientes e consumidores. Ao observar as doações realizadas durante a pandemia, verifica-se que o padrão dominante encontrado nas doações de empresas do setor de alimentação e bebidas (95%), saúde e bem-estar (80%) e produtos de consumo (100%) foi o de doar insumos utilizados em sua cadeia produtiva ou produtos de suas próprias marcas (*matching* item [B]), sobretudo de maneira direcionada para o público em geral.

Existem ainda empresas que orientaram suas doações com o objetivo de fortalecer as **condições de empresas relacionadas e de apoio**, em especial por meio da contribuição a fundos setoriais (alvo da doação [A]). A expectativa aventada na literatura é a de que,

nesses casos, as ações filantrópicas são orientadas para prestadores de serviços e empresas relevantes em sua cadeia de valor a fim de que a estrutura de fornecimento e de relacionamento se mantenha fortalecida (PORTER e KRAMER, 2002). É o que se verifica em vários setores, como energia (33%), mobilidade e logística (25%) e comércio eletrônico, comunicação e mídia (36%), nos quais se encontra o maior percentual de empresas solidárias com a construção de fundos de arrecadação setoriais.

Se os dados avaliados até aqui demonstram que existe um caminho a ser explorado sobre as conexões entre o perfil das doações e as estratégias empresariais, uma última dimensão que merece uma análise mais pormenorizada é a conexão de doações com a melhoria das **condições para estratégia e rivalidade** (alvo da doação, [A]). Em geral, essas condições estão relacionadas com a sensibilidade de determinadas empresas às regras do governo ou com o nível de concorrência no setor, por exemplo. Nesse sentido, o bom relacionamento com os governos, comunidade e instituições públicas confere legitimidade às empresas e pode ser um ativo estratégico para seu sucesso. Ao observar os dados amostrais, verifica-se que 67% das empresas da indústria de transformação e 50% das representantes do setor de varejo e *shoppings* realizaram doações a iniciativas do governo, expediente muito pouco utilizado, por exemplo, pelo setor financeiro, com apenas 13% das empresas com algum tipo de vinculação com iniciativas governamentais.

Quadro 3 – Predomínio de elementos do contexto competitivo e comportamento filantrópico estratégico associado, por setor (setores selecionados)

Condições/ contexto competitivo	Setores	Características principais durante a Covid-19
Fatores	Indústria de transformação, energia, mobilidade e logística e varejo, mercados e <i>shoppings</i>	<i>Matching</i> local – foco na contribuição direta a fornecedores e trabalhadores relacionados com a organização
Demanda	Alimentação e bebidas, saúde e bem-estar e produtos de consumo	Exposição de marcas, produtos e descontos para clientes
Empresas relacionadas e de apoio	Mobilidade e logística, com doações para colaboradores e fornecedores, e comércio eletrônico, comunicação e mídia	Ações orientadas para o suporte de fornecedores e colaboradores externos
Rivalidade e estratégia	Indústria de transformação e 50% das representantes do comércio eletrônico, comunicação e mídia	Parcerias com o governo e agentes reguladores

Fonte: Elaboração própria.

Com base nos resultados descritos, o Quadro 3 mostra alguns setores empresariais a partir do perfil predominante das doações setoriais com relação às suas conexões com o contexto competitivo empresarial (**condições de fatores, da demanda, de empresas relacionadas e de apoio e condições para estratégia e rivalidade**). Essa classificação traz *insights* importantes. Por exemplo, as empresas do setor de indústria de transformação e representantes do setor de comércio eletrônico, comunicação e mídia. Em geral, são empresas inseridas em ambientes de alta competição e de elevada sensibilidade a mudanças jurídicas promovidas pelos legislativos ou órgãos reguladores de estados, municípios ou da União. Faz sentido que estejam, portanto, classificados dentre os setores com o maior percentual de empresas que colaboraram com iniciativas dos governos (em várias instâncias) e que orientaram doações para a melhora das condições de fatores, isto

é, para a comunidade do entorno e para trabalhadores do setor (79% e 83% das empresas, respectivamente). Sendo a legitimidade um elemento crucial para o sucesso dessas empresas, o engajamento nos esforços governamentais e das comunidades parecem ser ações filantrópicas condizentes com suas possíveis estratégias corporativas.

3 FILANTROPIA E ESTRATÉGIA CORPORATIVA: APRENDIZADOS SEGUNDO OS AGENTES DO CAMPO

Os dados apresentados ilustram bem algumas das principais características das doações ocorridas no Brasil durante a crise da Covid-19. A análise sugere que decisões empresariais, no que diz respeito à filantropia, têm um elemento de estratégia que deve ser levado em consideração. Reconhecendo os limites da análise quantitativa apresentada, foram entrevistados atores-chave da área de responsabilidade social de 9 das

25 empresas maiores doadoras durante a pandemia para saber como as doações foram gestadas dentro da estratégia corporativa das organizações e quais aprendizados duradouros podem ser extraídos dessas experiências.

As experiências vividas pelas organizações no contexto da pandemia configuram um conjunto rico de aprendizados. Os efeitos da experiência em situação de emergência e o engajamento social de empresas no ecossistema das organizações são identificados pelos atores entrevistados como fontes de aprendizados que podem gerar impacto duradouro no campo.

Notadamente, as empresas entrevistadas demonstraram um grande domínio sobre o que o período representou em termos de mudanças para a organização, que vão desde adaptações no processo de gestão de projetos filantrópicos e de RSC até o crescimento da importância do relacionamento com as comunidades e OSC dentro da estratégia competitiva da empresa. É certo que existem aprendizados únicos para cada uma das experiências. Mas existem também aprendizados comuns na maior parte das experiências narradas. Por isso, são destacados três aprendizados presentes nos discursos dos atores entrevistados, que, aos seus olhos, contribuíram para o sucesso e para o aumento da legitimidade das ações: a) tomadas de decisões rápidas e descentralizadas facilitaram a gestão dos projetos de RSC durante a pandemia; b) o alinhamento entre a estratégia competitiva da organização e as doações potencializou a legitimidade das ações dentro e fora das organizações; c) a cooperação para a realização de projetos com outras empresas e OSC não só contribuiu para o sucesso de implementação dos projetos, como também ampliou a legitimidade interna das áreas de RSC. Esses aprendizados são abordados a seguir.

Foi identificada uma narrativa coesa e coerente, fortemente compartilhada, com uso de termos e conceitos em comum pelos principais atores que compõem os quadros das empresas doadoras. Trata-se de uma narrativa consensual, em grande parte, com relação aos limites, potenciais, aprendizados, próximos passos e legados futuros das ações em situação de pandemia. Cabe destacar, contudo, que as experiências narradas pelos entrevistados são portadoras de um viés importante que não pode ser desconsiderado. Como parte dos entrevistados afirmaram, os aprendizados que eles identificam podem não ser generalizáveis, visto que eles representam os maiores doadores, executores de grandes ações filantrópicas durante o primeiro ano da pandemia. Em outras palavras, eles são os casos de sucesso sob uma perspectiva filantrópica. Outros setores de RSC e pequenos institutos filantrópicos provavelmente sofreram um impacto negativo importante durante a pandemia, visto que recursos que almejavam possuir foram cortados, um resultado da crise econômica gerada pela Covid-19.

3.1 Tomadas de decisões rápidas (multisetoriais coordenadas) que geram efetividade

O processo de tomada de decisões é um tema sensível para muitas organizações. Para grande parte das áreas de responsabilidade social, é um grande desafio. Frequentemente, gestores dessas áreas enfrentam dificuldades para a alocação de recursos em projetos de natureza ESG, que exigem alto grau de confiança entre a corporação e os parceiros, e agilidade nos procedimentos de tomada de decisão. Confiança porque rotinas contratuais dificilmente são os meios usados para a realização dos projetos e agilidade porque muitas vezes tratam-se de projetos que podem lidar com casos de emergências naturais e/ou humanitárias, como é o caso da Covid-19. Afirma um dos entrevistados:

Tem que olhar para as coisas mais sistematicamente, olhar para aspectos que não são apenas de longo prazo. Tem que implementar mais ações de curto prazo, [...] mais emergenciais e, para isso, precisa de modelos de inovação que permitam soluções rápidas.

No geral, gestores das áreas de RSC atribuem a um conjunto de razões as dificuldades de gestão dos projetos relacionados às doações emergenciais:

- + necessidade de aprovação dos projetos por um conselho da organização;
- + não priorização da área de RSC e, conseqüentemente, a falta de previsão orçamentária para aplicação em projetos emergenciais;
- + necessária submissão das áreas aos protocolos burocráticos da empresa. O *compliance*, muitas vezes positivo, é um elemento que constrange as opções de ação, visto que áreas de RSC exigem o relacionamento com OSC e comunidades, muitas vezes intermediadas por procedimentos informais, ausência de contratos, irregularidades eventuais no CNPJ dos receptores de doações, entre outros.

Outro entrevistado afirma:

A crise mostrou a necessidade de desburocratizar e flexibilizar certos processos, especialmente quando se trata de ações urgentes.

Esses desafios são comuns à maioria das empresas entrevistadas e ressaltam preocupações bastante frequentes nas áreas de RSC de empresas, como a promoção do alinhamento entre os programas da área

e outras áreas da organização (VOLTOLINI, 2008). Mas, quando existem canais adequados de comunicação entre as áreas, os processos de tomada de decisão tendem a ser mais ágeis na gestão de projetos sociais. Os relatos coletados apontam que, durante a crise, a fluidez da comunicação sobre as oportunidades de contribuição e eventuais dificuldades de gestão de projetos emergenciais foi essencial para que muitos dos desafios fossem superados. De certa forma, parece haver um consenso entre os grandes doadores de que a urgência (somada às elevadas cifras de doação) fizeram com que maior atenção fosse concedida aos processos e comitês de tomada de decisão, muitos deles envolvendo diversos setores da empresa. Segundo os entrevistados, aprendizados e processos mais eficazes foram observados, ainda que a elevada carga de trabalho tenha onerado os setores de RSC.

De fato, as melhores experiências narradas de colaboração intraorganizacional indicam a importância da criação de conselhos ou comitês de gestão de crises para atender os projetos relacionados à emergência da Covid-19. Algumas experiências indicaram que o compartilhamento de informações entre as áreas sociais e as áreas técnicas da empresa resultaram no encontro de soluções inovadoras.

Um exemplo é o relatado por uma organização do ramo alimentício. As conversas diárias sobre a Covid-19 incentivaram os responsáveis pelo setor de engenharia da organização a desenvolver produtos que atendiam demandas de comunidades que entravam em contato com a área social da empresa. As reuniões frequentes e a criação de um comitê de gestão de crises composto por diversas áreas resultaram em soluções inovadoras. Conseqüentemente, o alinhamento interno de ações e expectativas ampliou a capacidade de atendimento de demandas e a participação da empresa em projetos da área social.

Empresas também relataram a percepção do aumento da legitimidade interna e externa dos projetos sociais corporativos. A experiência na pandemia fortaleceu a comunicação entre as áreas e esse engajamento interno resultou no aumento da sensibilidade dos colaboradores sobre a relevância dos projetos sociais. Também contribuiu para o sentimento de que todas as partes da organização podem ser relevantes em desafios da sociedade. O mais interessante dessa interação é que a experiência tem estimulado a criação de padrões ágeis de gestão de projetos que necessitam de colaboração cruzada. Casos de destaque ressaltam que esses processos colaborativos foram rotinizados, ainda que informalmente, e que contribuíram para um aprendizado institucional sobre como lidar com situações emergenciais.

3.2 Alinhamento de eficiência econômica e benefícios sociais

As experiências relatadas na pesquisa foram unânimes: empresas que souberam explorar/alinhar suas vantagens competitivas com suas ações filantrópicas relacionadas à Covid-19 sentiram um aumento da legitimidade da empresa, seja internamente, como a melhora no nível de satisfação dos colaboradores, seja externamente, como pode ser visto pela ampliação do alcance dos projetos realizados no período. Isso se deve a duas razões principais.

Em primeiro lugar, os projetos filantrópicos que envolviam recursos e conhecimentos já existentes na corporação foram implementados com maior facilidade e contaram com maior cooperação das áreas internas da organização. Exemplos interessantes podem ser encontrados em empresas de alimentação e bebidas. Muitas delas foram capazes de agregar os times de áreas como compras/suprimentos e logística junto aos esforços de resposta à Covid-19. A partir do aproveitamento

das capacidades de gestão ágeis e times qualificados para lidar com produtos de alta complexidade, como insumos perecíveis, algumas empresas conseguiram criar condições adequadas para escalar o impacto de ações tais como preparo e distribuição de alimentos e insumos para populações vulneráveis em diversos pontos do país. Essas articulações internas geraram legitimidade para os times de RSC de diversas organizações.

Em segundo lugar, o alinhamento estratégico não apenas beneficiou o processo de gestão dos projetos, mas também reforçou as conexões da organização com os problemas próprios dos contextos competitivos nos quais ela se encontra. Algumas das experiências

**OS PROJETOS
FILANTRÓPICOS
QUE ENVOLVIAM
RECURSOS E
CONHECIMENTOS
JÁ EXISTENTES NA
CORPORAÇÃO FORAM
IMPLEMENTADOS
COM MAIOR
FACILIDADE E
CONTARAM COM
MAIOR COOPERAÇÃO
DAS ÁREAS INTERNAS
DA ORGANIZAÇÃO**

relatadas de maior sucesso foram exatamente aquelas que contribuíram para a preservação do contexto competitivo das empresas. Como exemplos, destacam-se as alterações em produtos para que atendessem às necessidades sociais, como a produção de álcool em gel e a destinação de insumos de produtos alimentícios industrializados para a alimentação de comunidades. Mas os exemplos não se limitam apenas a produtos. A ampliação de prazos de pagamentos para compradores e a manutenção da demanda de insumos produzidos por empresas de pequeno porte geraram alívio financeiro a *stakeholders* pressionados pela crise econômica.

3.3 Cooperação como um aprendizado de longo prazo

Nos últimos anos, o campo do empreendedorismo social tem experienciado uma mudança significativa em direção a práticas mais horizontalizadas e cooperativas entre financiadores e receptores de investimentos filantrópicos (GIFE, 2017). A percepção encontrada no campo é a de que a excepcionalidade da pandemia da Covid-19 acelerou esse processo. Todas as empresas entrevistadas relataram o fortalecimento dos programas e a expansão do alcance das ações filantrópicas a partir da ampliação das redes de apoio e de cooperação com OSC, empresas e agentes públicos. Isso trouxe dois grandes aprendizados.

A construção de redes de apoio e cooperação vivenciada pelas empresas trouxe dois grandes aprendizados. Em primeiro lugar, a internalização do entendimento dos gestores

de programas de responsabilidade social de que o fortalecimento institucional dos financiados é essencial para o sucesso de projetos emergenciais. Isso se explica pela capacidade das OSC de alcançar as comunidades e de seu conhecimento das condições socioeconômicas e particularidades do tecido social local, essenciais para a efetividade do uso dos recursos. Da mesma forma, as cooperações resultaram na possibilidade de que os setores de RSC e filantropia corporativa pudessem atuar em um número maior de projetos, mesmo com um número reduzido de pessoas dedicadas à sua gestão dentro das organizações.

Em segundo lugar, nota-se a criação de uma narrativa comum entre as principais empresas doadoras sobre a necessidade de observar o contexto de atuação da empresa. Na percepção dos entrevistados, o entendimento comum à grande parte das organizações acerca dos benefícios da cooperação horizontal foi possível a partir da internalização de uma linguagem comum sobre os conhecimentos que circulam nas redes de articulação do campo. Tanto as discussões atuais sobre os critérios de investimentos ESG quanto iniciativas como o Pacto Global da ONU, os grupos de trabalho do GIFE e a agenda dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações

Unidas contribuíram para a convergência narrativa descrita. Um dos entrevistados comentou sobre a importância da ampliação da estratégia de valor compartilhado (*shared value*) entre as organizações: “Com o valor que eu crio, consigo criar valor para outras organizações, como microprodutores ou cooperativas”, disse.

Contudo, a criação de uma narrativa dominante e consensual

“COM O VALOR QUE EU CRIO, CONSIGO CRIAR VALOR PARA OUTRAS ORGANIZAÇÕES, COMO MICROPRODUTORES OU COOPERATIVAS”, DIZ O ENTREVISTADO

não pode ser lida como um sinal inequívoco de aprendizado e desenvolvimento do campo. Por um lado, quando mobilizadas por diversos atores, narrativas muito semelhantes – especialmente quando caminham em direção uníssona – revelam a importância e funcionalidade de instâncias e locais de diálogo e troca de experiências entre atores. Por outro lado, podem sugerir a construção – consciente ou não – de um discurso hegemônico, com forte poder retórico, que poderia dificultar questionamentos ou explicitação de dissensos, assim como minar a autonomia discursiva de indivíduos, grupos ou corporações minoritárias.

Por fim, como já argumentado, o desenvolvimento de uma comunidade amplia as chances de sucesso de organizações, bem como melhoram as condições competitivas às quais as empresas estão submetidas. O consenso que parece emergir da experiência de emergência é o de que, em circunstâncias como o cenário atual, é imperativo que os esforços sejam realizados visando o restabelecimento da normalidade do país como um todo, o que pressupõe o engajamento em esforços comuns voltados para a sociedade de maneira ampla, não apenas para parcelas mais diretamente relacionadas ao propósito da empresa, como clientes ou parceiros potenciais.

Mas os desafios ainda persistem. Entre os mais comuns, estão as dificuldades de *compliance* das organizações parceiras com as práticas burocráticas da empresa. Isso porque as OSC, em especial as pequenas e de atuação local, orientadas para comunidades vulneráveis, frequentemente apresentam estruturas institucionais simplificadas e falta de profissionais habilitados dedicados a lidar com trâmites burocráticos, como o preenchimento de planilhas, realização de protocolos formais, prestação de contas, entre outros. Soma-se a tais dificuldades o cenário mais amplo de falta de recursos financeiros destinados ao

financiamento das atividades das OSC, diminuídas no período da pandemia (GIFE, 2020), apesar do avanço das iniciativas colaborativas identificadas entre os grandes doadores empresariais. Diante desse cenário, relatos de sucesso de parcerias indicam a importância do apoio do financiador às atividades burocráticas, por meio da flexibilização de documentação, assessoria jurídica, rotinização de procedimentos, simplificação de cadastros, entre outros.

4 APRENDIZADOS DE LONGO PRAZO E CONCLUSÃO

Este artigo buscou compreender as doações empresariais no contexto da pandemia da Covid-19 a partir da literatura sobre filantropia empresarial, em especial aquela dedicada a desvendar como a pauta filantrópica está relacionada com considerações sobre eficiência econômica e estratégia corporativa. Os dados analisados apontam para o fato de que, mesmo em situações de emergência como a da Covid-19, grandes empresas frequentemente elaboraram suas ações filantrópicas considerando suas estratégias de negócio e suas vantagens competitivas. Mais ainda, os resultados apontam para a existência de padrões setoriais de atividades filantrópicas.

O estudo traz também uma série de aprendizados relevantes, tanto para os setores de RSC de empresas quanto para o ecossistema da filantropia empresarial como um todo. Processos rápidos de decisão, alinhamento entre RSC e estratégia corporativa e cooperação horizontal são as três grandes lições apreendidas do relato das experiências de filantropia corporativa ao longo de 2020. Os aprendizados para a filantropia estratégica estão sintetizados no Quadro 4 e podem contribuir para as reflexões sobre o fortalecimento da filantropia empresarial no Brasil.

Quadro 4 – Aprendizados para filantropia estratégica

Aprendizados	Tomada de decisão ágeis	Alinhamento: filantropia estratégica	Cooperação horizontal: relação entre doadores e donatários
Benefícios	Aumento da legitimidade interna e externa dos projetos sociais corporativos; melhora da comunicação; criação de sinergias dentro das organizações.	Incorporação de valores compartilhados dentro da estratégia corporativa; ganhos reputacionais; superação do <i>trade-off</i> entre eficiência econômica e benefícios sociais.	Aumento da legitimidade da organização; ampliação do número e alcance dos projetos sociais; impacto na ponta.
Principais desafios	Flexibilidade limitada de algumas estruturas organizacionais; ausência de conexão das áreas de RSC com outras áreas da organização; falta de autonomia orçamentária da área social.	Estabelecimento de métricas de avaliação de impacto de projetos; rigidez institucional e desarticulação entre as áreas da organização; conselhos de administração com abordagem muito restritas quanto à relevância de projetos sociais para a organização.	Baixa capacidade de gestão burocrática de algumas OSC (<i>compliance</i>); estabelecimento de laços de confiança entre doadores e receptores.
O que fazer?	Alinhar as áreas; aplicar modelos ágeis de gestão de projetos; criar um comitê de crise.	Analisar e internalizar questões sobre o contexto competitivo da organização; alinhar ações filantrópicas com as vantagens competitivas da empresa; identificar claramente os benefícios da ação social desejada.	Participar de redes empresariais de articulação sobre RSC; criar instâncias e espaços horizontais de diálogo entre OSC, atores diversos da sociedade civil e representantes corporativos; simplificar e flexibilizar procedimentos burocráticos para OSC parceiras; apoiar a gestão de OSC com estrutura institucional simples ou baixa institucionalização.

Fonte: Elaboração própria.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, Carol A.; ZUTSHI, Ambika. Corporate social responsibility: why business should act responsibly and be accountable. **Australian Accounting Review**, v.14, n. 3, 31-39, 2008.
- ABCR – Associação Brasileira de Captadores de Recursos. **Monitor das Doações**: Covid-19. Disponível em: <https://www.monitordasdoacoes.org.br/pt>. Acesso em: fev. 2021.
- BARON, David P. The nonmarket strategy system. **MIT Sloan Management Review**, v. 37, n. 1, p. 73, 1995.
- BYUS, Kent; DEIS, Donald R.; OUYANG, Bo. Doing well by doing good: corporate social responsibility and profitability. **SAM Advanced Management Journal**, v. 75, n. 1, p. 44-55, 2009.
- DUNFEE, Thomas W. The unfulfilled promise of corporate philanthropy. In: ILLINGWORTH, P.; POGGE, T.; WENAR, L. (orgs.). **Giving well: the ethics of philanthropy**. Oxford: Oxford University Press, 2011.
- ELSTER, John. The Valmont effect: the warm-glow theory of philanthropy. In: ILLINGWORTH, P.; POGGE, T.; WENAR, L. (orgs.). **Giving well: the ethics of philanthropy**. Oxford: Oxford University Press, 2011.
- ESCUDEIRO, Camila. Os impactos da pandemia de Covid-19 nas organizações da sociedade civil: conjuntura, desafios e perspectivas. **Nota Técnica IPEA/ Diest**, n. 67, maio de 2020. Brasília-DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.
- FORBES. 100 maiores empresas doadoras no Brasil. **Forbes Brasil**, edição 78, junho de 2020.
- FRIEDMAN, M. **The social responsibility of business is to increase its profits**. The New York Times Magazine, 13 set. 1970. Disponível em: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>. Acesso: 27 jan. 2021.
- GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. **Guia de tendências de práticas do investimento social empresarial**. São Paulo: GIFE, 2017. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/guia-de-tendencias-e-praticas-investimento-social-empresarial>. Acesso em: 27.01.2021.
- GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. **Para 73% das OSCs, pandemia diminuiu captação de recursos, aponta pesquisa**. São Paulo: GIFE, 2020. Disponível em: <https://gife.org.br/para-73-das-oscs-pandemia-diminuiu-captacao-de-recursos-aponta-pesquisa/?lang=en>. Acesso em: 27.01.2021.
- GODFREY, Paul. The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: a risk management perspective. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 4, p. 777-798, 2005.
- HALME, Minna; LAURILA, Juha. Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 84, p. 325-339, 2008.
- HUSTED, Bryan W.; SALAZAR, José de Jesus. Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 1, p. 76-91, 2006.
- MOODY, Michael; BREEZE, Beth (eds.). **The philanthropy reader**. Londres e Nova York: Routledge, 2016.
- MOON, J. **Corporate social responsibility: a very short introduction**. Oxford: Oxford University Press, 2014.
- PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 12, p. 56-68, 2002.
- PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

- PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.
- RUGGIE, John G. Corporate purpose in play. The role of ESG investing. In: BRIL, Herman; KELL, Georg; RASCHE, Andreas (orgs.). **Sustainable investing: a path to a new horizon**. Londres: Routledge, 2020.
- SEN, Amartya. **Sobre ética e economia**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- SINGER, Peter. What should a billionaire give – and what should you? In: ILLINGWORTH, P.; POGGE, T.; WENAR, L. (orgs.). **Giving well: the ethics of philanthropy**. Oxford: Oxford University Press, 2011.
- SULEK, Marty. On the modern meaning of philanthropy, **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 39, n. 2, p. 193-212, 2009.
- TORRENTE, Andrea. **Quando as coisas voltarem a andar**: quais os setores mais e menos afetados na economia. Gazeta do Povo, 15 abr. 2020.
- TUERK, Miriam. **ESG investing boom is bullish for cleantech**. Forbes, 2020. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/miriamtuerk/2020/10/01/esg-investing-boom-is-bullish-for-cleantech/?sh=259ef0963648>. Acesso em: 27 jan. 2021.
- VOLTOLINI, Ricardo. **Desafios do investimento social privado**. 2008. Disponível em: <https://gife.org.br/desafios-do-investimento-social-privado/?lang=en>. Acesso em: 27 jan. 2021.
- YADAV, R. S.; DASH, S. S.; CHAKRABORTY, S.; KUMAR, M. Perceived CSR and corporate reputation: the mediating role of employee trust. **VIKALPA The Journal for Decision Makers**, v. 43, n. 3, p. 139-151, 2018.
- ZENG, Lily. We're entering the age of corporate social justice. **Harvard Business Review**, 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/06/were-entering-the-age-of-corporate-social-justice>. Acesso em: 27 jan. 2021.

OS AUTORES

Marcos Paulo de Lucca-Silveira é pesquisador e coordenador do Núcleo de Pesquisa em Filantropia da Fundação José Luiz Egydio Setúbal (FJLES) e professor da Escola de Economia de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (EESP-FGV). Tem doutorado em Ciência Política pela Universidade de São Paulo (USP), além de mestrado em Ciência Política e graduação em Ciências Sociais pela mesma universidade. Foi pesquisador visitante na Georgetown University (2015-2016) e realizou pesquisa de pós-doutorado no Centro de Estudos da Metrópole (CEM/USP), onde atualmente é pesquisador associado.

Marketa Jerabek é pesquisadora do Núcleo de Pesquisa em Filantropia da Fundação José Luiz Egydio Setúbal (FJLES). É doutora pelo programa de Relações Internacionais da Universidade de São Paulo (USP) e pelo King's College London (KCL). Tem mestrado em Relações Internacionais pela USP e é bacharel em Economia Política pela Universität Luzern, na Suíça. É pesquisadora do Economist Intelligence Unit (EIU). Tem experiência profissional em fóruns políticos, organizações da sociedade civil (OSC) e nos setores bancário e de tecnologia.

Pietro Rodrigues tem doutorado em Relações Internacionais pela Universidade de São Paulo (USP) e pelo King's College London (KCL). É mestre em Ciência Política e graduado em Ciências Sociais pela USP. É pesquisador do Núcleo de Filantropia da Fundação José Luiz Egydio Setúbal (FJLES), professor de Relações Internacionais na Universidade Anhembi Morumbi e no IBMEC-SP e pós-doutorando no Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (CEBRAP).

João Paulo Vergueiro é Diretor Executivo da Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR) e líder do Dia de Doar, a versão local do #GivingTuesday. Professor de Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP), conselheiro da organização sem fins lucrativos local Kibô-no-lê e voluntário em várias outras organizações. É bacharel em administração pública e em direito e mestre em administração.

Marcia Kalvon Woods é Presidente do Conselho de Administração da Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), assessora da Fundação José Luiz Egydio Setúbal (FJLES), curadora da Fundação Stickel, Membro do Comitê Coordenador do Movimento pela Cultura de Doação e Presidente da Associação dos Amigos de Alto dos Pinheiros (SAAP).

Coordenação geral Projeto Emergência Covid-19:

Erika Sanchez Saez

Apoio à coordenação geral: **Talita Ibrahim**

Coordenação da publicação: **Carolina Magosso, Erika**

Sanchez Saez e Graziela Santiago

Supervisão: **Gustavo Bernardino e José Marcelo Zacchi**

Revisão de textos: **Gleice Regina Guerra**

Projeto gráfico: **Tatiana Alves Cavalcanti**

Diagramação: **Alastra, Comunica.**

Apoiadores:

Alana | B3 Social | Fundação Bradesco | Fundação Ford |

Fundação Lemann | Fundação Telefônica Vivo |

Fundação Tide Setubal | Instituto ACP | Itaú Social |

Instituto Unibanco | Laudes Foundation



Este material é disponibilizado sob a licença Creative Commons Atribuição Não Comercial 4.0 Internacional <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

As opiniões e análises expressas nesta publicação não necessariamente refletem as do GIFE.

ISBN: 978-65-86701-11-1

DOI: 10.33816/978-65-86701-11-1

© 2021 GIFE - Grupo de Institutos Fundações e Empresas