

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL DOUTORADO**

LISÂNGELA DA SILVA ANTONINI

**PROPOSTA DE UM GUIA ORIENTATIVO PARA A AVALIAÇÃO DO
INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO**

**Estudo exploratório sobre os critérios que mobilizam a tomada de decisão das
empresas investidoras**

**Porto Alegre
2024**

LISÂNGELA DA SILVA ANTONINI

**PROPOSTA DE UM GUIA ORIENTATIVO PARA A AVALIAÇÃO DO
INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO**

**Estudo exploratório sobre os critérios que mobilizam a tomada de decisão das
empresas investidoras**

Tese apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Doutora em
Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-
Graduação em Gestão e Negócios da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral

Porto Alegre
2024

A635p Antonini, Lisângela da Silva.

Proposta de um guia orientativo para a avaliação do investimento social privado: estudo exploratório sobre os critérios que mobilizam a tomada de decisão das empresas investidoras. / Lisângela da Silva Antonini. – 2024.

202 f.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2024.

“Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral.”

1. Administração de empresas. 2. Gestão de negócios. 3. Governança corporativa. 4. Meio ambiente. 5. Sustentabilidade organizacional. 6. Responsabilidade social. 7. Impacto social. 8. Investimento Social Privado. I. Título.

CDU 658

LISÂNGELA DA SILVA ANTONINI

**PROPOSTA DE UM GUIA ORIENTATIVO PARA A AVALIAÇÃO DO
INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO**

Tese apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Doutora em
Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-
Graduação em Gestão e Negócios da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Porto Alegre, 22 de outubro de 2024

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral (orientadora)

Prof. Dr. João Zani - UNISINOS

Prof. Dr. Marco Antônio Figueiredo Milani Filho – UNICAMP

Prof. Dr. Marcelo André Machado – UNISINOS

Dedicatória

Dedico esse trabalho aos meus pais Hédio Antonini (in memoriam) e Marlene da Silva Antonini que sempre me incentivaram nos meus projetos e desafios. Amor infinito e eterno!

AGRADECIMENTOS

A Deus pelos desafios que me fizeram entender o sentido da vida. Foram quatro anos intensos de retomada de propósito.

Ao meu esposo Flávio Da Costa Leites que esteve comigo no decorrer da caminhada, acompanhando cada desafio e obstáculo vencido.

Aos meus irmãos Fernando, Silvana e Lizandréa, pelo constante incentivo.

Aos tios Dejanir e Mara Regina Dias pela parceria e apoio em todos os momentos.

À professora Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral que aceitou imediatamente o desafio de acompanhar a escrita da minha tese na fase mais crítica da minha vida. Minha sincera homenagem.

À Sandra Regina Casarotto Lindorfer pela amizade e apoio em todos os momentos da minha vida e da minha carreira profissional.

Ao Sesc/RS, por meio dos Programas Mesa Brasil Sesc, Sesc Envolve-se e Sesc Voluntariado que me acenderam o gosto pela Ação Social.

À Gisele Belusso pela leitura cuidadosa da minha tese. Prontamente se disponibilizou para revisar meu trabalho.

Aos entrevistad@s por sua participação com dados e fatos que enriqueceram esse estudo e aos especialistas que avaliaram o Guia Orientativo e contribuíram com seu olhar técnico.

À la Universidad Nacional de San Martín, la cual me acogió en mis estudios de intercambio internacional. ¡Muchas gracias!

À tod@s @s amig@s que, de uma forma ou outra, incentivaram a conclusão desse grande desafio.

INSPIRAÇÃO

“O lucro envolvendo um propósito social representa uma forma evoluída de capitalismo, aquela que cria um ciclo positivo de prosperidade para a empresa e para a comunidade.”

Michael Porter

RESUMO

Os negócios alinhados a um propósito sustentável são movidos por uma missão maior do que apenas o lucro. Por meio de projetos ou ações sociais alinhadas à estratégia organizacional, as empresas buscam apoiar nas soluções e inovações que ajudem a resolver problemas globais como a pobreza, a desigualdade social, as mudanças climáticas e a degradação ambiental. Nesse sentido, as empresas que conseguem demonstrar um compromisso legítimo com a responsabilidade social e ambiental, fortalecem sua identidade institucional e sua reputação perante o mercado e seus *stakeholders*, além de atrair e fidelizar clientes e talentos alinhados com seus valores. (Carroll, 1999; Milani Filho, 2008). Diante disso, esse estudo teve como objetivo geral identificar quais os critérios relevantes e que são geradores de valor para as empresas que promovem Investimento Social Privado. Essa pesquisa caracterizou-se como qualitativa de abordagem fenomenológica, por meio de uma pesquisa de campo com delineamento exploratório e descritivo com duas unidades de pesquisa. Foram entrevistados 10 participantes, sendo representantes de empresas e especialistas no tema. O estudo também apresenta recomendações práticas como Tomada de decisão, Efetividade do investimento, Transparência e prestação de contas, Aprendizado e melhoria contínua, Articulação e colaboração e Agregação de valor e Impacto social por meio do guia orientativo proposto como ferramenta tecnológica às empresas que realizam investimento social privado.

Palavras-chave

Responsabilidade Social Corporativa – Impacto social – Investimento Social Privado

ABSTRACT

Businesses aligned with a sustainable purpose are driven by a greater mission than just profit. Through projects or social actions aligned with the organizational strategy, companies seek to support solutions and innovations that help solve global problems such as poverty, social inequality, climate change and environmental degradation. In this sense, companies that manage to demonstrate a legitimate commitment to social and environmental responsibility strengthen their institutional identity and their reputation in the market and their stakeholders, in addition to attracting and retaining customers and talents aligned with their values. (Carroll, 1999; Milani Filho, 2008). Therefore, this study had the general objective of identifying which criteria are relevant and which generate value for companies that promote Private Social Investment. This research was characterized as qualitative with a phenomenological approach, through field research with an exploratory and descriptive design with two research units. 10 participants were interviewed, including company representatives and experts on the topic. The study also presents practical recommendations such as Decision making, Investment effectiveness, Transparency and accountability, Learning and continuous improvement, Articulation and collaboration and Adding value and social impact through the guidance proposed as a technological tool for companies that carry out investment private social.

Keywords

Corporate Social Responsibility – Social Impact – Private Social Investment

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	19
FIGURA 2 - LINHA DO TEMPO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO NO BRASIL	41
FIGURA 3 - QUATRO PILARES DO CAPITALISMO CONSCIENTE.....	49
FIGURA 4 - ALTERNATIVA DE NEGÓCIOS PARA EMPRESAS B	73
FIGURA 5 - DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO DA FERRAMENTA BIA	76
FIGURA 6 - TAXAS ANUAIS PARA CERTIFICAÇÃO COMO EMPRESAS B.....	78
FIGURA 7 - COLETA DE DADOS.....	82
FIGURA 8 - METODOLOGIAS EXISTENTES PARA MONITORAR RESULTADOS DE IMPACTO E ODSs	95
FIGURA 9 - NUVEM DE PALAVRAS FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA.....	114
FIGURA 10 - NUVEM DE PALAVRAS SOBRE TOMADA DE DECISÃO.....	118
FIGURA 11 - NUVEM DE PALAVRAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESG.....	121
FIGURA 12 - NUVEM DE PALAVRAS INVESTIMENTO SOCIAL INCENTIVADO	125
FIGURA 13 - NUVEM DE PALAVRAS TEMAS DE INVESTIMENTO.....	128
FIGURA 14 - NUVEM DE PALAVRAS INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO.....	129
FIGURA 15 - NUVEM DE PALAVRAS IMPACTO SOCIAL POSITIVO.....	133
FIGURA 16 – MAPA MENTAL – CRITÉRIO 1 – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	138
FIGURA 17 - MAPA MENTAL DO CRITÉRIO 2 - CAPACIDADE TÉCNICA	142
FIGURA 18 - MAPA MENTAL - CRITÉRIO 3 - POTENCIAL DE IMPACTO	144
FIGURA 19 – MAPA MENTAL – CRITÉRIO 4 – RELEVÂNCIA.....	147
FIGURA 20 - MAPA MENTAL - CRITÉRIO 5 - INSPIRAÇÃO PARA NOVAS INICIATIVAS	150

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – MAPA TEÓRICO	30
QUADRO 2 - OS 10 PASSOS DE PLANEJAMENTO DA TEORIA DA MUDANÇA.....	62
QUADRO 3 - CARACTERÍSTICAS DA ABORDAGEM FENOMENOLÓGICA.....	64
QUADRO 4 – EMPRESAS SELECIONADAS E PARTICIPANTES DA PESQUISA	68
QUADRO 5 - DEMONSTRAÇÃO DE ORIGEM DOS DOCUMENTOS ANALISADOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS	82
QUADRO 6 - PERFIL DEMOGRÁFICO DOS ENTREVISTADOS.....	86
QUADRO 7 – PROCEDIMENTO ANALÍTICO GERAL PARA ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS.....	91
QUADRO 8 – CORRELAÇÃO ENTRE PERGUNTAS E CONSTRUTOS DE PESQUISA	92
QUADRO 9 - SÍNTESE DO MÉTODO COM OS OBJETIVOS, ETAPAS DA PESQUISA, INSTRUMENTOS DE COLETA, FONTES E PARTICIPANTES DA PESQUISA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	93
QUADRO 10 – BLOCO DE PERGUNTAS – FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA E EMPRESAS COM PROPÓSITO.....	110
QUADRO 11 - BLOCO DE PERGUNTAS - TOMADA DE DECISÃO.....	115
QUADRO 12 – BLOCO DE PERGUNTAS – PRÁTICAS <i>ESG</i>	118
QUADRO 13 - BLOCO DE PERGUNTAS - RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO.....	122
QUADRO 14 - BLOCO DE PERGUNTAS - IMPACTO SOCIAL POSITIVO	131
QUADRO 15 - VISÃO GERAL DOS CRITÉRIOS DO GUIA ORIENTATIVO	136
QUADRO 16 - TABELA DE PONTUAÇÃO E PESO DOS CRITÉRIOS	151
QUADRO 17 - AVALIAÇÃO FINAL	152
QUADRO 18 - PERFIL DOS AVALIADORES CONVIDADOS.....	153

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ASG	Ambiental, Social e Governança Corporativa
B	Benefício
<i>BIA</i>	<i>B Impact Assessment</i>
B3	Bolsa de Valores Brasileira – Brasil Bolsa Balcão
BISC	<i>Benchmarking</i> do Investimento Social Corporativo
<i>CHRB</i>	<i>Corporate Human Rights Benchmark</i>
CIA	Companhia
CPF	Cadastro de Pessoa Física
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
<i>ESG</i>	<i>Environmental Social and Corporate Governance</i>
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
<i>FTSE</i>	<i>Financial Times Stock Exchange Index</i>
GIFE	Grupo de Instituto, Fundações e Empresas
<i>GRI</i>	<i>Global Reporting Initiative</i>
<i>KPI</i>	<i>Key Performance Indicator</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISE B3	Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa B3
ISP	Investimento Social Privado
ISC	Investimento Social Corporativo
ISI	Investimento Social Incentivado
OSC	Organização da Sociedade Civil
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
OPA	Oferta Pública de Aquisição de Ações
PPP	Parcerias Público-Privadas
<i>PRI</i>	<i>Principles for Responsible Investment</i>
RI	Relacionamento com Investidor
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
<i>SASB</i>	<i>Sustainability Accounting Standards Board</i>
<i>SDG</i>	<i>Sustainable Development Goals</i>
SROI	Retorno do Investimento Social
S	Social
WBCSD	Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Tema	24
1.2 Delimitação do tema.....	24
1.3 Problema	24
1.4 Objetivos	24
1.4.1 Objetivo geral.....	24
1.4.2 Objetivos específicos	24
1.5 Justificativa	25
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	30
2.1 A função social das empresas	34
2.2 Tomada de decisão.....	36
2.3 Investimento Social Privado.....	39
2.3.1 Linha histórica do Investimento Social Privado no Brasil	40
2.3.2 Conceito de Investimento Social Privado	42
2.3.3 Benefícios do Investimento Social Privado para os <i>Stakeholders</i>	43
2.3.4 Investimento Social Privado (ISP) X Investimento Social Incentivado (ISI)	44
2.4 ESG: <i>Environmental, Social and Governance Corporate</i>	46
2.4.1 ESG e Empresas com Propósito	48
2.4.2 O S do ESG: dificuldades de materialização dos resultados	51
2.4.3 Agenda 2030, ODSs e ESG	53
2.5 Impacto Social Positivo	60
3 MÉTODO	64
3.1 Delineamento da pesquisa	64
3.2 Processo de identificação e escolha das Empresas Pesquisadas.....	67
3.2.1 Caracterização da Empresa A.....	68
3.2.2 Caracterização do grupo empresarial B	70
3.3 Caracterização das Unidades de Pesquisa	71
3.3.1 Movimento <i>CORP B</i>	72
3.3.2 Segmento Novos Mercados B3 S.A.....	79
3.4 Estratégias para coleta de dados	81
3.4.1 Etapa 1: Verificação e coleta de documentos públicos das empresas pesquisadas	82

3.4.2 Etapa 2: Realização de Entrevistas semiestruturadas e em profundidade.....	85
3.4.3. Etapa 3: Verificação e coleta de referencial bibliográfico acadêmico e técnico	88
3.5 Estratégias para análise e tratamento dos dados.....	88
3.5.1 Etapa 1: Pré-análise dos dados coletados	89
3.5.2 Etapa 2: Análise dos dados coletados	90
3.5.3 Etapa 3: Pós-análise dos dados coletados.....	93
3.5.4 Proposição de um guia orientativo para empresas a partir dos dados coletados	94
3.6 Considerações éticas	95
4 RESULTADOS	97
4.1 Resultado das análises dos dados de contexto	97
4.1.1 Engajamento da alta liderança da empresa e dos <i>stakeholders</i>	97
4.1.2 Práticas <i>ESG</i>	98
4.2 Resultados das análises documentais.....	101
4.3 Resultados das análises das entrevistas em profundidade	109
4.4 Inclusão da análise de editais para o escopo da pesquisa	134
4.5 Materialização do Guia orientativo para investimento social privado.....	135
5. GUIA ORIENTATIVO PARA APROVAÇÃO DE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO.....	136
5.1 Alinhamento estratégico.....	137
5.2 Capacidade técnica.....	139
5.3 Potencial de impacto	143
5.4 Relevância.....	144
5.5 Inspiração para novas iniciativas.....	148
5.6 Tabela de pontuação e de peso dos critérios	151
5.7 Tabela de avaliação	151
6. DISCUSSÃO INTEGRADA DOS RESULTADOS	155
CONSIDERAÇÕES FINAIS	157
REFERÊNCIAS	160
APÊNDICE A - CARTA ANUÊNCIA	169
APÊNDICE B - CARTA ANUÊNCIA	170
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE..	171

APÊNDICE D - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA DIRECIONADA AO PROFISSIONAL RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA ESG DA EMPRESA.....	172
APÊNDICE E - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA DIRECIONADA AOS INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E CONSULTORIAS.....	173
APÊNDICE F - REGISTRO DE PESQUISA	174
APÊNDICE G – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE – AVALIAÇÃO DO GUIA ORIENTATIVO.....	175
ANEXO A – EMPRESAS B CERTIFICADAS.....	182
ANEXO B – GUIA ORIENTATIVO AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO VERSÃO DEFINITIVA	185
ANEXO C – GUIA ORIENTATIVO AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO VERSÃO LIVRETO PARA AS EMPRESAS.....	191
ANEXO D – ATA DE QUALIFICAÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA	199
NOTAS	200

APRESENTAÇÃO

A presente tese foi elaborada de forma dissertativa e propõe uma reflexão sobre os critérios que mobilizam a tomada de decisão das empresas investidoras com relação ao Investimento Social Privado.

O foco desse estudo foi o rito de aprovação de ações ou projetos sociais no que se refere aos aspectos que compõem essa etapa de aprovação e de liberação de recursos financeiros.

Nessa análise, verificaram-se as expectativas e os resultados esperados pelos *stakeholders* em relação à agregação de valor, em contrapartida às estratégias da empresa: *valuation* da marca e/ou o impacto social que o investimento poderá gerar para a sociedade por meio da organização da sociedade civil que foi contemplada com os recursos.

O interesse pelo tema é pertinente visto as lacunas identificadas na literatura no que tange a definição do conceito de Investimento Social Privado (Capítulo 2) e a diferenciação ou similaridade com outras nomenclaturas sobre o assunto (seção 2.3), as práticas de gestão *ESG* (seção 2.4) e a correlação com o valor agregado esperado pela empresa investidora (seção 2.4.2).

A imersão internacional na *Universidad Nacional de San Martin*, localizada na Província de Buenos Aires, Argentina, proporcionou uma aproximação com seus pesquisadores por meio de encontros de compartilhamento de estudos e visita técnica em empresas. Também foi possível vivenciar o ambiente de conhecimento na *Escuela de Economía y Negocios*, pela qual fui acolhida de forma tão amorosa por todos.

Como produto tecnológico, esse estudo proporcionou a elaboração de um guia com orientações para auxiliar a tomada de decisões quanto a critérios para a aprovação de investimentos sociais, com recursos próprios (Anexo C).

Essa tese está assim estruturada: 1) Introdução (contextualizando o problema, os objetivos da pesquisa e a justificativa); 2) Fundamentação teórica (conceitos e linhas de sustentação para elaboração do produto); 3) Método (percurso teórico-

metodológico percorrido na pesquisa); 4) Apresentação e discussão dos dados qualitativos; 5) Discussão integrada dos resultados e recomendações e 6) Conclusão.

Como seguimento para pesquisas futuras, esse estudo sugere a aplicação do guia orientativo, produto dessa tese, com o intuito de auxiliar as organizações que atuam com investimento social privado na aprovação de projetos sociais como forma de operacionalizar os critérios apontados em relação aos resultados esperados pela empresa investidora. Com o crescente interesse das organizações pelos temas de cunho social, essa pesquisa também sugere novos estudos referentes à importância da capacitação de lideranças sobre o tema Investimento Social Privado.

Desejo a todos uma boa leitura!

1 INTRODUÇÃO

A nova economia, também conhecida como economia do propósito ou economia consciente, surge como uma resposta às mudanças sociais e ambientais que o mundo enfrenta (ONU, 2015c). Nessa nova forma de fazer negócios, as organizações atuam para além do lucro. Operam na produção de produtos e serviços alinhados a uma postura que promova transformações sociais positivas, beneficiando tanto o planeta como as futuras gerações. (Mackey e Sisodia, 2003; Elkington, 1990). Essa forma de atuação implica em adotar práticas sustentáveis, éticas e responsáveis em todas as esferas da empresa, desde a produção até a comercialização dos seus produtos ou serviços.

Os negócios alinhados a um propósito sustentável são movidos por uma missão maior do que apenas o lucro. Por meio de projetos ou ações sociais alinhadas à estratégia organizacional, as empresas investidoras buscam apoiar nas soluções e inovações que ajudem a resolver problemas globais, como a pobreza, a desigualdade social, as mudanças climáticas e a degradação ambiental. (Elkington, 1990).

As empresas com propósito têm uma maior preocupação com os impactos das suas atividades sobre a sociedade e o meio ambiente, buscando reduzir ao máximo os danos e contribuindo para um mundo mais sustentável e justo, pois acreditam que seu esforço agrega valor aos *stakeholders* e à marca da organização. (Mackey e Sisodia, 2013). Diante disso, a mudança de paradigma tem se tornando cada vez mais importante para as organizações, pois a sociedade e os consumidores estão mais exigentes em relação às ações corporativas. (Freeman, 1984; Mackey e Sisodia, 2013).

As empresas que conseguem demonstrar um compromisso legítimo com a responsabilidade social e ambiental fortalecem sua identidade institucional e sua reputação perante o mercado e seus *stakeholders*, além de atrair e fidelizar clientes e talentos alinhados com seus valores. (Carroll, 1999; Milani Filho, 2008). Essa tendência atual, que busca conciliar o lucro com a promoção de transformações sociais e ambientais positivas, traz benefícios não só para as empresas, mas também para a sociedade como um todo, fortalecendo a imagem das organizações e contribuindo para um mundo mais sustentável e justo. (Sistema B, 2021).

Nesse contexto, as empresas têm buscado adotar práticas sustentáveis e responsáveis em suas operações, ao mesmo tempo em que buscam desenvolver programas e projetos sociais para promover mudanças positivas na sociedade. Essa abordagem visa não apenas atender às demandas da sociedade, mas também gerar valor compartilhado, ou seja, obter benefícios econômicos ao mesmo tempo em que contribui para o bem-estar social e ambiental. (Freeman, 1984; Mackey e Sisodia, 2013).

Além disso, as empresas têm reconhecido a importância de se alinhar aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs) da Organização das Nações Unidas (ONU), que representam um conjunto de metas globais para a promoção do desenvolvimento sustentável. Ao adotar iniciativas e ações que contribuam para o alcance dessas metas, as empresas não apenas contribuem para a solução de problemas sociais e ambientais, mas também fortalecem sua reputação e a relação com seus *stakeholders*, como clientes, fornecedores e investidores. (Freeman, 1984; Mackey e Sisodia, 2013). São 17, os ODSsⁱ conforme Plano Global da ONU (2015):

ODS 1 - Erradicação da pobreza, ODS 2 - Fome zero e agricultura sustentável, ODS 3 - Saúde e Bem-estar, ODS 4 - Educação de qualidade, ODS 5 - Igualdade de Gênero, ODS 6 - Água potável e Saneamento, ODS 7 - Energia Acessível e Limpa, ODS 8 - Trabalho decente e crescimento econômico, ODS 9 - Indústria, Inovação e Infraestrutura, ODS 10 - Redução das desigualdades, ODS 11 - Cidades e comunidades sustentáveis, ODS 12 - Consumo e produção responsáveis, ODS 13 - Ação contra a mudança global do clima, ODS 14 - Vida na água, ODS 15 - Vida terrestre, ODS 16 - Paz, justiça e instituições eficazes e ODS 17 - Parcerias e meios de implementação. (Organização das Nações Unidas, 2015c).

De acordo com Barra et al (2024, p. 152) as empresas de capital aberto listadas no Índice Brasil 50 (IBrX50) e no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3, utilizam os ODSs para orientar suas práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) o que pode ser verificado nos relatórios anuais de sustentabilidade. Entretanto os autores afirmam que são poucas as evidências sobre a incorporação objetiva dos ODSs nos objetivos e iniciativas estratégicas organizacionais, o que, na compreensão dos autores, poderia trazer benefícios e perspectivas futuras ao negócio:

Apesar de aproximadamente 78% das empresas mencionarem os ODSs nos seus relatórios, apenas 34% ter grande proximidade e explorar o tema com maior profundidade ao evidenciar as metas de desenvolvimento de sustentabilidade. (Barra et al, 2024, p. 153).

Outro ponto destacado pelos autores refere-se ao alinhamento entre práticas de gestão ODS e *ESG*. Na visão de Barra et al (2024), os ODSs poderiam ser um impulsionador de práticas de gestão *ESG* para os negócios:

Parece claro que é comum que empresas com baixa pontuação *ESG* e, portanto – práticas ambientais, sociais e de governança ineficazes – têm uma grande proximidade com os ODSs. (Barra et al, 2024, p. 153).

Os autores ressaltam ainda que é possível verificar o impacto da divulgação da sustentabilidade nos relatórios dentro do contexto brasileiro e o avanço dos 17 ODSs do Pacto Global proposta pela ONU. Entretanto, sugerem em suas conclusões de pesquisa que, “embora a maioria das empresas publique relatórios de sustentabilidade e mencione os ODSs, poucas divulgam de forma prática as metas e iniciativas que visam o desenvolvimento sustentável” (Barra et al, 2024, p.136), o que pode ser visualizado também no site *ESG Book*ⁱⁱ (2024).

Figura 1 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: ONU (2015)

De acordo com os autores, as empresas que compuseram a amostra do seu estudo mencionam com mais frequência alguns ODSs em seus relatórios de sustentabilidade, conforme a efetividade de sua aplicação:

[...] as empresas pesquisadas mencionam predominantemente os ODSs números 8, 5, 10 e 13, que estão relacionados com Trabalho digno e crescimento econômico, Igualdade de gênero, Redução das desigualdades e Ação contra as alterações climáticas globais, respectivamente. Enquanto isso, os ODSs números 17, 14 e 2 – Parcerias e meios de implementação, Vida aquática, Fome Zero e Agricultura Sustentável, respectivamente – são menos mencionados. (Barra et al, 2024, p. 150).

Diante da importância dos ODSs para o posicionamento estratégico dos negócios, essa pesquisa também propõe um alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Destacam-se o ODS 4. Educação de qualidade, que assegura o acesso a treinamento profissional e oportunidades de aprendizagem para líderes e equipes que estão envolvidos com o tema dessa pesquisa; e o ODS 17 - Parcerias e meios de implementação, que estabelece a implementação de políticas para a erradicação da pobreza e o desenvolvimento sustentável por meio de parcerias conjuntas entre o governo e a sociedade civil.

No Brasil, conforme dados da “Síntese de Indicadores Sociais – Uma análise das condições de vida da população brasileira”ⁱⁱⁱ, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), 85,1% dos brasileiros residem em cidades, sendo que 46,7% não têm acesso ao esgotamento sanitário no país. Diante desse cenário, os projetos urbanos e de acesso aos direitos básicos dos cidadãos necessitam de um olhar criterioso e com planejamento a curto, médio e longo prazo.

Esse cenário possibilita novas formas de Responsabilidade Social Privada (Carroll, 1999), levando em consideração o equilíbrio de intenções de atores diversos (cidadão, sociedade, empresas, estado), tendo como intenção a prosperidade das cidades por meio da escuta, negociação, participação coletiva e diálogo baseado em processos educativos, um campo fértil para o Investimento Social Privado por meio das empresas.

Nesse contexto, entendem-se como atores principais desse cenário: o poder público que imprime regras de convivência e legalidade; a sociedade civil que externaliza os desejos de uma vida mais segura e saudável e o mercado/empresas que operacionalizam seus interesses para a promoção do movimento econômico e financeiro dos centros urbanos. Essa tríade de atores (poder público, sociedade civil e mercado/empresas) necessita de articulação para a execução baseada em três eixos de fomento social: a educação, a inovação e a resiliência.

A educação contempla a estrutura intelectual e a difusão do conhecimento; a inovação como maior capital ativo das cidades globais e contemporâneas impulsionada através de métodos e disciplinas de operação e a resiliência como principal habilidade de complementação de interesses e intenções conjuntas.

De acordo com o relatório de *Benchmarking* do Investimento Social Corporativo (BISC) do ano de 2023, publicado pelo Comunitas”, de fato, a adoção de um posicionamento empresarial voltado para a sustentabilidade e o propósito tem se mostrado vantajosa para as organizações” (Comunitas, 2023, p.13). O relatório afirma que as empresas que incorporam questões socioambientais em sua estratégia de negócio tendem a ter um desempenho financeiro melhor, além de atrair e reter talentos, conquistar a confiança dos consumidores e construir uma imagem positiva diante da sociedade.

Dada essa crescente oportunidade de participação empresarial, o Comunitas, por meio do relatório BISC de 2023, demonstra que houve uma ampliação do volume de investimento social privado em relação ao lucro bruto das empresas. Essa variação positiva entre os anos 2022-2023 demonstra que as organizações investidoras têm priorizado o investimento em projetos sociais:

Em 2022, a despeito da redução do volume de Investimento Social Corporativo (ISC), a mediana do percentual do ISC em relação ao lucro bruto subiu de 0,69% para 0,80%, o que nos informa que a atuação social está sendo priorizada pelas empresas, pois a taxa de variação do ISC foi mais positiva que a taxa de variação do lucro bruto das companhias” (BISC, Comunitas, 2023, p. 14).

Aliada à preocupação de acompanhar as tendências de negócios com propósito, muitas organizações têm adotado estratégias *ESG* (*Environmental, Social, Governance Corporate*) por meio de investimento social privado em projetos e ações sociais que fomentem o posicionamento sustentável das empresas.

De acordo com Glaeser (2016, p. iii), “as pessoas que vêm para as cidades não são bobas. Elas vêm em busca de oportunidade econômica, serviços sociais melhores e cultura urbana rica”. Por outro lado, a concentração de moradores produz problemas como aglomerações, trânsito congestionado, poluição, violência. De acordo com o portal Siga Brasil^{iv} (2022), a gestão pública no Brasil gasta 39,23% do PIB em serviço público. O país está entre os dez países do mundo em desigualdade social^v.

Nesse ranking da desigualdade, o Brasil apresenta 0,539 pelo índice de Gini, com base em dados de 2018. Está enquadrado entre os dez países mais desiguais do mundo, sendo o único latino-americano na lista onde figuram os africanos (Agência Senado, 2021).

Caracterizando esse cenário, o relatório *ESG Global Survey 2021*, publicado pelo BNP Paribas (2021), apresenta que 59% dos entrevistados afirmam que a marca e a reputação das empresas superaram os retornos de investimento como o principal fator *ESG*, fortalecendo as expectativas que as partes interessadas demonstram na tomada de decisão em projetos de impacto social positivo. Esse índice apresentou um avanço de 12% em relação à pesquisa realizada em 2019.

Para tanto, é necessário minimizar os impactos negativos e potencializar os impactos positivos gerados, assim como equacionar os prejuízos já provocados, demonstrando a responsabilidade social corporativa que a empresa promove. Como estratégias de aplicação do *ESG*, o Pacto Global (2000) apresenta dez Princípios, subdivididos em quatro temas, que poderão orientar as empresas na implantação de projetos:

Direitos Humanos: Respeitar e apoiar os direitos humanos reconhecidos internacionalmente na sua área de influência e assegurar a não participação da empresa em violações dos direitos humanos.

Trabalho: Apoiar a liberdade de associação e reconhecer o direito à negociação coletiva, eliminar todas as formas de trabalho forçado ou compulsório, erradicar todas as formas de trabalho infantil da sua cadeia produtiva e estimular práticas que eliminem qualquer tipo de discriminação no emprego.

Meio Ambiente: Assumir práticas que adotem uma abordagem preventiva, responsável e proativa para os desafios ambientais, desenvolver iniciativas e práticas para promover e disseminar a responsabilidade socioambiental e incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente responsáveis.

Anticorrupção: Combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo a extorsão e o suborno. (Pacto Global^{vi}, 2000).

Face às problemáticas sociais e ambientais descritas, o cenário de aplicação de projetos e programas com enfoque *ESG* tem proporcionado uma intensa corrida dos empresários para compreender os impactos gerados e como mensurar os investimentos sociais realizados em relação aos objetivos inicialmente projetados. (Comunitas, 2023).

A clareza sobre os impactos gerados ao financiar projetos sociais é um dos elementos que compõem a análise dos investimentos para gerar segurança e confiança aos *stakeholders*. Com base na experiência das empresas que já possuem metodologias de *compliance*, acredita-se ser possível mapear caminhos que poderão apoiar outras organizações a desenharem suas próprias trajetórias com relação a

essa prática de gestão voltada à responsabilidade social corporativa por meio do ISP. (Elkington, 1990).

De acordo com a BNP Paribas (2021), apesar dos desafios, analisar e integrar práticas sociais à estratégia da empresa é positivo para o contexto organizacional, para a sociedade e para os resultados financeiros nas empresas. Porém, a dificuldade de mensurar dados, devido a fontes que sejam consistentes e que garantam uma análise segura dos resultados e impactos gerados, tem sido um obstáculo para ampliação de investimento em projetos e programas sociais por meio do investimento social privado (ISP).

Para o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (2022), o que muda com a agenda *ESG* é a cobrança de atitudes intencionais, recorrentes, alinhadas às reais demandas do país e capazes de gerar impacto positivo e contribuir para avanços sociais. Cabe às organizações compreenderem quais são os impactos negativos e positivos que geram para a sociedade e conseguir agir sobre eles, conforme orienta o compromisso que o Pacto Global (2022)^{vii} aponta quando avalia a forma de atuação das empresas em relação às práticas *ESG*.

Compreender que o impacto social, com ênfase em comprovação do efeito causal de intervenções sobre resultados transformadores nas populações-alvo, pode dar abrangência e amplitude de atuação nos territórios envolvidos reverberando em pontos positivos às empresas investidoras. Considerando essa problemática, caberá às organizações realizar a avaliação do investimento perante as necessidades apontadas para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, tendo como ponto de partida o alinhamento estratégico das empresas investidoras. (IDIS, 2020c).

A partir dessa realidade, esse estudo debruçou-se para compreender como ocorre o processo de tomada de decisão dos gestores empresariais sobre a aprovação de investimento social privado, ou seja, como ocorre a aprovação da transferência voluntária de recursos de empresas privadas para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. (Milani Filho, 2008), tema dessa tese de Doutorado Profissional em Gestão e Negócios.

1.1 Tema

Investimento Social Privado

1.2 Delimitação do tema

Processo de tomada de decisão para a aprovação de recursos financeiros para aplicação como investimento social privado em empresas de capital aberto e certificadas como empresa B simultaneamente.

1.3 Problema

No processo de avaliação do investimento privado, há um rito de análise e aprovação de ações e orçamentos. *A priori*, os tomadores de decisão utilizam-se de editais para promover a divulgação dos critérios de investimento e captar projetos sociais que atendam os aspectos estabelecidos pela empresa. Para assim, posteriormente, contemplarem tais projetos com o investimento social privado estabelecido. (PIPE Social, 2021).

Dada a relevância do tema de aplicabilidade de recursos e a correlação com o impacto social gerado, essa pesquisa quer responder à seguinte pergunta: quais são os critérios de tomada de decisão para avaliação e aprovação de recursos para investimento social privado nas organizações financiadoras?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Identificar quais os critérios relevantes e que são geradores de valor para as empresas que aprovam e promovem Investimento Social Privado.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Compreender o conceito de Função Social da Empresa e sua interrelação com o tema Empresas com Propósito.

- b) Compreender quais os elementos que promovem a tomada de decisão nas organizações.
- c) Contextualizar o tema Investimento Social Privado no Brasil.
- d) Compreender qual a relação do Investimento Social Privado com o tema *ESG*.
- e) Contextualizar o conceito de impacto social positivo.
- f) Contribuir com *insights* e geração de conhecimento para o processo de tomada de decisão das organizações quanto à aprovação de projetos de impacto social positivo por meio de um guia orientativo.

1.5 Justificativa

O Brasil tem uma realidade social única, com índices de desigualdade social e muitos desafios socioeconômicos crescentes. (IBGE, 2021). A partir desse fato, aliado à valorização do tema “empresas com propósito” (Mackey e Sisodia, 2013) e práticas *ESG* (2004), essa pesquisa entendeu que uma forma de incentivar o desenvolvimento socioeconômico seria por meio do estudo sobre o tema investimento social privado.

Outro ponto importante que impulsionou essa pesquisa foi a realidade vigente na qual as empresas vivenciam um cenário econômico em que o capitalismo tradicional ainda impera. Diante disso, observa-se que alguns movimentos empresariais estão tomando força ao longo das últimas décadas como incentivo às práticas *ESG* (2004), utilização de indicadores de performance alinhados ao Pacto Global (2015), conceito de criação de valor compartilhado, de Porter e Kramer (2011), o Movimento Internacional B Corp (2001) e o Capitalismo Consciente, alavancado por Mackey e Sisódia (2013). Esses são alguns dos exemplos crescentes entre as empresas que buscam posicionar-se de uma forma mais coerente, fomentando estratégias de lucratividade através de ações com viés de valorização de um propósito institucional com vistas ao impacto social que promovem.

Segundo Porter (2011), a visão empresarial assertiva é aquela que alia lucro e propósito por meio de ações que agreguem valor compartilhado. Segundo o autor,

[...] “a resposta certa a essa questão deveria ser: tudo o que se possa obter de forma justa, honesta e ética no âmbito das leis e regulamentos que regem a concorrência devem ser utilizados. [...] penso que o lucro não é mau.”

Drive (2014, p. 425) afirma que, para Porter, a criação do valor compartilhado é uma forma de materializar o que realmente as empresas estão fazendo; e que é preciso e possível criar benefícios sociais e criar valor econômico simultaneamente. Para a autora, essa é “uma das forças de mercado que começa a impulsionar e estimular as empresas, e inspirá-las a fazer as coisas de forma diferente”.

Diante desse cenário, a ampliação do conceito voltado a práticas de gestão ESG (*Who Cares Wins*, 2004) pelas organizações e a crescente valorização das empresas que atuam de forma sustentável fez com que essa pesquisa observasse esse fenômeno e propusesse um estudo que motivasse a compreensão de possíveis critérios que auxiliassem a tomada de decisão (Simon, 1960) das lideranças quanto à avaliação de projetos ou negócios sociais para receberem investimento social privado (Porter e Kramer, 2011) por meio da proposição de um guia orientativo prático.

Essa importante ferramenta funciona como um promotor de impactos sociais positivos para a sociedade e para o investidor que poderá agregar valor à sua marca empresarial. Dentro desse contexto, essa pesquisa promoveu a reflexão sobre a importância da concretização de parcerias entre iniciativa privada e organização da sociedade civil (OSCs) no desenvolvimento de soluções adaptadas à realidade brasileira.

Apesar da crescente relevância do investimento social privado no Brasil, ainda há uma escassez de estudos acadêmicos sobre o tema. Sendo assim, esse estudo promoveu uma compreensão de alguns aspectos sobre esse contexto, oferecendo uma oportunidade de preencher essa lacuna na literatura acadêmica e contribuir para o avanço do conhecimento nessa área.

Na amostra pesquisada (seção 4), foi possível verificar algumas metodologias existentes que contribuem para uma melhor tomada de decisão das empresas quanto à implementação de projetos, negócios ou ações sociais que estejam de acordo com sua estratégia de atuação. Entretanto, estas formas de atuar ainda são pouco conhecidas no cotidiano de muitas organizações.

Observou-se também que o investimento social privado é uma prática de grandes organizações, muito em vista da obrigatoriedade legal, devido a suas características estatutárias ou por razões de visibilidade da marca perante seus

stakeholders. Sendo assim, o desafio está presente em promover ações que incentivem, não apenas as grandes corporações, mas também as pequenas e médias empresas para atuarem de forma socialmente responsável em suas comunidades.

Diante do cenário impulsionado pelo Pacto Global da ONU (2015), as informações provenientes dessa pesquisa poderão orientar gestores, doadores, investidores sociais e tomadores de decisão a melhorarem suas estratégias e práticas para esse fim. Na publicação *Conexão ESG* (Quintessa, 2023), o desafio foi aproximar as grandes corporações dos principais interessados nas ações realizadas pelo ISP. Afirma-se que

[...] é essencial que as companhias reconheçam a importância da coparticipação e do engajamento de partes interessadas relevantes – como comunidades locais, organizações não governamentais e especialistas em sustentabilidade – pois essa aproximação contribui para uma abordagem mais abrangente e alinhada às necessidades reais das comunidades e do meio ambiente. Ao promover uma colaboração efetiva, as empresas têm a oportunidade de desenvolver soluções mais robustas, responsáveis e socialmente justas. (Quintessa, 2023, p.15).

Conforme dados do Mapa de Negócios de Impacto (PIPE, 2023), 70% dos negócios sociais receberam algum financiamento, sendo 52% desse total proveniente de doações. Como fontes de recursos de doações, destacam-se como origem, 27% provenientes de amigos/familiares/fãs, 12% empresas privadas/*corporate venture*, 17% incubadoras/aceleradoras, 17% institutos/fundações, 17% instituições públicas/governo ou bancos multilaterais, 13% bancos comerciais privados, 12% investidor anjo e 27% outros fundos e apoios financeiros.

Outro ponto de relevância do Mapa de Negócios (PIPE, 2023) é o posicionamento dos negócios quanto à captação de recursos. 48% desejam buscar uma fonte de financiamento e 47% estão captando valores de até R\$ 500.000,00. Entre os setores de inovação que desenvolvem ações de impacto, destacam-se tecnologias verdes / *Green Tech* (52%), educação / *Edtech* (31%), cidades / *Smart Cities* (22%), saúde / *Health Tech* (17%) e finanças / *Fintech* (13%). (PIPE, 2023).

Ao cruzar as informações de negócios de impacto com os ODSs, o Mapa PIPE (2023) destaca o ODS 8 – Trabalho decente e crescimento econômico e ODS 12 – Consumo e produção sustentáveis, ambos com 38% de alinhamento com a estratégia organizacional. Completando os quatro primeiros lugares do ranking, são

apresentados os ODSs 10 – Redução de Desigualdades e 11 – Cidades e comunidades sustentáveis com percentual de 34% e 33% respectivamente.

Pode-se observar, diante dessas informações, que o cenário de negócios de impacto possui uma parcela significativa de aplicação de recursos de investimento social privado (52%). Trata-se de um horizonte que se apresenta no contexto brasileiro no período de 2022-2023. Entretanto, para os investidores sociais, as ações precisam apresentar intenções e acompanhamento de impacto, o que pode ser analisado no Mapa da PIPE (2023).

O relatório destaca que 68% dos entrevistados explicam o propósito de impacto socioambiental na missão, visão e nos valores organizacionais. Desse total, 24% detalham o propósito de impacto socioambiental no Contrato Social, no item Objeto Social, no Estatuto social ou em documento equivalente (critério para ser Empresa B, vide seção 3.3.1).

No que diz respeito ao acompanhamento de impacto, o Mapa PIPE (2023) destaca que 31% das ações têm definidos indicadores e/ou objetivos de impacto, mas ainda não medem de maneira formal ou de forma disciplinada, 27% não definiram indicadores ou objetivos de impacto, 15% têm processos formais internos para coletar e analisar dados específicos sobre impacto, o que demonstra uma necessidade de criação de cultura em relação à medição de impacto para subsidiar a comunicação aos *stakeholders*, com relação aos investimentos e aos resultados das ações realizadas. (PIPE, 2023).

Ao alinhar os negócios de impacto com práticas *ESG*, o Mapa PIPE (2023) destaca os setores para uma agenda mais efetiva. Conforme ranking apresentado pelo relatório, as três áreas mais citadas são empregabilidade, empreendedorismo e geração de renda (15%), educação (13%) e gestão de resíduos (13%).

Corroborando com a leitura de cenários do segmento, o relatório de *Benchmarking* do Investimento Social Corporativo (Comunitas, 2023) apresenta que

o investimento mediano da Rede BISC, em 2022, foi de R\$ 58 milhões, crescimento de 29,8% em relação a 2021, é um dos maiores valores da série histórica ajustada pela inflação. Tais dados ajudam a corroborar o momento positivo do ISC no país. No entanto, tal indicador sofre a influência de entradas e saídas de empresas do BISC e deve ser utilizado com parcimônia

em análises. Quando se estabelece uma amostra comparável para os últimos cinco anos, observa-se que a mediana caiu pela segunda vez consecutiva em 2022, após pico em 2020. Mais do que isso, o indicador passou para patamares abaixo de 2018 e 2019, sugerindo um retorno para as condições pré-pandemia. Nota-se que a mediana dessa amostra é superior à mediana geral, portanto, representa um recorte de empresas de maior porte de investimento. (Comunitas, 2023, p. 12).

Os dados aqui apresentados, demonstram que o Investimento Social Privado já é uma realidade no Brasil. Entretanto, muito ainda precisa ser feito para incentivar as empresas, de todos os portes, a exercitarem seu papel de responsabilidade social, não como ações politicamente corretas, mas como forma de contribuição relevante para a sociedade.

Diante disso, essa pesquisa, procurou evidenciar a correlação entre tema investimento social privado, elemento central desse estudo, com outros temas de relevância que influenciaram de forma direta na elaboração do guia orientativo que será apresentado no capítulo 5.

Como forma de detalhamento dessas reflexões, na seção a seguir, o quadro 1 apresenta o quadro teórico conceitual que embasou esse estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica está estruturada com a exposição do mapa conceitual contendo a apresentação dos temas e a correlação com o tema principal desse estudo – Investimento Social Privado.

No quadro 1, encontram-se os temas acompanhados da sua definição conceitual e origem que propõem uma contextualização histórica, com objetivo de auxiliar na inter-relação com a pesquisa. Na coluna **Relação com o ISP** – “Investimento Social Privado”, é proposto uma reflexão sobre uma possível conexão entre os temas estruturantes, bem como são apresentados os autores ou bases teóricas chaves que sustentam essa fundamentação teórica.

Quadro 1 – Mapa Teórico

Temas	Definição	Origem	Referências / autores	Relação com ISP
Função Social das Empresas	A função social da empresa envolve sua responsabilidade em contribuir positivamente para a sociedade além do lucro. Isso inclui a promoção da igualdade, a criação de empregos, o respeito ao meio ambiente e as práticas éticas, visando melhorar o bem-estar da comunidade em que atua.	A origem da função social da empresa remete ao início do movimento do empresariado socialmente responsável que teve início no final do século XIX nos EUA. Nesse período, o industrialismo provocava problemas sociais como condições de trabalho desumanas e exploração dos trabalhadores.	MILTON FRIEDMAN (1960) ROBERT EDWARD FREEMAN (1984)	O Investimento social privado é uma demonstração prática da função social da empresa, evidenciando o compromisso em contribuir para a melhoria das condições de vida da comunidade em que opera.
Tomada de Decisão	1º - a tomada de decisão envolve uma escolha consciente, não uma reação involuntária ou inconsciente; 2º - a tomada de decisão implica a necessidade de decidir, ou seja, deve haver duas ou mais alternativas disponíveis; 3º - o rumo escolhido da ação leva a um resultado desejado.	A teoria da tomada de decisão em administração tem origem nas ciências sociais e se desenvolveu principalmente nas áreas de Psicologia, Economia e Administração.	HERBERT SIMON (1960)	A relação entre investimento social privado e tomada de decisão nas organizações está intrinsecamente ligada à noção de responsabilidade social corporativa, que reconhece que as empresas têm um papel além de gerar lucro, devendo contribuir para o desenvolvimento social e bem-estar da sociedade em geral. Dessa forma, o investimento social privado pode ser visto como uma forma de as empresas cumprirem sua função

				social por meio de suas atividades e decisões.
<i>Triple Bottom Line</i>	O <i>Triple Bottom Line</i> é um método de gestão para incentivar o desenvolvimento sustentável nas empresas e não apenas o crescimento econômico. No passado, os objetivos de muitas empresas se concentravam exclusivamente no crescimento econômico.	Em meados da década de 1990, buscando fazer “medições” de sustentabilidade, John Elkington criou uma estrutura para medir o desempenho das empresas e organizações.	JOHN ELKINGTON (1990)	A relação entre o investimento social privado e a teoria do <i>triple bottom line</i> está no entendimento de que as organizações devem considerar não apenas o aspecto financeiro em suas tomadas de decisão, mas também o impacto social que suas atividades geram.
Empresas com Propósito	O capitalismo é um sistema econômico que visa ao lucro e à acumulação das riquezas e está baseado na propriedade privada dos meios de produção. Os meios de produção podem ser máquinas, terras ou instalações industriais, por exemplo, e eles têm a função de gerar renda por meio do trabalho.	O conceito Empresas com Propósito é uma filosofia de negócios desenvolvida por John Mackey, cofundador e CEO da <i>Whole Foods Market</i> , e Raj Sisodia, especialista em gestão e professor da <i>Babson College</i> . Juntos, eles fundaram o Instituto <i>Conscious Capitalism</i> , em 2010.	MACKEY & SISODIA (2013)	O investimento social privado contribui para a construção de um modelo de negócio mais responsável e orientado para o bem comum, alinhado com os princípios das empresas com propósito.
Investimento Social Privado	O investimento social privado refere-se à aplicação de recursos por parte de empresas ou indivíduos com o objetivo de promover ações de caráter social, ambiental ou comunitário. Esses investimentos vão além das obrigações legais e buscam contribuir de forma positiva para a sociedade, geralmente em áreas como educação, saúde, meio ambiente, cultura, esportes, entre outros.	O conceito de investimento social privado surge da ideia de que as empresas têm uma responsabilidade social e devem agir além do seu objetivo principal de gerar lucro.	MICHAEL E. PORTER E MARK R. KRAMER (2011) FERNANDO A. NOGUEIRA E PAULA CHIES SCHOMMER (2009)	
Responsabilidade Social Corporativa	Forma de comportamento ético das empresas nas suas relações com seus públicos de interesse (<i>stakeholders</i>), no curto e no longo prazo.	É um processo contínuo, não um estágio a ser alcançado. Fruto do movimento pela ética nos negócios e pela cobrança da consistência nas empresas entre suas práticas internas e externas. Ganha força a partir dos anos 1970 e 80.	ARCHIE CARROLL (1999) MILANI FILHO (2008)	O investimento social privado está alinhado com a responsabilidade social corporativa ao buscar a criação de valor compartilhado para a empresa e a sociedade, promovendo o desenvolvimento sustentável e a melhoria das condições de vida da população.
ESG	ESG é uma sigla que representa os termos	O conceito de ESG surgiu a partir da	RELATÓRIO WHO CARES	A relação do investimento social

	em inglês <i>Environmental, Social and Governance</i> , que traduzidos para o português significam, respectivamente, Ambiental, Social e Governança. Essa sigla é utilizada para se referir a critérios ambientais, sociais e de governança que são considerados por investidores e empresas na tomada de decisões de investimento ou negócios.	crescente preocupação com questões relacionadas à sustentabilidade e à responsabilidade social das empresas. Com o aumento dos impactos negativos das atividades empresariais no meio ambiente e na sociedade, surgiu a necessidade de se estabelecer critérios para avaliar o desempenho das empresas nessas áreas.	WINS, ONU (2004). <i>GLOBAL REPORTING INICIATIVE</i> , (2022) PACTO GLOBAL, (2022)	privado com o ESG é inexistente. Embora ambos os conceitos estejam relacionados à responsabilidade social das empresas, o investimento social privado foca nas ações específicas e projetos destinados ao impacto social positivo, enquanto o ESG engloba uma avaliação mais ampla das práticas e políticas empresariais nos três domínios: ambiental, social e de governança.
Impacto Social Positivo	O impacto social positivo refere-se aos efeitos benéficos e mensuráveis que uma organização, projeto, empreendimento ou ação têm sobre a sociedade.	O tema do impacto social positivo surgiu a partir do final do século XX em resposta à necessidade de abordar as responsabilidades das organizações em relação à sociedade em geral. Embora seja difícil identificar uma origem específica, pode-se traçar suas raízes a partir de diferentes movimentos e teorias.	ARCHIE CARROLL (1999) MICHAEL PORTER E MARK KRAMER (2011) CAROL WEISS (1995) ARTEMÍSIA (2004)	O investimento social privado está intimamente ligado ao tema Impacto Social Positivo, pois busca alinhar o propósito social e os interesses das organizações, considerando não apenas o retorno financeiro, mas também o impacto positivo que pode ser gerado na sociedade.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2024)

A fundamentação teórica também foi complementada por meio de artigos, teses, dissertações, livros de referências bibliográficas acadêmicas publicadas na *EBSCOHost*, no Portal de Periódicos da CAPES, *ResearchGate*, no Portal de Teses *DART Europa* e por meio de referências bibliográficas técnicas publicadas em Institutos de Pesquisa ou Consultorias independentes como Sistema B, Comunitas, GIFE, ONU, IDIS, ICOM, B3 Social, dentre outras, objeto desse estudo.

Os termos de busca utilizados para a composição da fundamentação teórica foram investimento social privado, investimento social corporativo, filantropia estratégica, responsabilidade social corporativa, *ESG*, tomada de decisão em empresas, empresas de capital aberto, *triple bottom line*, capitalismo consciente, empresas com propósito, impacto social positivo e negócios sociais.

A seleção de literatura foi realizada em bibliotecas ou repositórios virtuais da universidade, das empresas pesquisadas e dos institutos e fundações de referência,

além de livros físicos. Também foram selecionados conteúdos por meio de eventos e palestras acadêmicas que a pesquisadora participou de forma online ou presencial.

As pesquisas ocorreram entre janeiro 2020 a maio de 2024. Na *EBSCOHost* foram selecionadas as seguintes bases de dados: *Regional Business News*, *MLA Directory of Periodicals*, *MLA International Bibliography*, *Library, Information Science & Technology Abstracts with Full Text*, *GreenFILE*, *Fuente Académica Plus*, *eBook Collection (EBSCOhost)*, *eBook Academic Collection (EBSCOhost)*, *Business Source Complete*, *Academic Search Premier*.

Nas plataformas de busca foram identificados 127 artigos sobre investimento social privado/*investment social private* | *filantropia/philanthropy* | investimento social corporativo/*investment and social and corporate*, 1.074 artigos sobre ASG/ESG, 7.448 artigos sobre a Função Social das Empresas/*Social Function of Companies*, 5.504 artigos sobre Tomada de Decisão nas empresas/*Decision making in companies*, 1.669 artigos sobre *Triple Bottom Line*, 2.923 artigos sobre Capitalismo Consciente/*Conscious Capitalism*, 3.690 artigos sobre Responsabilidade Social Corporativa/*Responsibility and Social and Corporate*, 257 artigos sobre objetivos do desenvolvimento sustentável/*objectives and sustainable development* e 16.952 artigos sobre Impacto Social Positivo.

Para a busca de teses sobre o tema investimento social privado, foram pesquisados dois repositórios: a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, na qual foram localizadas duas teses e o Portal da CAPES no qual foi identificado uma tese sobre o tema, ambas no campo da administração.

A tese Implementação dos objetivos de desenvolvimento sustentável em empresas: contribuições do Investimento Social Privado no Brasil (Leite, 2018, p. 5), destaca a responsabilidade social corporativa e de sustentabilidade como meio para modificar as escolhas estratégicas e os direcionamentos organizacionais como elemento atual para os padrões produtivos. Afirmar que “no Brasil, o tema do Investimento Social Privado (ISP) representa a atuação social das empresas, institutos e fundações empresariais como um desdobramento da RSC e vem ganhando atenção particularmente no âmbito dos reflexos sobre o desenvolvimento econômico e social.”

Dentro desse contexto, Leite (2018), afirma que a sustentabilidade empresarial, para que seja difundida e aplicada, alguns organismos internacionais como a ONU têm sido fundamentais para articulador discussões e programas que promovem o conceito em termos globais.

A tese *Filantropia e Investimento Social Privado nos Estados Unidos e no Brasil: redes transnacionais de governança econômica* (Silva, 2017) destaca o contexto das filantropias de elite no Brasil e nos Estados Unidos, nas suas vertentes do chamado filantrocapitalismo e da filantropia progressista e/ou de justiça social. De acordo com Silva (2017), p.6), “uma das questões centrais dessa pesquisa foi entender por que se doa tanto nos Estados Unidos - considerado em campo como o cenário ideal da filantropia global - mas não no Brasil.”

Segundo a autora, a tese demonstrou que

[...] a resposta é complexa, envolvendo desde os distintos modelos de colonização, a centralidade do Ethos protestante nos Estados Unidos e católico no Brasil. [...] Como achados de pesquisa, constatou-se que no Brasil a centralidade do papel do Estado, mesmo na noção de cidadania, levou à concepção do termo Filantroestatismo para fenômenos emergentes como o Investimento Social Privado enquanto modos de governança econômica. (Silva, 2017, p.6).

A partir das consultas realizadas nas plataformas acadêmicas e da elaboração do Mapa teórico (quadro 1), será apresentado, a seguir, o detalhamento das bases conceituais com as quais esse estudo se referenciou:

2.1 A função social das empresas

Compreende-se como função social da empresa o papel e o impacto que tem na sociedade. Para essa avaliação são considerados os efeitos das ações e decisões não apenas em termos de lucro e retorno para os acionistas, mas também em relação aos interesses e necessidades dos diferentes grupos de partes interessadas como funcionários, clientes, fornecedores, comunidade local e meio ambiente. (Freeman, 1984).

De acordo com a linha histórica, a origem da função social da empresa teve início no final do século XIX nos EUA. Nesse período entre 1950-1960 (Carroll, 1999), o industrialismo provocava problemas sociais como condições de trabalho desumanas

e exploração dos trabalhadores, incentivando a criação de um grupo de empresários para analisar o tema.

A temática da função social da empresa ganhou destaque ao longo do tempo, sendo influenciada por diferentes correntes de pensamento e mudanças nas demandas da sociedade. Foram diferentes teorias e visões apresentadas e que influenciam até hoje o posicionamento estratégico das empresas. Enquanto alguns defendiam que a única responsabilidade da empresa é gerar lucro e retornos para os acionistas (Friedman, 1960), outros argumentam que as empresas têm a responsabilidade de contribuir positivamente para a sociedade (Freeman, 1984).

Uma das correntes que embasam esse estudo é o movimento econômico e político alavancado pela perspectiva de Milton Friedman (1960). Economista e professor da Universidade de Chicago, foi vencedor do Prêmio Nobel. Era defensor da teoria do liberalismo econômico. Sua visão era de que a responsabilidade primordial de uma empresa deveria ser a maximização dos lucros para os acionistas.

Friedman (1960) defendia a ideia de que a intervenção governamental deveria ser limitada e acreditava que as atividades de caridade e iniciativas sociais seriam bem realizadas por meio de ações voluntárias de indivíduos ou por organizações filantrópicas, não sendo recomendada a participação das empresas na realização de investimento social privado, pois as temáticas sociais seriam de responsabilidade do Estado. Nesse sentido, a visão de Friedman é contrária à ideia de que as empresas têm uma responsabilidade social para além de suas operações econômicas.

Em contraponto à visão de Friedman (1960), a função social da empresa tem outra corrente de conhecimento influenciada por Robert Edward Freeman (1984), renomado acadêmico e filósofo de negócios, desempenhou um papel fundamental na promoção do conceito da função social das empresas sob a abordagem do “*stakeholder*”, na qual enfatiza a importância de considerar e envolver todas as partes interessadas de uma empresa em suas decisões e ações.

A contribuição mais significativa de Freeman (1984) para a função social da empresa foi o desenvolvimento de um modelo de gestão empresarial baseado em atores sociais que são diretamente interessados aos resultados da empresa além do

tradicional modelo centrado apenas no acionista (Friedman, 1960) que foi chamada de “Teoria dos *Stakeholders*”.

Para Freeman (1984), as empresas têm obrigações não apenas com seus acionistas, mas também com outros grupos de interesse como funcionários, clientes, fornecedores, comunidade local e o meio ambiente. As empresas deveriam gerar lucros, mas também criar valor para todos os seus *stakeholders*, agindo com ética, considerando o impacto social e ambiental de suas operações e buscando o bem-estar de toda a sociedade. Dentro desse contexto, para Freeman (1984), a empresa atua na abordagem voltada para a função social, buscando equilibrar seus objetivos econômicos com preocupações sociais.

Essas duas perspectivas representam uma discordância fundamental sobre o papel social da empresa. Friedman (1960) enfatiza a busca do lucro e o interesse dos acionistas, enquanto Freeman (1984) defende uma visão mais abrangente que considera múltiplos interesses sociais.

Atualmente a função social da empresa está cada vez mais em evidência. A partir das práticas de gestão alinhadas ao Movimento *ESG*, iniciado em 2004 pelo Pacto Global liderado pela ONU, as empresas são mobilizadas a participarem de forma ativa nas demandas da sociedade, observando as necessidades de equilibrar os interesses financeiros e econômicos das empresas com os interesses sociais e ambientais das comunidades em que atuam.

2.2 Tomada de decisão

A teoria da tomada de decisão em administração tem origem nas ciências sociais e se desenvolveu principalmente nas áreas de Psicologia, Economia e Administração. Ao longo do tempo, diversos teóricos contribuíram para o avanço dessa teoria. Entretanto, o pesquisador Herbert Alexander Simon (1916-2001) foi considerado um dos pioneiros nesse campo.

Simon (1960) desenvolveu grande parte de suas pesquisas nas áreas da Economia, Sociologia, Computação e fatores psicológicos e cognitivos. Dentre outros prêmios, foi ganhador do Prêmio Nobel de Economia em 1978 por suas contribuições

relacionadas principalmente ao estudo sobre processo de tomada de decisão. (Ribeiro, 2015).

Conforme afirmam Phonsuwan e Kachitvichyanukul (2011), as decisões podem ser classificadas ou subdivididas de diversas formas. Entretanto, Simon (1960) já preconizava, por meio de uma proposição de modelo de tomada de decisão baseado na ideia de racionalidade limitada, ou seja, os gestores não possuem todas as informações necessárias e raramente têm capacidade cognitiva suficiente para avaliar todas as opções de maneira completa. Segundo ele, os gestores tomam decisões satisfatórias, que podem não ser as melhores possíveis, mas que atendem aos critérios mínimos de efetividade e eficiência dentro das restrições de tempo, informação e habilidades.

Para Simon (1960), a tomada de decisão sob o enfoque do modelo de racionalidade limitada, deve considerar os seguintes aspectos:

- a) identificação clara de um problema ou situação;
- b) levantamento de todas as informações necessárias;
- c) elaboração dos cursos de ação;
- d) análise de cada uma dessas alternativas;
- e) tomada de decisão.

Nesse contexto, a tomada de decisão racional sobre um determinado fato ou objeto mobiliza os atores a analisarem as possibilidades, avaliarem as alternativas, interligarem contextos e realizarem conexões com o objetivo de encontrar a opção mais assertiva para a escolha que farão. Para Ribeiro (2017, p. 154) “o indivíduo, quando toma determinada decisão estabelece uma ordem, uma classificação de prioridades. Assim, escolhe a alternativa de acordo com a consequência esperada.”

Entretanto, a racionalidade no campo das organizações poderá enfrentar alguns obstáculos, pois por se tratar de uma ciência social, outros elementos como fatores psicológicos e sociológicos devem ser incorporados ao contexto para embasar as tomadas de decisão. “Dessa forma, dois novos elementos devem ser considerados:

a escolha efetuada com base em modelos que descrevem a realidade e a definição da situação pautada não apenas em dados.” (Ribeiro, 2017, p. 155).

De acordo com Ribeiro (2017, p. 155),

[...] a obra de March e Simon (1958) também envolve diversos aspectos sobre a gestão e estruturas das organizações. Porém amplia o entendimento, principalmente sobre as questões relacionadas aos comportamentos dos indivíduos. Nesse sentido, o fator humano é um elemento central para a compreensão das decisões organizacionais.

Segundo Ribeiro (2017, p. 156), “outra grande contribuição de March e Simon (1958) para os estudos de tomada de decisão são os apontamentos sobre os fatores relacionados com incertezas do ambiente dinâmico e limitações inerentes aos seres humanos.” Dentro desse contexto, a tomada de decisão nas organizações no que se refere ao investimento social privado (Porter e Kramer, 2011) precisa considerar questões sociais e ambientais enquanto ações estratégicas e de influência organizacional. Nesse sentido, muitos dados sociológicos são incorporados para a avaliação dos tomadores de decisão, pois as empresas percebem a importância de alinhar seus objetivos empresariais com o bem-estar social e ambiental, reconhecendo que o sucesso a longo prazo depende de um engajamento responsável e sustentável, o que os diferencia de forma competitiva no mercado em que atuam.

Ao tomar decisões, as empresas devem considerar o impacto social e ambiental de suas ações (Elkington, 1990). Isso pode envolver a adoção de políticas de responsabilidade social corporativa (Carroll, 1979), a implementação de práticas éticas e sustentáveis em suas cadeias de suprimentos, a promoção da diversidade e inclusão, o apoio a projetos sociais e comunitários, o desenvolvimento institucional e de lideranças e o engajamento comunitário e empresarial, por exemplo.

Diante disso, a relação entre investimento social privado (Porter e Kramer, 2011) e tomada de decisão nas organizações (Simon, 1960) está intrinsecamente ligada à noção de responsabilidade social corporativa (Carroll, 1979), que reconhece que as empresas têm um papel além de gerar lucro, devendo contribuir para o desenvolvimento social e bem-estar da sociedade em geral (Freeman, 1984). Assim, o investimento social privado pode ser visto como uma forma das empresas cumprirem sua função social por meio de suas atividades e decisões.

2.3 Investimento Social Privado

O investimento social privado refere-se à prática das empresas em direcionar recursos financeiros, humanos e materiais para iniciativas de caráter social e ambiental, visando os atendimentos das partes interessadas. (Freeman, 1984). Essas iniciativas visam promover impacto positivo na sociedade, além de atender às necessidades das comunidades onde as empresas atuam. Esses investimentos vão além das obrigações legais e buscam contribuir de forma positiva para a sociedade, geralmente em áreas como educação, saúde, meio ambiente, cultura, esportes, entre outros. (Freeman, 1984).

O conceito de investimento social privado surge da ideia de que as empresas têm uma responsabilidade social e devem agir além do seu objetivo principal de gerar lucro. Essa abordagem reconhece que as empresas possuem um papel importante na sociedade e que podem contribuir para o desenvolvimento sustentável e o bem-estar social. (Nogueira e Schommer, 2009).

Essas ações de investimento social privado geralmente são realizadas por meio de parcerias com organizações da sociedade civil, fundações, entidades sem fins lucrativos e outras instituições que trabalham em prol do interesse público. O investimento social privado pode incluir doações financeiras, doações de bens materiais, voluntariado corporativo, programas de educação e capacitação, apoio a projetos sociais, entre outras formas de contribuição. (Comunitas, 2023).

Promover o desenvolvimento social e buscar soluções para desafios sociais e ambientais podem trazer benefícios para a imagem da empresa, fortalecendo sua reputação e estimulando o engajamento de seus colaboradores, clientes e demais *stakeholders* em suas atividades.

Dentro desse contexto, o investimento social privado está diretamente relacionado com a função social das empresas, pois imprime sua responsabilidade e compromisso para com a sociedade em que estão inseridas.

O conceito de Investimento Social Privado, no Brasil, toma forma mais ampla a partir de 1990, quando da aprovação da Lei 9.790/99 - Lei das OSCIPS, o que pode ser visualizado na seção a seguir.

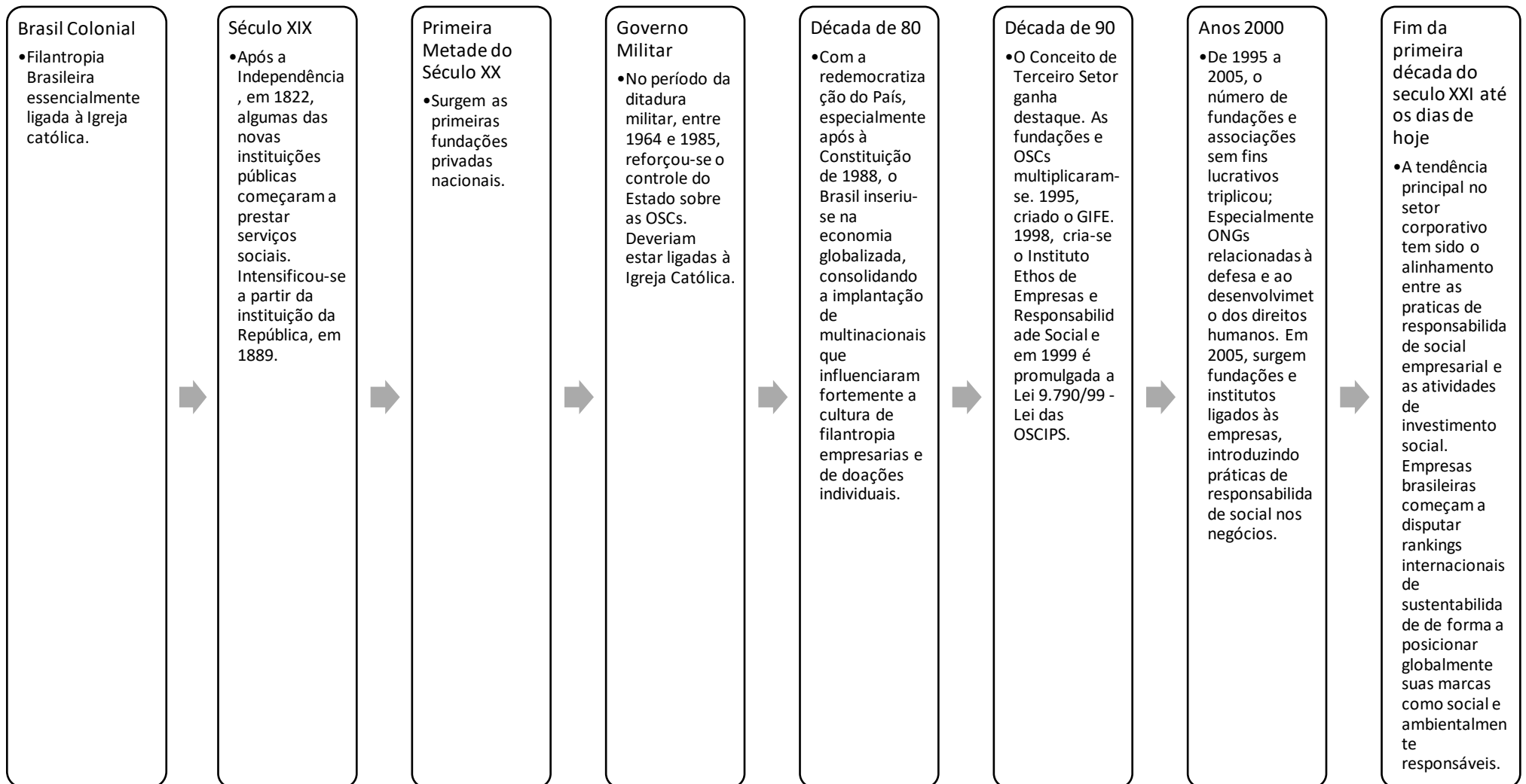
2.3.1 Linha histórica do Investimento Social Privado no Brasil

O conceito de Investimento Social Privado no Brasil passou por um amplo processo de amadurecimento, desde o Brasil Colonial quando as ações sociais, essencialmente filantrópicas, eram realizadas exclusivamente pela igreja. (Instituto Sabin, 2013).

Atualmente o Investimento Social Privado, realizado por organizações empresariais, possui um conceito próprio com vistas a garantir a operação de projetos sociais voltados ao tema do *ESG* e a certificações internacionais.

A partir da contextualização histórica é possível compreender o processo percorrido no Brasil pelo conceito de Investimento Social Privado e suas inter-relações. A publicação do Instituto Sabin (2013) sobre o tema Investimento Social Privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades, corrobora materializando a trajetória brasileira.

Figura 2 - Linha do Tempo Investimento Social Privado no Brasil



Fonte: Adaptado de Instituto Sabin (2013)

2.3.2 Conceito de Investimento Social Privado

O investimento social privado é uma estratégia adotada por empresas e indivíduos para promover impacto social positivo por meio da destinação de recursos financeiros e não financeiros próprios para projetos e iniciativas sociais. (Porter e Kramer, 2011).

O tema do investimento social privado começou a ser tratado por diversos autores ao longo do tempo. Alguns dos autores mais proeminentes nessa área incluem Michael E. Porter e Mark R. Kramer (2011). São conhecidos pelo conceito de "valor compartilhado" (*shared value*), que propõe às empresas buscarem simultaneamente a criação de valor econômico e social. Abordam o investimento social privado como uma estratégia de negócios que contribui para o sucesso a longo prazo.

Os autores Emerson e Bugg-Levine (2011) defendem o "investimento de impacto" (*impact investing*) com a ideia de obter retornos financeiros e gerar impacto social positivo por meio de investimentos intencionais. No Brasil, o pesquisador Paulo J. Whitaker (2020) concentrou seus estudos no contexto específico do investimento social privado brasileiro.

No Brasil, ainda é possível encontrar outras nomenclaturas para o conceito de "Investimento Social Privado". Esse estudo identificou termos como "Investimento Social Corporativo" (Comunitas, 2023) e "Filantropia Estratégica" (GIFE, 2022). Ambos se referem a investimento de recursos financeiros próprios a projetos que promovam impacto social positivo.

2.3.3. Interligação entre Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Investimento Social Privado (ISP)

O ISP está intimamente relacionado com a RSC, pois ambos buscam contribuir para a resolução de problemas sociais e ambientais e promover uma atuação empresarial mais sustentável. O investimento social privado é uma das formas de prática da responsabilidade social corporativa (Carroll, 1999), em que as empresas

investem em projetos, programas e parcerias que gerem benefícios para a sociedade como um todo.

Na prática, o investimento social privado inclui ações como doações financeiras para organizações sem fins lucrativos, patrocínios de eventos sociais, voluntariado corporativo, parcerias com Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e investimentos em negócios sociais (Emerson e Bugg - Levine, 2011). As iniciativas têm como objetivo não apenas impactar positivamente a comunidade e o meio ambiente, mas também fortalecer a imagem e reputação da empresa, engajar colaboradores e atender às expectativas dos *stakeholders*. (Friedman, 1960).

Nesse sentido, o investimento social privado está alinhado com a responsabilidade social corporativa ao buscar a criação de valor compartilhado (Porter e Kramer, 2011) para a empresa e a sociedade, promovendo o desenvolvimento sustentável e a melhoria das condições de vida da população.

2.3.3 Benefícios do Investimento Social Privado para os *Stakeholders*

Conforme definição do Grupo de Instituto, Fundações e Empresas (GIFE)^{viii}, o Investimento Social Privado (ISP) é caracterizado:

[...] pelo direcionamento de recursos privados de pessoas jurídicas ou físicas para projetos e ações sociais, sem a necessidade de parceria ou alianças com organizações do Terceiro Setor, mas com o comprometimento de se monitorarem e avaliarem os projetos desenvolvidos para diferenciá-los de práticas assistencialistas (GIFE, 2022).

As aplicações financeiras são realizadas de forma planejada, estruturada, quase sempre alinhadas ao propósito institucional. Geralmente são publicados editais de financiamento nos canais de comunicação das empresas que selecionam ações, projetos ou programas, por meio de processos de avaliação, com foco nas premissas de impactos sociais e/ou ambientais efetivos.

Como forma de retorno ao Investimento social realizado, Queiroz e Gonçalves (2007), afirmam que as empresas possuem motivações e interesses quando apoiam projetos e ações de cunho social. Dentre as motivações as autoras destacam: valor agregado à imagem da empresa, motivação dos funcionários, bom relacionamento

com fornecedores, popularidade dos seus dirigentes, facilidade no acesso ao capital e financiamento, influência positiva na cadeia produtiva, melhoria do clima organizacional, redução da carga tributária e vantagem competitiva. (Orchis, Yung e Morales, 2002).

Para Caldas, Tambosi Filho e Vieira (2014) outro ganho institucional em investir em ações de Responsabilidade Social está em promover comunicações que podem adicionar valor à imagem da empresa. Esse valor adicionado à marca, muitas vezes, gera capital ou imagem reputacional positiva associada à empresa.

2.3.4 Investimento Social Privado (ISP) X Investimento Social Incentivado (ISI)

No decorrer desse estudo, a pesquisa apontou a necessidade de esclarecimento conceitual sobre os termos ISP X ISI. Ou seja: o que diferencia o investimento social privado do investimento social incentivado?

Como já destacado nas seções anteriores, ISP é o fomento de recursos próprios para projetos apoiados pelas empresas. Já o ISI é proveniente do fomento de recursos públicos por meio de editais e leis governamentais que incentivam as empresas a direcionarem os valores de impostos que seriam pagos ao governo para projetos aprovados por Leis de Incentivo.

Ambos são considerados uma estratégia de fomentar a mudança social por meio de projetos que incentivem a educação, o cuidado com o planeta, o esporte, a promoção da saúde, promovendo o bem-estar e qualidade de vida para crianças, jovens ou idosos em situação de vulnerabilidade social, reduzindo as desigualdades e promovendo oportunidades para todos os envolvidos, apoiando políticas governamentais.

Diante disso, esses investimentos financeiros realizados pelas empresas poderão ser deduzidos de impostos, junto ao Estado, por terem auxiliado no desenvolvimento de ações promovidos pelas Organizações da Sociedade Civil (OSCs) ou afins.

Para o GIFE, ao afirmar a importância das parcerias público-privadas, em sua nota técnica “Investimento social privado (ISP) e gestão pública: aprendizados sobre mudanças sociais”, afirma que:

[...] as sinergias entre ISP e a gestão pública transcendem parâmetros ideológicos dualistas, sendo fundamental que estejam baseadas em decisões pragmáticas mirando impacto, legitimidade e escala, assim como em esforços que compreendam variados formatos e envolvimento: desde a influência difusa ou pontual até a colaboração para ampliar capacidades institucionais ou promover mudanças estruturais em políticas públicas. [...] É evidente que empresas e governos são parte do problema, por isso todos os agentes que importam também precisam ser parte da solução (GIFE, 2021).

Diante da importância de manter viva a cooperação estratégica entre empresas e Estado, na mesma nota técnica, o GIFE (2021) afirma que

[...] os arranjos globais e entre países participantes do Acordo de Paris e da Agenda 2030 revigoram o papel articulador dos Estados para fazer frente às grandes transformações, mas reforçam igualmente a responsabilidade e a capacidade transformadora do setor privado, demonstrando que a cooperação é o caminho para superar os desafios do século XXI, gerando escala e valor compartilhado. (GIFE, 2021).

Conforme afirma Milani Filho (2008, p. 92), “o ISP, entretanto, não se confunde com os recentes projetos de Parceria Público-Privada (PPP), cujos contratos preveem retorno financeiro às empresas pelos investimentos realizados em obras de interesse público.” (Milani Filho, 2008). Esses contratos de impacto social partem pela intencionalidade das empresas que, como fornecedoras (Parcerias Público-Privadas) ou investidoras de iniciativas de desenvolvimento local e social (Investimento Social Privado), causam uma redução de vulnerabilidades e, por consequência, a economia dos gastos do governo em projetos. Isso bonifica os investidores através do retorno de investimento social à empresa, baseada na legislação brasileira, bem como através da captação de incentivos fiscais.

O tema investimento social incentivado também trouxe para essa pesquisa a necessidade de compreensão da sua abordagem, pois a forma de investimento também é privada, porém com uma abordagem de incentivo legal mediante impostos.

Ambos os temas Investimento social privado ou Investimento social incentivado possuem um efeito causal quanto ao impacto social positivo que geram, por meio de

projetos, programas e/ou ações financiadas por empresas preocupadas com a Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

A promoção de transformações sociais que criam abrangência e amplitude de atuação nos territórios circunvizinhos, ou que possuam aderência às estratégias corporativas, também conhecidas como *ESG*, são efeitos mobilizadores para o investimento social privado e para o investimento social incentivado. Essas intervenções reverberam em pontos positivos às empresas investidoras tornando-se um desafio necessário e perene às organizações.

2.4 ESG: *Environmental, Social and Governance Corporate*

O termo *ESG* foi detalhado pela primeira vez em 2004, a partir de uma provocação do então secretário-geral da ONU, Kofi Annan, a 50 CEOs de grandes instituições financeiras, sobre como integrar fatores sociais, ambientais e de governança no mercado de capitais. Como resultado desse encontro, foi publicado pelo Pacto Global, em parceria com o Banco Mundial, o relatório *Who Cares Wins*, contendo a afirmação:

[...] as empresas que apresentam melhor desempenho nessas questões podem aumentar o valor para o acionista, por exemplo, gerenciando adequadamente os riscos, antecipando a ação regulatória ou acessando novos mercados, ao mesmo tempo em que contribuem para o desenvolvimento sustentável das sociedades em que atuam. Além disso, essas questões podem ter um forte impacto na reputação e nas marcas, uma parte cada vez mais importante do valor da empresa (*Who Cares Wins*, 2005, p. 5).

Considerando como premissa para esse estudo, o relatório *Who Cares Wins* (2004), cabe reafirmar que “o investimento bem-sucedido depende de uma economia vibrante, que depende de uma sociedade, que também depende, em última instância, de um planeta sustentável” (*Who Cares Wins*, 2004, p. 19). Portanto, é necessário pensar em ações, por meio de um ciclo virtuoso, que contemple um olhar sob várias perspectivas, ou seja, para alcançar os objetivos desejados é preciso investir tempo e esforços numa gestão ampliada dos ambientes de impactos sociais de forma que contribua para o desenvolvimento sustentável da sociedade global.

Dentro desse contexto, uma melhor inclusão das questões ambientais, sociais e fatores de governança corporativa (*ESG*) no investimento social privado provocará decisões que acabarão por contribuir na melhoria da reputação das empresas investidoras, impacto na imagem, *valuation*, aceitação e legitimação no seu ambiente institucional. A responsabilidade social corporativa como resultado primeiro do investimento social privado é o motor pulsante para impulsionar os mercados. O mercado financeiro, a partir dessa análise, levará em conta várias questões ambientais, sociais e de governança para mitigar riscos e criar valor para investimento.

Entretanto, o desafio ainda permanece após 20 anos do lançamento do termo *ESG* (2004-2024), pois somente agora alguns mercados começam a reconhecer a importância das tendências emergentes para o mundo dos negócios, tendo como premissa o propósito, o cuidado com o planeta e com as futuras gerações. (Mackey e Sisodia, 2013).

No âmbito do *Environmental* (ambiental) as práticas de gestão referem-se às ações e políticas relacionadas ao meio ambiente, como a gestão de resíduos, emissões de gases de efeito estufa, eficiência energética, conservação dos recursos naturais, entre outros. No âmbito do *Social* (social), as práticas de gestão referem-se às políticas corporativas que afetam as relações com os *stakeholders* como funcionários, comunidades, clientes e fornecedores. Nesse critério são incluídos temas como direitos humanos, diversidade e inclusão, saúde e segurança, engajamento comunitário, por exemplo. Já na perspectiva da *Governance Corporate* (governança), as práticas de gestão referem-se às estruturas e processos de governança corporativa que são estabelecidos nas empresas, incluindo políticas de *compliance* como transparência, ética, prestação de contas, responsabilidade dos órgãos de administração, combate à corrupção, entre outros.

A análise *ESG* é usada por investidores e empresas para avaliar o desempenho das empresas em relação a esses critérios e considerar fatores sustentáveis e responsáveis na tomada de decisões financeiras. Esses critérios são considerados cada vez mais importantes pelos investidores, que buscam empresas com práticas éticas, sustentáveis e responsáveis.

Diante disso, a pauta *ESG* tem ganho abrangência no cenário empresarial devido à crescente preocupação do mercado financeiro e da sociedade sobre as questões ambientais, sociais e de governança corporativa. O movimento corresponde à implantação, desenvolvimento e monitoramento de projetos e ações de relevância e posicionamento social alinhadas ao propósito institucional nas organizações.

A crescente pressão sobre as empresas para melhorar a governança corporativa, transparência, responsabilidade e mitigação de riscos de reputação têm motivado a análise de investimentos de projetos sociais com foco na tomada de decisões, observando o escopo do olhar dos gestores de ativos, das instituições e dos demais atores do mercado, envolvidos de forma direta ou indireta, com a sociedade.

Sendo assim, as empresas foram incentivadas a assumir um papel de liderança, implementando princípios ambientais (E), sociais (S) e de governança corporativa (G) por meio de ações de *compliance*. Fornecer informações e relatórios sobre desempenho em um formato mais consistente e padronizado, identificando e comunicando os principais desafios e geradores de valor com foco nas questões que assegurem a conformidade da gestão e deem sustentação às políticas estruturais de uma governança corporativa efetiva (Filatotchev e Boyd, 2018).

2.4.1 *ESG* e Empresas com Propósito

A partir do tema *ESG* (2004), assuntos de *compliance*, relevância social e ambiental passaram a ser considerados essenciais nas análises de riscos e nas decisões de investimentos dos negócios, aliando lucro e propósito.

A expressão “empresas com propósito” nasceu a partir do Movimento Capitalismo Consciente (2013) liderado pelos autores John Mackey e Raj Sisodia. Entende-se por propósito, de acordo com Mackey e Sisodia (2013, p. 50), “a cola que mantém a empresa unida, o líquido amniótico que nutre de vida a força organizacional”.

Para os autores, o propósito “é a razão de ser da empresa”. Nela se define sua existência e a sua contribuição para a sociedade. São determinados seus objetivos e

estratégias. Em suma, reside na interseção dos pontos fortes, das paixões, o impacto da empresa e as recompensas que os *stakeholders* recebem. (Sisodia; Henry; Eckschmidt, 2018).

São quatro os pilares do movimento do Capitalismo Consciente (figura 3): Propósito maior, Integração de *stakeholders*, Liderança consciente e Cultura consciente. De acordo com o movimento, os pilares promovem a prosperidade econômica, mas também contribuem para um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente.^{ix} Nesse sentido, o Movimento incentiva a cultura de negócios conscientes por meio de valores e propósitos maiores do que simplesmente gerar lucro para as organizações. Afirmam que as empresas que atuam com base nesses pilares geram valor intelectual, físico, ecológico, social, emocional e ético, contribuindo de forma assertiva e socialmente correta, que são entregues aos clientes por meio de seus produtos e serviços.

Figura 3 - Quatro Pilares do Capitalismo Consciente



Fonte: Movimento Capitalismo Consciente (2024)

Os pilares, que alicerçam o movimento de criação de empresas com propósito, são descritos da seguinte forma:

Propósito maior: Empresas conscientes inspiram suas equipes, líderes e direcionam a todos para o foco principal do negócio além do lucro. Possuem uma

razão muito mais ampla do a sustentabilidade pelo viés econômico. Apresentam sua razão de existir por meio de uma missão que envolve a todos os atores que compõe a organização.

Orientação para Stakeholders: Empresas conscientes incentivam o equilíbrio de interesses de todos as partes interessadas no negócio. Possibilitam espaço para criação de valor e constroem uma relação equânime entre todos os envolvidos, fazendo com que saibam seu papel e sua função diante dos desafios e expectativas geradas. Entendem, portanto, que *stakeholders* fortes e engajados tornam o negócio saudável, sustentável e resiliente.

Liderança Consciente: Empresas conscientes, de acordo com o Movimento, concentram-se em inspirar as pessoas que compõem a equipe por meio de líderes que entendem que servir ao negócio é, em primeira instância, servir a um propósito. Entendem que o seu papel é servir, apoiar e criar valor para todos os *stakeholders*.

Cultura Consciente: Empresas conscientes são constituídas por valores, princípios, práticas de gestão que incentivam e inspiram a longevidade da organização por meio de uma cultura geradora de sentidos e significados. Para o Movimento, a Cultura Consciente conecta os *stakeholders* entre si e ao propósito da organização, além de promover a inter-relação entre as pessoas e os processos desenvolvidos, com foco na materialização do propósito corporativo interligado a seu fazer de engajamento social.

Para Mackey e Sisodia (2013, p. 133), “uma boa metáfora para o papel apropriado da empresa na sociedade é a cidadania.” Ou seja, a partir do momento que a empresa adota uma postura de responsabilidade para com o território em que está inserida, isso implica ajudar a resolver alguns problemas que a sociedade enfrenta em nível local, nacional e potencialmente global. Pretende fazer com que haja um relacionamento saudável entre empresas e comunidades, com foco na prosperidade de todos os envolvidos: o negócio da empresa, a comunidade e as demais partes interessadas.

Diante disso, o investimento social privado (ISP) pode ser uma estratégia utilizada por empresas que adotam uma postura com o olhar de promover o engajamento com a comunidade, promover a sustentabilidade ambiental, investir em educação, saúde, cultura ou outras áreas de impacto social relevante. Nesse sentido, o investimento social privado contribui para a construção de um modelo de negócio mais responsável e orientado para o bem comum.

A relação existente entre o investimento social privado (Porter e Kramer, 2011) e o movimento das empresas com propósito (Mackey e Sisodia, 2013) diz respeito ao fato de que o ISP busca promover um impacto social positivo por meio de ações e iniciativas realizadas por empresas e organizações. Por sua vez, o movimento de empresas com propósito é uma abordagem que busca harmonizar o sucesso financeiro das empresas com a promoção do bem-estar social e ambiental, levando em consideração não apenas o lucro financeiro, mas também os impactos sociais e ambientais das atividades empresariais.

2.4.2 O S do ESG: dificuldades de materialização dos resultados

Nesse momento, os indícios apresentados pelas publicações de referência já citadas nesse documento apontam que, dentre as práticas sugeridas pelo ESG, o “S” do Social tem demonstrado mais dificuldade de consolidação de resultados dada a sua especificidade qualitativa de mensuração.

Entre os fatores relacionados ao desempenho das empresas do ponto de vista do ESG, está o *Social* (S), que tem como objetivo

[...] promover ações voltados ao respeito e promoção dos Direitos Humanos, a melhoria das condições de trabalho, ao desenvolvimento do emprego e renda, ao respeito ao meio ambiente, às relações responsáveis com clientes e consumidores, a inclusão socioeconômica e redução das desigualdades sociais e as boas práticas de governança organizacional (Global Reporting Initiative, 2022).^x

Segundo o Instituto do Desenvolvimento para o Investimento Social, no que se refere à forma de apresentação dos indicadores “S”, ainda há muito caminho a ser trilhado para assegurar a mensuração e o impacto promovido. O referido Instituto destaca, por meio da nota técnica, o ESG e o S Brasileiro^{xi}, do qual revisou os

relatórios de doze das principais organizações que divulgam informações atreladas ao “S”, dentre elas GRI, SASB, Bloomberg, Dow Jones, FTSE e CHRB, que:

[...] a mensuração do “S” avalia o que é mais conveniente, não o que é mais significativo;
 as abordagens atuais de divulgação provavelmente não produzirão as informações necessárias para identificar os líderes sociais;
 a falta de padrões consistentes que sustentam a mensuração social aumenta os custos e cria um “ruído” confuso em todo o setor de ESG;
 a medição existente não prepara os investidores para responder à crescente demanda por estratégias e produtos de investimentos socialmente responsáveis (IDIS, 2022).

Conforme relata Ketkar (2021), os fatores englobados pelo “S” do ESG tornaram-se cada vez mais proeminentes na esteira do crescente interesse dos investidores e do público. “Assim como os impactos ambientais, as questões sociais são financeiramente relevantes, afirma”.

Esse cenário confirma-se quando, no relatório publicado por BNP Paribas (2021, p. 24), apresenta que 51% dos entrevistados citam o “S” do social como o componente do ESG mais desafiador para avaliar e incorporar à análise de investimentos, em comparação com 39% para meio ambiente e 27% para governança corporativa.

Conforme estudos técnicos já citados anteriormente, ainda há uma falta de padrões consistentes, principalmente relacionados ao aspecto social dos projetos financiados. A lacuna para a mensuração de impacto gerado, por meio dos investimentos realizados pelas empresas, também será ponto de avaliação da governança para possíveis aprovações de continuidade de financiamento.

De acordo com a *Principles for Responsible Investment* (PRI):

[...] a integração de fatores ESG na análise de investimentos em ações listadas é a prática de investimento responsável mais difundida no mercado atualmente. Reconhecendo que as questões sociais são inerentemente mais qualitativas, os investidores geralmente acham difícil integrá-las, pois não são tão fáceis de quantificar. Como resultado, pode tornar mais difícil para os investidores mostrar o impacto financeiro que as questões sociais têm sobre os riscos e impactos dos investimentos de longo prazo. (Slogget and Reinboth, 2017, p. 7).

Uma forma de mobilizar o investimento social privado é o fomento à responsabilização das organizações para alcançar os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODSs), conforme descrito no Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU). Esse movimento impulsiona iniciativas voluntárias, por meio de diretrizes, para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania.

2.4.3 Agenda 2030, ODSs e ESG

A Agenda 2030 (ONU, 2015) foi criada em 2015 para dar continuidade à Agenda de Desenvolvimento do Milênio da ONU para tratar dos desafios sociais e ambientais emergentes no planeta. Naquela oportunidade, 193 Estados-membros das Nações Unidas adotaram os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável como pauta relacionada aos desafios ambientais, sociais, econômicos e institucionais que começaram a receber mais atenção pelas lideranças de todos os países participantes.

Na Agenda 2030, foi declarada a visão, os princípios e os compromissos comuns de cada Estado-Membro por meio de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs) (Figura 1) que deverão ser operacionalizados por meio de 169 metas e 232 indicadores até o ano de 2030. Os ODSs foram elaborados com o propósito de manterem-se interligados e tratarem dos principais problemas sociais do mundo:

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são um apelo global para acabar com a pobreza, proteger o ambiente e o clima, assegurando ao mesmo tempo que as pessoas em todo o mundo possam desfrutar de paz e prosperidade. (ONU, 2015c).

Os dois movimentos importantes (ESG e ODS) liderados pela ONU (2004 e 2015) foram impulsionadores para a trajetória dessa mudança comportamental no mundo dos negócios. Desde então, a pauta ESG tem ganho abrangência no cenário empresarial, devido à crescente preocupação do mercado financeiro e da sociedade sobre as questões ambientais, sociais e de governança corporativa.

Diante disso, uma forma de materializar as ações empresariais na sociedade foi a publicação do *SDG Compass (2015)* – um Guia Orientativo para implementação

dos ODSs nas empresas. Esse material foi elaborado pela *Global Reporting Initiative* (GRI), Pacto Global da ONU e pelo Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD). O guia apoia as empresas no alinhamento das suas estratégias com os ODSs, na medição e na gestão de sua contribuição para o bem-estar do planeta e das futuras gerações.^{xii}

Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável reúnem os grandes desafios e vulnerabilidades da sociedade como um todo. Temas como inclusão social, educação, saneamento básico, infraestrutura e preservação do planeta são alguns dos principais itens a serem desenvolvidos para possibilitar um ganho de qualidade de vida e de bem-estar à população no planeta. Cada ODS levanta uma bandeira de defesa com metas e indicadores próprios que possuem um horizonte de conclusão até 2030, que será detalhado a seguir:

ODS 1. Erradicação da pobreza. Com propósito de “acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares”, o ODS 1 incentiva o desenvolvimento de produtos ou serviços que beneficiam e melhoram a qualidade de vida de grupos economicamente vulneráveis. No *SDG Compass* (2019) são apresentados vários indicadores de acompanhamento. Dentre eles, “até 2030, reduzir pelo menos pela metade a proporção de homens, mulheres e crianças de todas as idades que vivem na pobreza em todas as suas dimensões, de acordo com as definições nacionais”, como chamada para ação empresarial. (SDG Compass, 2019, p.9).

ODS 2. Fome zero e agricultura sustentável: Esse ODS tem como meta “acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e a melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável”. (SDG Compass, 2019, p.9). Apoia pequenos produtores de alimentos e a agricultura familiar. Como exemplo de indicador, o *SDG Compass* sugere acompanhar a proporção aproximada de agregados familiares agrícolas entrevistados com acesso sustentado à terra, incluindo terras comuns quando relevante.

ODS 3. Saúde e Bem-estar: “Garantir vidas saudáveis e promover o bem-estar para todos, em todas as idades” (SDG Compass, 2019, p.9) incentivando comportamentos saudáveis e melhorando o acesso das pessoas aos cuidados com a saúde. Como

exemplo de indicador, o *SDG Compass* (2019) sugere o índice de acesso a medicamentos pela população, incentivado a fabricação de remédios genéricos.

ODS 4. Educação de qualidade: “Garantir uma educação de qualidade inclusiva e equitativa e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos”, assegurando que os funcionários de suas operações diretas e da cadeia de fornecimento tenham acesso a treinamento profissional e oportunidades de aprendizagem. (SDG Compass, 2019, p.9). Como um dos indicadores de acompanhamento desse objetivo destaca-se a implantação de programas e processos para garantir a disponibilidade de uma força de trabalho qualificada, monitorando a quantidade de programas e profissionais qualificados.

ODS 5. Igualdade de Gênero: “Assegurar a igualdade de gêneros, tratando as mulheres e homens de forma justa”, com oportunidades iguais de crescimento profissional e equiparação de cargos e salários. Para esse ODS não há uma sugestão de indicadores no *SDG Compass* (2019). Entretanto, pode-se medir esse resultado por meio do incentivo e respeito aos direitos humanos, promovendo espaço de ouvidorias nas organizações para combater toda e qualquer discriminação à diversidade.

ODS 6. Água potável e Saneamento: “Garantir a disponibilidade e a gestão sustentável da água e do saneamento para todos”, implantando estratégias de gestão da água que sejam ambientalmente sustentáveis e economicamente benéficas na região hidrográfica onde as empresas atuam. (SDG Compass, 2019, p.9). Como um dos indicadores de acompanhamento o *SDG Compass* (2019) sugere o número e a porcentagem de locais operacionais significativos nos quais o risco à biodiversidade foi avaliado e monitorado.

ODS 7. Energia Acessível e Limpa: “Garantir o acesso à energia acessível, fiável, sustentável e moderna para todos” (SDG Compass, 2019, p.9), aumentando a eficiência energética, utilizando fontes renováveis e levando essas mesmas ações à sua cadeia de suprimentos. Como exemplo de indicador, o *SDG Compass* (2019) sugere a mediação da eficiência média de geração de usinas térmicas por fonte de energia e por regime regulatório.

ODS 8. Trabalho decente e crescimento econômico: “Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos”, garantindo condições de trabalho decentes para funcionários em toda a sua operação e na cadeia de negócios. Como exemplo de indicador o *SDG Compass* (2019) sugere monitorar a quantidade de programas e processos para garantir a disponibilidade de uma força de trabalho qualificada.

ODS 9. Indústria, Inovação e Infraestrutura: “Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação”, por meio do investimento em tecnologia para criar produtos, serviços e modelos de negócios. Como forma de acompanhar a execução desse ODS, o *SDG Compass* (2019) sugere, em um dos indicadores, o acompanhamento do percentual da carteira para linhas de negócios por região específica, tamanho (por exemplo, micro/PME/grande) e por setor. (SDG Compass, 2019, p.9).

ODS 10. Redução das desigualdades: “Criar e implementar produtos, serviços e modelos de negócios que visam explicitamente às necessidades das populações desfavorecidas e marginalizadas”, por meio de políticas que beneficiam pequenas empresas da região em que atua. (SDG Compass, 2019, p.9). Como exemplo de indicador para essa necessidade, o *SDG Compass* (2019) sugere mensurar as iniciativas para melhorar o acesso a serviços financeiros para pessoas desfavorecidas.

ODS 11. Cidades e comunidades sustentáveis: “Tornar as cidades espaços inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis”, por meio de produtos e serviços que melhorem o acesso a edifícios resilientes, mobilidade eficiente, limpa e moderna e a espaços comuns verdes. Como exemplo de indicador para essa necessidade, o *SDG Compass* (2019) sugere monitorar a quantidade de políticas para o deslocamento e mobilidade das pessoas, bem como de produtos e matéria-prima dentro do contexto urbano. (SDG Compass, 2019, p.9).

ODS 12. Consumo e produção responsáveis: “Garantir padrões sustentáveis de consumo e produção” por meio de processos de desenvolvimento, implementação e compartilhamento de soluções para rastrear e divulgar a procedência de seus produtos, informando ao consumidor sobre o seu compromisso quanto a consciência

ambiental e social. Como forma de acompanhamento, o *SDG Compass* (2019) sugere vários indicadores, dentre eles, o percentual do volume adquirido que é verificado como estando em conformidade com padrões de produção responsáveis credíveis e internacionalmente reconhecidos, discriminados por padrão. (SDG Compass, 2019, p.9).

ODS 13. Ação contra a mudança global do clima: “Tomar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos.” Como orientação às empresas, o *SDG Compass* (2019) sugere que é importante e necessário que sejam reduzidas substancialmente as emissões associadas às operações próprias e às da cadeia de suprimentos em alinhamento com os mecanismos de regulação climática. Para tanto, sugere o seguinte indicador como exemplo de monitoramento de resultados: verificar a quantidade de licenças de emissão de CO₂e ou equivalente, discriminadas por quadro de comércio de carbono (SDG Compass, 2019, p.9).

ODS 14. Vida na água: “Conservar e utilizar de forma sustentável os oceanos, mares e recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável”, por meio de pesquisas que possibilitem o desenvolvimento e a implementação de produtos, serviços e modelos de negócios que eliminem impactos nos ecossistemas oceânicos e colaboram para sua restauração. (SDG Compass, 2019, p.9). Como forma de monitorar esse ODS, o *SDG Compass* (2019) sugere o indicador de verificação dos impactos das atividades, produtos e serviços sobre a biodiversidade em áreas protegidas e áreas de alto valor de biodiversidade fora das áreas protegidas nos locais de instalação das empresas.

ODS 15. Vida terrestre: “Proteger, restaurar e promover a utilização sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, travar e reverter a degradação dos solos e travar a perda de biodiversidade”, por meio da implementação de políticas e práticas para proteger os ecossistemas naturais que são afetados pelas atividades e ações da cadeia de suprimentos da empresa. Investir em pesquisa e tecnologia para o desenvolvimento de produtos, embalagens biodegradáveis, proporcionando assim uma mudança na própria indústria, mitigando os impactos gerados. Para esse ODS o *SDG Compass* (2019) sugere como um dos indicadores de acompanhamento de resultados o percentual de todas as florestas próprias, arrendadas e manejadas certificadas.

ODS 16. Paz, justiça e instituições eficazes: “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis”. (SDG Compass, 2019, p.9). Para tanto, as empresas são desafiadas a identificar e a tomar medidas eficazes contra a corrupção e a violência, nas suas próprias operações e nas de sua cadeia de abastecimentos. Como forma de monitorar esse resultado o *SDG Compass* (2019) sugere como indicador a descrição dos valores, princípios, padrões e normas de comportamento da organização, como códigos de conduta e códigos de ética.

ODS 17. Parcerias e meios de implementação: “Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável”, por meio de uma atuação em conjunto com o governo e sociedade civil em prol dos Objetivos De Desenvolvimento Sustentável. (SDGCompass, 2019, p.9). Para tanto, o *SDG Compass* (2019) sugere alguns indicadores como verificar os impactos econômicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos. Porém, nesse ODS várias metas descritas ainda não possuem indicadores estabelecidos, o que chamou a atenção desse estudo.

Conforme relatado anteriormente, o alinhamento entre os ODSs e as práticas *ESG* ganhou força nas pautas de direcionamento de investimento no Brasil e no mundo. Os indicadores sugeridos pelo *SDG Compass* (2019) são orientativos e incentivam as empresas a participarem do movimento global. Segundo levantamento realizado entre as companhias que fazem parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 em 2020, 83% das grandes empresas brasileiras possuem processos de integração dos ODSs às estratégias, metas e resultados como prática de gestão relacionada ao *ESG*.

Do ponto de vista mundial, de acordo com o relatório *ESG Global Survey 2021*, publicado pelo BNP Paribas (2021, p.12), os dados apresentados

[...] mostram a trajetória ascendente do *ESG* como uma abordagem de investimento. Mais de um quinto dos entrevistados (21%) dizem que o *ESG* é central ou uma necessidade para seus negócios – em comparação com apenas 10% em 2019. Apesar dessa tendência positiva, o *ESG* hoje ainda desempenha um papel menor ou crescente em quase metade das organizações de investidores (48%). No entanto, espera-se que isso caia para 18% em dois anos. Embora os investimentos *ESG* tenham se tornado o

mainstream, os investidores institucionais precisam tomar ativamente a decisão de incorporar essa abordagem em sua estratégia de investimento – algo que mais acontecerá nos próximos dois anos. (BNP Paribas, 2021).

Outro elemento importante nessa análise de cenário foi que, em 2019, nenhum entrevistado da pesquisa da BNP Paribas (2019) informou que sua organização incorporou *ESG* em todos os seus investimentos. Já em 2021, mais de um quinto dos investidores (22%) disseram que todo ou a maior parte de seu portfólio de serviços ou produtos incorpora práticas *ESG*, o que representa um aumento no compromisso da empresa em ações de impacto social positivo e na responsabilidade social corporativa para valorar os ativos empresariais.

No entanto, de acordo com os dados apresentados, os últimos anos têm tido foco crescente no aspecto social, especialmente no que se refere à implantação das metas ODS. Os investimentos, as metas relacionadas a direitos humanos e questões sociais foram as segundas mais comuns (56%), bem atrás dos ODSs relacionados ao clima e sustentabilidade (89%).

Conforme dados da Nota Técnica do Instituto de Desenvolvimento do Investimento Social^{xiii} (2022):

51% dos investidores consideram o “S” do *ESG* o mais difícil de analisar e incorporar às estratégias de investimento;
Apenas 14% das classificações sociais de projetos, empresas e organizações são pensadas e direcionadas a investidores;
De 1.750 métricas sociais analisadas de diferentes modelos de avaliações, apenas 8% dos indicadores “S” avaliaram os efeitos das práticas “s” das empresas; a maioria, 92%, mediu apenas os esforços e atividades da empresa (IDIS, 2022b).

O mercado corporativo tem buscado metodologias de mensuração de impacto social que auxiliem a tomada de decisão e possam avaliar o posicionamento da organização perante os temas relacionados ao *ESG*. Dentre as metodologias existentes no mercado, destacam-se:

- i. BIA – “Avaliação de Impacto B” do B *LAB Corporation*^{xiv}, uma rede internacional de organizações que lidera a mudança de sistemas econômicos para apoiar a visão coletiva de uma economia inclusiva, equitativa e regenerativa; e,

- ii. SROI – “Retorno do Investimento Social”, da *Charities Aid Foundation (CAF)*^{xv}, uma organização britânica dedicada à filantropia e com mais de 90 anos de experiência no tema.

Entretanto, ainda é preciso compreender melhor o processo que antecede a escolha de metodologias, pois as organizações necessitam de elementos que possibilitem a avaliação do investimento social privado que é complementar na tomada de decisão.

A partir do cenário sinalizado na nota técnica (IDIS, 2022b), é preciso entender quais os fenômenos que promovem a tomada de decisão da governança relacionada à aderência quanto ao investimento em projetos que promovam mudanças e transformações sociais por meio da intervenção das organizações.

Embora ambos os conceitos (ISP e ESG) estejam relacionados à responsabilidade social das empresas, o investimento social privado foca nas ações específicas e projetos destinados ao impacto social positivo, enquanto o ESG engloba uma avaliação mais ampla das práticas e políticas empresariais nos três domínios: ambiental, social e de governança, conforme já relatado anteriormente.

2.5 Impacto Social Positivo

A partir dos movimentos de sustentabilidade nos negócios, incentivados pelo ESG e Pacto Global liderados pela ONU (2004), o tema do impacto social positivo surgiu como uma resposta à necessidade de abordar as responsabilidades das organizações em relação a sua contribuição com as necessidades da sociedade.

Uma das formas de compreender esse fenômeno está na abordagem do *Positive Social Impact*, que se refere a um conjunto de conceitos e abordagens que visam identificar, medir e maximizar o impacto social positivo resultante de investimentos e iniciativas sociais privadas. (Porter e Kramer, 2011). Essa abordagem parte da ideia de que o capitalismo está, a cada dia, mudando sua forma de atuação, posicionando-se para a criação de valor compartilhado:

“o que envolve a criação de valor económico de uma forma que também crie valor para a sociedade, respondendo às suas necessidades e desafios” (Porter e Kramer, 2011, p. 64).

Para Drive (2014, p. 426), Porter (2011) afirma que as empresas, quando se posicionam com olhar de valor compartilhado, “não apenas estão buscando uma resposta temporária a uma crise de legitimidade do capitalismo, mas como uma mudança permanente em direção à busca de lucros mais elevados”, ou seja, a partir da lucratividade, as empresas poderão produzir mudanças sociais positivas, posicionando-se de forma alinhada ao seu propósito, ampliando seus negócios.

Em Criando Valor Compartilhado (Porter e Kramer, 2011), os autores explicam que, no capitalismo tradicional, todos os itens sociais foram excluídos ou vistos como uma agenda diferente. Numa nova perspectiva de capitalismo, a responsabilidade social corporativa surge, nesse contexto, como uma questão empresarial, investindo recursos do negócio e aplicando em projetos de cunho social e ambiental, com vistas a resultados mais amplos, dentre eles a apresentação de outras formas de lucratividade e representatividade:

Se o papel fundamental das empresas é satisfazer as necessidades dos clientes, as necessidades das comunidades e assim por diante, então a abertura das empresas a essa agenda é, penso eu, algo extremamente importante para permitir que as empresas continuem a crescer e a inovar. (Porter, 2011)

Nesse contexto do investimento social privado, a medição de impacto utiliza-se de ferramentas que embasam os pilares de avaliação. Uma das formas de verificar o impacto gerado é a Teoria da Mudança (*Theory of Change*), de Carol Weiss (1995), que ocorre por meio de um processo estruturado para mapear as relações de causa e efeito entre atividades, resultados intermediários e resultados.

Considerada uma ferramenta importante para o planejamento estratégico de uma iniciativa e para a avaliação de impacto, a Teoria da Mudança estabelece uma linha de raciocínio lógico que conecta os investimentos sociais privados às mudanças sociais desejadas, permitindo uma avaliação mais precisa do impacto gerado. Baseada em evidências, essa abordagem sistêmica detalha como os investimentos sociais são avaliados quanto à geração de resultados mensuráveis e tangíveis para as várias partes interessadas envolvidas.

Como um exercício de avaliação, a Teoria da Mudança se utiliza de uma abordagem de mapeamento que começa com a descrição do que se pretende alcançar a longo, médio e curto prazo. Como ação metodológica, são mapeados o processo de mudança e os resultados necessários para alcançar esse objetivo em cada fase projetada. Para Noble (2019), são necessários 10 passos para planejar uma teoria da mudança em projetos (quadro 2):

Quadro 2 - Os 10 passos de Planejamento da Teoria da Mudança

1. Analisar a situação para compreender o problema.
2. Definir o público-alvo que será atendido.
3. Definir o impacto que será gerado e sustentado a longo prazo.
4. Definir os resultados imediatos.
5. Definir as atividades que serão realizadas de curto, médio e longo prazo.
6. Explicitar os mecanismos que materializam a mudança desejada.
7. Explicitar o padrão de sequenciamento da metodologia a ser utilizada.
8. Elaborar o diagrama da mudança com as fases a serem vivenciadas.
9. Definir os demais públicos-relevantes e fatores facilitadores para a mudanças;
10. Estabelecer os pressupostos que poderão fragilizar ou enfraquecer a mudança.

Fonte: Adaptado de James Noble (2019)

Para Noble (2014), a Teoria da Mudança tem como foco central a ligação entre atividades e impacto, ou seja, muitas vezes as organizações têm uma noção clara do que fazer (atividades), mas às vezes não têm clareza sobre o que estão tentando alcançar (impacto). Nesse sentido, garantir que o processo esteja de acordo com o impacto que deseja obter é o primeiro passo. Identificar lacunas e prioridades, alinhando-as aos objetivos e planos, são elementos importantes e necessários para iniciar o processo de mensuração de impacto social.

Para tanto, a teoria da mudança deve estar relacionada com a essência dos projetos a serem realizados. Para Noble (2014, p.6), a “compreensão realmente sólida de seu pensamento subjacente sobre como deseja fazer o bem e, então, desenvolva a partir daí”.

Para materializar os resultados ocorridos a partir do investimento social, a Artemísia, empresa brasileira, referência em avaliação de negócios de impacto, publicou em seu Guia de Avaliação para Negócios de Impacto Social, cinco dimensões de avaliação de impacto (Artemísia, 2004, p.19) que corroboram com a ideia de mensurar impactos sociais positivos a partir da intervenção em projetos sociais:

- redução de custos de transação;
- redução de condições de vulnerabilidade;
- ampliação de possibilidades de aumento de renda;
- promoção de oportunidades de desenvolvimento;
- fortalecimento da cidadania e dos direitos individuais.

O impacto social positivo, nesse contexto, refere-se aos efeitos benéficos e mensuráveis que uma organização, projeto ou ação promove. Os efeitos poderão ser verificados por meio de indicadores e métricas que avaliam os resultados alcançados e o valor gerado para a sociedade como um todo.

Ao encerrar esse capítulo, foram apresentados os construtos teóricos que tiveram a intenção de embasar a trajetória de sustentação teórica realizada para esse estudo. A seguir, na seção Método, serão apresentadas as escolhas metodológicas dessa pesquisa.

3 MÉTODO

3.1 Delineamento da pesquisa

Essa pesquisa caracteriza-se como qualitativa de abordagem fenomenológica, por meio de uma pesquisa de campo com delineamento exploratório e descritivo com duas unidades de pesquisa (vide seção 3.4). Ou seja, buscou-se compreender e descrever o fenômeno específico do investimento social privado a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos, no tocante aos critérios que embasarão o processo de tomada de decisão para aprovação e liberação de recursos em apoio a projetos ou ações sociais.

O paradigma fenomenológico procura compreender “[...] um fenômeno, ou seja, fatos ou ocorrências que aparecem e são percebidos especialmente relacionados ao problema de pesquisa em questão” (Collis e Hussey, 2005, p. 59). Esse paradigma procura entender o comportamento humano a partir da estrutura de referência do participante, ou seja, a interferência que esse indivíduo faz na sua inter-relação com o meio que o cerca (Collis e Hussey, 2005).

No quadro 3, são apresentadas as características que definem a abordagem fenomenológica:

Quadro 3 - Características da Abordagem Fenomenológica

Abordagem Fenomenológico
Tende a produzir dados qualitativos
Usa amostras pequenas
Interessa-se pela geração de teorias
Os dados são plenos de significados e subjetivos
A localização é natural
A confiabilidade é baixa
A validade é alta
Generaliza de um cenário para outro

Fonte: Collis e Hussey (2005)

De acordo com Collis e Hussey (2005), a abordagem fenomenológica possibilita que a investigação possa criar uma teoria para explicar os fenômenos ou descrever diferentes padrões que aparecem com os dados coletados. Ou seja, o paradigma fenomenológico tende a se interessar pela profundidade dos dados

coletados com o objetivo de compreender o contexto e generalizar a partir de um cenário para outro. (Hair Jr, e et al, 2005). Para Prodanov e Freitas (2013, p. 35),

[...] a fenomenologia não se preocupa, pois, com algo desconhecido que se encontre atrás do fenômeno; só visa o dado, sem querer decidir se esse dado é uma realidade ou uma aparência.

No que se refere ao caráter exploratório, foram abertos vários campos de investigação sobre o mesmo foco de estudo. Observou-se e analisou-se as experiências e significados atribuídos pelos participantes ao fenômeno da tomada de decisão sobre o Investimento Social Privado nas empresas.

Nesse sentido, esse estudo buscou compreender a percepção dos indivíduos sobre o tema de forma profunda e detalhada quanto ao fenômeno. (Hair, Jr e At Al, 2005). O caráter exploratório indicou que a pesquisa possibilitou descobertas de informações e perspectivas novas, uma vez que o fenômeno poderia não ter sido amplamente explorado ou compreendido anteriormente.

Para Prodanov e Freitas (2013, p. 51), a pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que será investigado, possibilitando a definição e o delineamento do tema da pesquisa. Nesse contexto, orienta a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. Para os autores, a pesquisa exploratória

[...] assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso. A pesquisa exploratória possui planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos. Em geral, envolve: - levantamento bibliográfico; - entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; - análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Com caráter comparativo, o estudo foi centrado em estudar semelhanças e diferenças, realizou comparações com o objetivo de verificar semelhanças e explicar divergências. Para Prodanov e Freitas (2013, p. 38), [...] o método comparativo, ao ocupar-se das explicações de fenômenos, permite analisar o dado concreto, deduzindo elementos constantes, abstratos ou gerais nele presentes.”

Quanto ao caráter descritivo, o estudo teve o objetivo de descrever e analisar as características específicas do fenômeno, sem necessariamente tentar explicar sua

causa ou estabelecer relações causais. (Hair Jr, e at al, 2005). A pesquisa foi realizada observando uma estrutura sistemática, de forma a guiar o processo de coleta de dados e fornece uma lista do que precisava ser mensurado ao final do estudo. Uma das características mais significativas das pesquisas descritivas, segundo Prodanov e Freitas (2013), [...] é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados como o questionário e a observação sistemática.

Nesse sentido, os autores afirmam que

[...] as pesquisas descritivas são, juntamente com as pesquisas exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. Em sua forma mais simples, as pesquisas descritivas aproximam-se das exploratórias, quando proporcionam uma nova visão do problema. (Prodanov e Freitas, 2013, p. 53).

Para tanto, essa pesquisa de campo, de abordagem qualitativa e exploratória-descritiva, se deu por meio de dados secundários mediante análise de documentos publicados nos sites de Relações com os investidores (RI) das empresas pesquisadas e por meio de entrevistas semiestruturadas e em profundidade realizadas com integrantes das empresas pesquisadas e representantes das instituições e fundações convidadas.

Foram realizadas 10 entrevistas (Apêndice D e E) com atores-chave de reconhecimento técnico. Esses atores-chave foram selecionados após a busca virtual de análise de contexto ou por decorrência de entrevista anterior, com a indicação de atores entrevistados, tanto das empresas pesquisadas quando de referência técnica. Para tanto, foram selecionados profissionais que atuam no mercado do Investimento Social Privado há mais de 2 anos em Instituições brasileiras que publicam notas técnicas sobre o tema. Para essa etapa foram entrevistadas seis atores-chaves.

A triangulação de dados foi completada por meio da pesquisa de artigos, teses, dissertações, livros de referências bibliográficas acadêmicas publicadas na *EBSCOHost*, no Portal de Periódicos da CAPES, no Portal de Teses DART Europa e por meio de referências bibliográficas técnicas publicadas em Institutos de Pesquisa ou Consultorias independentes como Sistema B, Comunitas, GIFE, ONU, IDIS, ICOM, B3 Social, dentre outras; e análise de editais de fomento de Investimento Social Privado de empresas brasileiras, no período entre março de 2022 a julho de 2024, que

possibilitaram criar um panorama mais amplo sobre o tema e a descrição de elementos que pudessem ancorar a elaboração do guia orientador para tomada de decisão quanto à aprovação ou não de investimento Social Privado para projetos de relevância social ou ambiental, objeto desse estudo.

3.2 Processo de identificação e escolha das Empresas Pesquisadas

De acordo com a publicação oficial da B3 disponível no site da organização^{xvi} e conforme a listagem oficial de Empresas B, ambas verificadas até a data de 21 de abril de 2022, a partir do cruzamento das informações, definiu-se como linha de corte, o total da listagem das Empresas B em comparação às empresas pertencentes a listagem do segmento Novos Mercados. Do total das empresas listadas, apenas seis apareciam nas duas listas atendendo aos dois critérios (vide seção 3.3) previamente definidos para esse estudo.

A partir da qualificação do projeto de pesquisa, foram feitos inúmeros contatos com as empresas selecionadas (Quadro 3) por meio de redes sociais como Instagram, LinkedIn ou por meio de e-mail corporativo, com o objetivo de encontrar os profissionais responsáveis para agendamento de entrevista em profundidade. Cinco, das seis empresas responderam o contato por mensagem eletrônica informando que passariam às áreas competentes a solicitação de agendamento de entrevista, entretanto não retornaram os contatos.

Em paralelo, as áreas de relacionamento ao cliente ou assessoria de marketing, foram acionadas via LinkedIn, por meio de profissionais que se descreviam, em seus perfis, como responsáveis pelas áreas de *ESG* ou Sustentabilidade das empresas que eram objeto desse estudo. A intenção era a aproximação da pesquisadora e um futuro agendamento de entrevista. Entretanto, também não houve avanço nessas negociações de contato.

Após passarem cerca de três meses de tentativas, a pesquisadora acionou contatos intermediários via grupos de *WhatsApp* de grupos afins, como Multiplicadores do Sistema B Brasil, Capitalismo Consciente Santa Catarina, Capitalismo Consciente Rio Grande do Sul, para possibilitar novas formas de agendamento de entrevistas. Nessa tentativa de intermediação de profissionais, obteve-se êxito com três das seis empresas inicialmente mapeadas para esse estudo.

A partir de então, foi possível estabelecer os encontros de entrevistas e as agendas foram sendo concretizadas. O quadro 4 apresenta o nome das empresas identificadas e selecionadas para essa pesquisa, a categoria a que pertencem e o estado brasileiro onde estão localizados geograficamente.

Em decorrência dos fatos acima descritos e a partir dos contatos efetivados, essa pesquisa aprofundou seus estudos em três empresas: Empresa 2, Empresas 4 e 5 que são integrantes do mesmo grupo empresarial. As demais empresas foram excluídas do escopo da pesquisa.

Quadro 4 – Empresas selecionadas e participantes da pesquisa

Nome da Empresa	Empresa B Novos Mercados B3	Categoria	Estado	Confirmação de participação
Empresa 1	Sim	Saúde Humana e Trabalho Social	SP	Não
Empresa 2	Sim	Informação, comunicação e tecnologia	GO	Sim
Empresa 3	Sim	Aluguel e Conserto	SP	Não
Empresa 4 e 5	Sim	Bens manufaturados	SP	Sim
Empresa 6	Sim	Educação	SP	Não

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2024).

As empresas 2 e empresas 4 e 5 (mesmo grupo empresarial) atenderam as solicitações de pesquisa, confirmaram participação no estudo e doravante serão designadas como empresas A e B. Nas seções 3.2.1. e 3.2.2. estão detalhados os perfis de ambas.

3.2.1 Caracterização da Empresa A

Fundada nos anos 2000, a Empresa A desenvolveu um projeto para mitigar a fraude no *e-commerce* brasileiro por meio de uma construção de base de dados. Tem como propósito “deixar a vida digital mais simples, segura e justa”, pois posiciona-se de forma a gerar confiança entre seus *stakeholders*, evitando fraudes e protegendo os consumidores. Para tanto, afirmam no relatório de sustentabilidade de 2022-2023 que seus valores organizacionais são: confiança, liberdade com responsabilidade, entrega de resultados, profissional é uma pessoa, cliente no centro e inovação. (Empresa 2, 2023, p.10).

Em 2013, após acumular expertise e *know-how* de trabalho contra fraudes, a Companhia expandiu suas ações de prevenção e combate a fraudes para além do *e-commerce*, atuando também no mercado financeiro, de seguros, de

telecomunicações, de cias aéreas e de vendas diretas. A base de dados é validada desde a situação cadastral e autenticação de usuários, passando inclusive por atribuição de score de crédito, até a validação no transacional das empresas desses setores, se tornando então um dos principais *players* no combate a fraudes do Brasil.

Em 2015, após se consolidar no mercado brasileiro, iniciou a expansão internacional, com um escritório em Miami (EUA), atuando fortemente no *e-commerce* da região. Atualmente, além do Brasil e dos Estados Unidos, a Empresa A está presente no México e Austrália.

De acordo com os dados publicados no site de Relações com o Investidor, a Empresa A está analisando transações em mais de 170 países e afirma conhecer o comportamento de compra de consumidores no mundo todo. Em seu portfólio de serviços, a Companhia atua, principalmente, em duas frentes de prevenção a fraudes: na relação de empresas e pessoas ou empresas com outras empresas. São realizadas autenticações de pagamentos com cartão de crédito não presente (*Card-Not-Present*, ou CNP) e autenticação de identidade (*onboarding*) em determinado serviço online. Esse cruzamento de dados realizado pela base única da empresa A, em conjunto com os modelos estatísticos e de IA, cria o efeito de rede necessário para combater a fraude nos segmentos em que a companhia atua.

Na linha histórica da Companhia, em 2022, a Empresa A, concluiu sua oferta pública inicial na Bolsa de Valores (B3) e, em poucos minutos, se tornou mais um unicórnio brasileiro, além de se tornar a primeira empresa brasileira certificada pelo Sistema B por seu impacto positivo no ambiente e na sociedade.

Conforme dados de 2024, a Empresa A possui mais de 2.000 profissionais de diversas áreas e atendeu mais de 100.000 clientes até 2023. Dentre as premiações e certificados recebidos, foi agraciada com o reconhecimento "*Women Impact Tech*", por promover a equidade de gênero para que as mulheres possam prosperar nas carreiras. Venceu *Great Place to Work (GPTW)*, como sendo uma das "Melhores Empresas para se Trabalhar" em diversas categorias: na categoria TI, *GPTW* Mulher e *GPTW* Cultura de confiança, alto desempenho e inovação. Recebeu também a premiação da revista Exame, o Melhores & Maiores! no 17º lugar na categoria "Serviços Financeiros".

3.2.2 Caracterização do grupo empresarial B

Fundada em 1969, as Empresas 4 e 5 formam um mesmo grupo empresarial. Informam no site de Relações com o Investidor (RI) que possuem “um entendimento profundo da importância de bem-estar e combinam seu amor pelos cosméticos e pelo mundo da natureza com uma paixão por relações.”

Tem como visão para 2030, o “compromisso com a vida”, afirmando que possuem uma responsabilidade conjunta para enfrentar os desafios globais e preparar o caminho das próximas gerações para um futuro mais sustentável. Informam no site de relações com o investidor sua aspiração em “ousar e inovar para promover impactos econômicos, sociais e ambientais positivos”, o que transformará a empresa como a melhor no segmento de beleza para o mundo.

Em 31 de dezembro de 2022, as empresas B possuíam 7,70 milhões de consultoras e representantes em nível mundial. Sua base de fornecedoras de matéria prima era de 64 comunidades. Seus canais de distribuição eram de mais de 2.300 pontos de lojas e franquias. E mantinha mais de 32.000 colaboradores e associados. Atua em mais de 100 países ao redor do mundo com uma receita líquida consolidada de R\$ 36,35 bilhões de reais.

Desde 2007, o grupo é signatário de *Net Zero*, uma coalizão de corporações globais e líderes mundiais dedicada à aceleração da transição do mundo para uma economia de baixo carbono até 2050. Em 2015, a recebeu o principal prêmio ambiental da ONU (Organização das Nações Unidas), o *Champions of the Earth* e, em 2019, seu Programa Carbono Neutro ganhou o prêmio *Climate Global Action*, também concedido pelas Nações Unidas.

Em 2014, se tornou a primeira empresa de capital aberto a receber certificação B Corp, o que significa que seu negócio alcança os padrões mais altos de desempenho social e ambiental, equilibrando lucratividade com propósito. Em 2018, se tornou signatária do Compromisso Global da Nova Economia do Plástico, da Fundação Ellen MacArthur, que busca acelerar a transição para uma economia circular. Garante que 33% do volume total de resíduos gerados por suas embalagens de produtos no Brasil é coletado e enviado para reciclagem.

Também possui a certificação *Leaping Bunny*, da *Cruelty Free International*, garantindo que nenhum produto ou ingrediente utilizado pela companhia ou sua base de fornecedores foi testado em animais em qualquer etapa de desenvolvimento. Nomeada a empresa mais ética onze vezes pelo *Ethisphere Institute*, líder global na definição e desenvolvimento de padrões éticos para conduta corporativa, a Empresa B é a única empresa brasileira na lista de 135 empresas de 23 países.

É administrada por um Conselho de Administração e por sua Diretoria, composta por nove membros altamente experientes, todos eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral, com mandato unificado de dois anos, sendo permitida a reeleição.

A Companhia também estabelece em seu estatuto social que no mínimo um terço dos membros do Conselho de Administração deverão ser conselheiros independentes, conforme a definição do Regulamento do Novo Mercado. Atualmente, seis dos nove membros do Conselho de Administração são considerados independentes, o que corresponde a 66% de sua composição.^{xvii}

As empresas pesquisadas participaram do estudo de forma independente e todos os contatos foram feitos de forma virtual, tendo sido registrados por e-mail ou por conversas eletrônicas. Os dados coletados foram utilizados com o fim único de pesquisa acadêmica, atendendo às normas de *compliance* de ambas.

3.3 Caracterização das Unidades de Pesquisa

É relevante destacar que as empresas pesquisadas são de capital aberto, pertencentes ao Segmento Novos Mercados da B3 (Brasil, Bolsa, Balcão) e ao Movimento Corp B, para os quais é preciso manter uma prática de gestão por meio do uso de metodologias de avaliação de investimento social privado como estratégia institucional de posicionamento de mercado, especialmente por terem a obrigatoriedade estatutária de prestação de contas a seus investidores.

Sendo assim, o escopo do estudo foi realizado a partir de dados de duas empresas que figuram em duas listagens de relevância de análise: i) Empresas pertencentes aos Novos Mercados^{xviii} da B3^{xix} e ii) Empresas B certificadas pelo Movimento Corp B (Anexo A) que foram compiladas e serão apresentadas no quadro 3, nesta seção.

3.3.1 Movimento *CORP B*

Motivados pela crença de que uma nova economia era necessária, na qual as empresas deveriam aliar lucro e deveriam cumprir elevados padrões de desempenho, com foco em responsabilidade social, ambiental e práticas de transparência, em 2006, Jay Coen Gilbert, Bar Houlahan e Andrew Kassoy, criaram uma organização sem fins lucrativos chamada de *B Lab*^{xx}. Esse movimento também conhecido como *CORP B*/, Empresas B/, *B Corps* ou *Certified B Corporation* é originário dos Estados Unidos.

Desde a fundação, o propósito do Movimento B foi o estabelecimento de uma rede colaborativa que pudesse mudar a economia global de um sistema que beneficia poucas pessoas para uma economia que beneficiasse a todos, com foco na justiça, na equidade, na diversidade e na inclusão. Nesse sentido, o movimento incentivou a criação de padrões, políticas, ferramentas e programas que alteram o comportamento, a cultura e os fundamentos estruturais do capitalismo com foco para uma ação coletiva que respondesse aos desafios mais críticos da sociedade (B CORP, 2022).

Chancelado pela ONU como exemplo de práticas *ESG*, o Movimento *Corp B* possui um papel de incidência política nos países em que atua, com pautas relacionadas a *advocacy*, na defesa da ação política e governamental sobre as mudanças nos sistemas econômicos. Segundo o Guia de Empresas B de 2021, o movimento global possui uma rede de mais de 70.000 negócios espalhados em mais de 80 países, abarcando cerca de mais de 3.000 empresas B e 150 setores de diferentes negócios (Sistema B Brasil, 2021). Com a intenção de colaborar com líderes de todos os setores da sociedade e construir uma rede colaborativa, o Movimento *Corp B* envolve todos que trabalham, compram, investem, aprendem, ensinam ou apoiam empresas que se esforçam para criar um sistema econômico que atenda a todos os *stakeholders*.

Outro ponto estruturante desse movimento é a articulação com o mercado financeiro, pois procura influenciar mudanças nas regulamentações em todos os países. A parceria com a *Global Reporting Initiative* (GRI), organização internacional que possui os critérios de análise de sustentabilidade mais adotados em todo o mundo, possibilita a construção de relatórios e abordagens gerenciais mais profundas

e completas sobre as práticas de gestão adotadas pelas empresas (Sistema B Brasil, 2022).

No Brasil, o movimento *Corp B* chama-se Sistema B. Iniciou as atividades em outubro de 2013 em São Paulo. Atualmente são mais de 200 empresas certificadas (Anexo A). Incentiva a criação de modelo de negócios nas quais as empresas tenham a declaração de propósito e responsabilidade social, visando a sustentabilidade econômica com enfoque em processos *ESG*. Conforme a figura 4, a alternativa de negócios para as Empresas B está na linha intermediária entre impacto social e financeiro. São empresas que se posicionam com propósito e responsabilidade social, pois a lucratividade faz parte da necessidade do negócio.

Figura 4 - Alternativa de Negócios para Empresas B



Fonte: Sistema B Brasil, 2021

Conforme declaração da Diretora Executiva Francine Lemos, em reunião de trabalho dos Multiplicadores B, realizada em março de 2022 (Sistema B, 2022), o posicionamento estratégico do Sistema B Brasil para os próximos anos é de atuar como um *hub* colaborativo, no qual pessoas e negócios, por meio de trocas de saberes e conhecimentos, criem espaço para gerar impacto de uma maneira coletiva. Essa é uma forma para que possam cumprir a missão de criar um sistema econômico inclusivo, regenerativo e equitativo para todas as pessoas e para o planeta.

De acordo com o manifesto do Movimento B, três pilares são fundamentais: propósito, responsabilidade e transparência, o que influenciou a alteração do

posicionamento estratégico do Sistema B no Brasil, para cinco objetivos estratégicos (OE) para possibilitar um alinhamento com a visão global:

OE1 - Promover a adoção de padrões e ampliar a quantidade de empresas que os utilizam. OE2 - Crescer a comunidade de Empresas B de forma distribuída e diversa. OE3 - Formar e influenciar narrativas sobre a nova economia e os negócios de impacto. OE4 - Influenciar mudanças sistemáticas. OE5 - Fortalecer e gerar valor para a comunidade de empresas B (Sistema B Brasil, 2022).

Para o Movimento, “Ser B não é uma posição, mas sim uma direção!”, ou seja, as empresas são convidadas ao engajamento em uma nova economia que atenda o mercado de forma dinâmica e atinja o maior número de pessoas. Nesse sentido, os negócios e as lideranças que tenham atitudes mais transparentes, conscientes e atuantes em relação aos impactos sociais e ambientais causados ao planeta, são atores importantes e que diferenciam essas empresas das demais já existentes no mercado (Sistema B Brasil, 2022).

Dentro desse contexto, a certificação como Empresa B oferecida pelo *B LAB*^{xxi} é uma forma de reconhecer as qualidades de um produto ou serviço que se preocupa em acompanhar e medir fatores que vão além do desempenho econômico do negócio, levando em consideração, acima de tudo, o desempenho social e ambiental que a empresa gera no curso da sua operação (Sistema B Brasil, 2022). Essa mudança cultural está em plena ascensão e quer incentivar as empresas a assumirem um compromisso de melhoria contínua, diante da sociedade, colocando seu propósito de impacto no centro do seu modelo de negócio.

Para se tornar uma Empresa B e participar da jornada de avaliação, são exigidos alguns critérios (Sistema B Brasil, 2022):

ser uma organização com fins lucrativos;
ter no propósito do negócio a declaração, o reconhecimento e a comprovação que se responsabiliza pela geração de impacto positivo para a sociedade e o meio ambiente;
possuir mais de 12 meses de operação;
operar em mercados competitivos;
ser uma empresa completa e distinta que inclua em sua análise todas as áreas de gestão do negócio;
adicionar as Cláusulas B aos seus documentos e assegurar o compromisso do negócio de atuar para além de interesses puramente financeiros e econômicos, protegendo e estabelecendo responsabilidades sobre questões sociais e ambientais atreladas à sua operação.^{xxii}

A influência positiva do Movimento B no mercado financeiro no Brasil pode ser constatada a partir da presença da ferramenta *BIA (B Impact Assessment)*, por meio de três indicadores no instrumento de avaliação do ISE da B3, na qual as empresas precisam de certificação para incluir as suas ações para comercialização na Bolsa de Valores (B3, 2022).

3.3.1.1. Avaliação de Impacto B – BIA (*B Impact Assessment*)

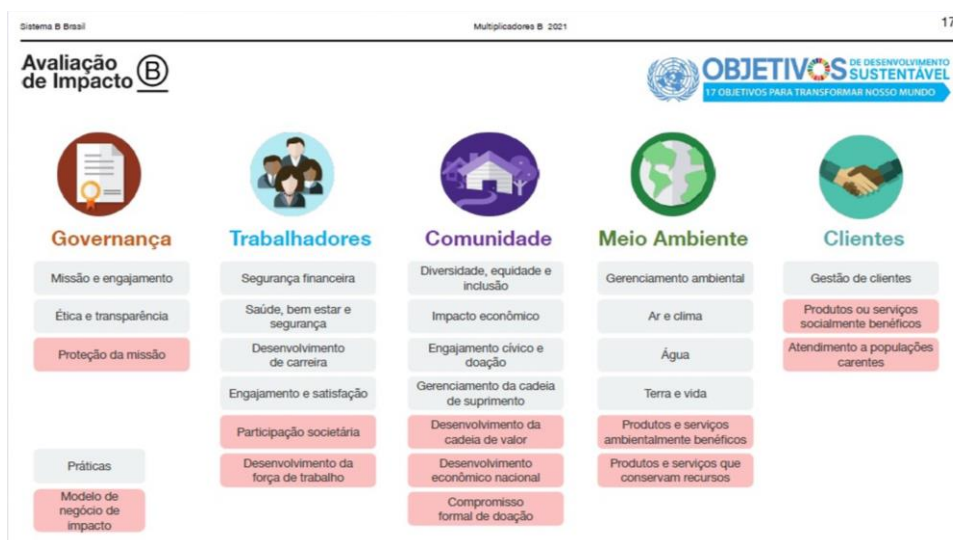
Na visão de mensuração e de gestão de impacto, o Movimento *Corp B* incentiva a criação de um ecossistema que impulse a mudança de uma cultura empresarial, da lógica do lucro para um capitalismo mais consciente, no qual o propósito contemple uma nova visão de um sistema econômico mais justo para todos.

Nesse sentido, o movimento utiliza como ferramenta de avaliação de impacto social e ambiental, a *BIA (B Impact Assessment)*, que é constituída em uma jornada de autoavaliação na qual a empresa interessada acessa diretamente o site do *B Lab* de forma gratuita. As pontuações geradas demonstram o posicionamento da empresa que poderá ser utilizada, por meio de um histórico comparativo, com outras empresas do mesmo segmento e porte como ações referenciais comparativos para melhoria da gestão.

Essa avaliação permite analisar e acompanhar a evolução da performance da empresa participante, de acordo com os mais altos padrões de desempenho e impacto positivo reconhecidos pelo mercado. A análise é realizada em cinco áreas: Governança, Trabalhadores, Clientes, Comunidade e Meio Ambiente e revela em quais temas o negócio se destaca e identifica os possíveis pontos de melhoria na tomada de decisão estratégica, contribuindo para uma gestão mais transparente e responsável a longo prazo (Sistema B Brasil, 2022).

Conforme detalhado na figura 5, cada dimensão de avaliação possui subtemas com perguntas chaves para que a avaliação possa constatar as práticas de gestão realizadas pela empresa.

Figura 5 - Dimensões de Avaliação da Ferramenta BIA



Fonte: Sistema B Brasil (2021)

O processo de certificação como Empresa B é supervisionado pelo Conselho Consultivo de Padrões independente do *B Lab* e tem o objetivo de fortalecer a credibilidade da certificação oferecida. A partir da autoavaliação inicial, a empresa poderá continuar o processo de transformação cultural para tornar-se uma Empresa B, participando da jornada de certificação e recertificação, cumprindo os critérios exigidos citados na seção 3.3.1 desse documento e promovendo novas avaliações anualmente para garantir a sua permanência no Movimento B.

Nesse processo de certificação, a empresa assume o compromisso com o cumprimento dos mecanismos e instrumentos de governança que auxiliem na tomada de decisões considerando todos os públicos interessados. A partir dos resultados mensurados, a empresa poderá gerir e divulgar o impacto promovido. Para o Movimento *Corp B* (2021), o conceito de impacto está correlacionado aos processos de mudança que possibilitam o bem-estar das pessoas e ocorrem por meio de uma intervenção direta ou indireta e poderá ser ou não intencional. Para tornar-se uma Empresa B, são necessárias nove etapas:

1. Completar a Avaliação de Impacto B (*BIA*) disponível de forma gratuita no site do *B Lab*.
2. Enviar a Avaliação de Impacto B (*BIA*) para revisão da comissão de avaliação por meio da plataforma.

3. Aguardar a Avaliação Inicial dos requisitos mínimos para obter a Certificação como Empresa B e efetuar o pagamento inicial de 30% da taxa anual de certificação, definida de acordo com a receita anual da empresa em seu último ano fiscal. Em paralelo a esse processo, a empresa deverá preencher o Questionário de Divulgação (QD) destinado para qualquer impacto negativo significativo que já tenha sido causado pelo negócio. O preenchimento do Questionário de Divulgação (QD) permite que a organização compartilhe com o *B Lab*, de forma confidencial, práticas sensíveis, penalidades ou sanções que já foram recebidas pela empresa ou por seus parceiros.
4. Avaliação para Certificação de Empresa B. Nesta fase, serão confirmadas informações relevantes declaradas pela empresa no questionário preenchido, como setor, tamanho, indústria, modelo de negócio de impacto e áreas de maior pontuação. A empresa só poderá avançar para próxima etapa se mantiver o resultado mínimo de 80 pontos.
5. Fila de Verificação. Nesta etapa, serão solicitados documentos e evidências que comprovem práticas, políticas e processos internos declarados pela empresa na Avaliação de Impacto B (*BIA*). Todo o material fornecido é tratado de forma confidencial.
6. Verificação. Nesta fase, são verificados os antecedentes da empresa, o preenchimento do Questionário de Divulgação (QD) e o formulário *BIA*. Nesse momento, é designado um auditor da equipe do *B Lab* para avançar com o processo de verificação e auditoria. Nele, o auditor fica responsável por revisar a Avaliação e assegurar a coerência das respostas da empresa com base na documentação fornecida. Ao final desse processo, a empresa recebe uma pontuação final revisada. Se, após a verificação, a empresa permanecer com pelo menos 80 pontos, ela é considerada apta a ser uma Empresa B Certificada mediante o pagamento dos 70% restantes da taxa de certificação e assinatura do Termo de Interdependência com o Movimento B. Caso tenha sua pontuação reduzida para menos de 80 pontos, a empresa entrará em um “Período de Melhorias” e terá até três meses para trabalhar na implementação de práticas e processos que possam levá-la novamente

a atingir pelo menos a pontuação mínima, retornando à etapa de “Verificação”. Durante esse período, a Avaliação de Impacto B (*BIA*) é reaberta à empresa.

7. Pagamento dos 70% restantes referentes à taxa anual de certificação. O custo da certificação deve ser pago anualmente e varia de acordo com o faturamento anual da empresa em seu último ano fiscal. A Certificação como Empresa B possui validade de três anos. Ao final desse período, a empresa deverá passar pelo processo de recertificação para manter o status de Empresa B Certificada, sendo necessário passar novamente pelo processo com o *B Lab*.

Figura 6 - Taxas Anuais para certificação como Empresas B

Tabela de Taxas Anuais para a Certificação como Empresa B vigente a partir de 1 de janeiro de 2022			
Faixa	Faturamento do último ano fiscal em US\$	Taxa anual total	Taxa de pagamento inicial (30%)*
Faixa 1	0 - US\$499.000	US\$1.000	US\$300
Faixa 2	US\$500.000 - US\$999.999	US\$1.250	US\$375
Faixa 3	US\$1.000.000 - US\$2.499.999	US\$1.350	US\$405
Faixa 4	US\$2,5 MM - US\$4.999.999	US\$2.000	US\$600
Faixa 5	US\$5 MM - US\$7.499.999	US\$3.000	US\$900
Faixa 6	US\$7,5MM - US\$9.999.999	US\$3.500	US\$1.050
Faixa 7	US\$10MM - US\$14.999.999	US\$5.000	US\$1.500
Faixa 8	US\$15MM - US\$19.999.999	US\$7.500	US\$2.250
Faixa 9	US\$20MM - US\$29.999.999	US\$10.000	US\$3.000
Faixa 10	US\$30MM - US\$49.999.999	US\$12.500	US\$3.750
Faixa 11	US\$50MM - US\$74.999.999	US\$17.500	US\$5.250
Faixa 12	US\$75MM - US\$99.999.999	US\$25.000	US\$7.500
Faixa 13	US\$100MM - US\$174.999.999	US\$30.000	US\$9.000
Faixa 14	US\$175MM - US\$249.999.999	US\$35.000	US\$10.500
Faixa 15	US\$250MM - US\$499.999.999	US\$40.000	US\$12.000
Faixa 16	US\$500MM - US\$749.999.999	US\$45.000	US\$13.500
Faixa 17	US\$750MM - US\$999.999.999	US\$50.000	US\$15.000
Faixa 18	Mais de US\$1B (*)	*Com base no tamanho e complexidade da empresa	

*Pagamento inicial cobrado uma única vez no início do processo de Certificação como Empresa B
Fonte: Sistema B Brasil (2022)

8. Cumpra os requisitos legais de uma Empresa B. Todas as empresas do Movimento B têm até 12 meses, após a obtenção da Certificação, para realizarem a alteração do contrato social incluindo as duas cláusulas B exigidas pela certificação.
9. Empresa B Pendente. Empresas que possuem menos de 12 meses de operação podem obter o Selo de Empresa B Pendente enquanto

desenvolvem e amadurecem sua atuação no mercado. O Selo como Empresa B Pendente possui validade de um ano e não possui possibilidade de renovação. As etapas do processo para obtenção do Selo como Empresa B Pendente são: Cumprimento dos requisitos legais de uma Empresa B (Cláusulas B); Preenchimento da ferramenta de Avaliação de Impacto B (*BIA*) e Questionário de Divulgação (QD); Pagamento da taxa como Empresa B Pendente (U\$500) e Assinatura do Termo de Interdependência com o Movimento B. (Sistema B Brasil, 2022).

Conforme descrito pelo Movimento *Corp B*, são vários os benefícios apontados para as empresas que participam da certificação como Empresa B:

sinalizar para os atuais e futuros investidores que a empresa já está começando a medir e gerenciar seu desempenho socioambiental com as melhores ferramentas disponíveis no mercado; demonstrar um senso de governança e estrutura jurídica forte para proteger a missão e o valor da marca desde o início; fazer parte de uma rede de líderes e empresas que desenvolvem uma nova economia, facilitando a troca e geração de novos e inovadores negócios (Sistema B Brasil, 2022).

Esse processo de pertencimento ao Movimento Corp B tem ampliado ao longo dos últimos anos, tanto com empresas participantes assim como na formação de profissionais autônomos para atuarem como agentes de multiplicação do movimento.

As empresas participantes desse estudo eram certificadas pelo Movimento Corp B e faziam parte da lista de empresas da B3, Segmento Novos Mercados, linha de corte para esse estudo.

3.3.2 Segmento Novos Mercados B3 S.A

A B3 S.A.^{xxiii} – Brasil, Bolsa, Balcão é uma companhia financeira, sediada em São Paulo, que tem por objeto social exercer ou participar em sociedades que tenham o objetivo a administração de mercados de títulos e valores mobiliários. Conforme o Estatuto Social da organização,

a Entidade zela pela organização, funcionamento e desenvolvimento de mercados livres e abertos para a negociação de quaisquer espécies de títulos ou contratos que possuam como referência ou tenham por objeto ativos financeiros, índices, indicadores, taxas, mercadorias, moedas, energias, transportes, commodities e outros bens ou direitos relacionados ou não a tais

ativos, nas modalidades à vista ou de liquidação futura. (Estatuto Social B3, 2021).

Conforme divulgado em seus documentos oficiais, a B3 tem como missão “trabalhar para conectar, desenvolver e viabilizar o mercado financeiro e de capitais. Junto com nossos clientes e a sociedade, potencializamos o crescimento do Brasil” (B3, 2022). A B3 destaca os valores institucionais: atitude correta para hoje, amanhã e sempre; abertura e colaboração; proximidade e satisfação do cliente; solidez e credibilidade operacional e promoção de um ambiente para as pessoas se desenvolverem. (B3, 2022).

Diante do seu escopo de atuação, a B3, amparada em um conjunto de regras e procedimentos, organizados e descritos na Estrutura Normativa da companhia, no âmbito das diferentes atividades desempenhadas em suas diversas linhas de negócio, lançou no ano de 2000 o segmento de *Novo Mercado* no qual estabeleceu desde sua criação um padrão de governança corporativa altamente diferenciado, atendendo a exigências dos investidores para novas aberturas de capital tendo, como premissa a transparência em suas práticas de gestão (B3, 2022).

Na última década, o Novo Mercado firmou-se como um segmento destinado à negociação de ações de empresas que adotam, voluntariamente, práticas de governança corporativa adicionais às que são exigidas pela legislação brasileira. A listagem nesse segmento especial implica a adoção de um conjunto de regras societárias que ampliam os direitos dos acionistas, além da divulgação de políticas e existência de estruturas de fiscalização e controle.

Segmento especial de listagem da B3 que estabelece regras diferenciadas de governança corporativa e divulgação de informações ao mercado a serem observadas pela Companhia, mais rigorosas do que aquelas estabelecidas na Lei das Sociedades por Ações (Regulamento B3,2020).

Atualmente fazem parte do segmento Novos Mercados^{xxiv} 192 companhias. A partir dessa listagem, a pesquisadora realizou o cruzamento de informações para selecionar as empresas objetos desse estudo.

3.3.2.1 Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3)

A B3 também possui em sua prática de gestão, que não é obrigatória para o Segmento Novos Mercados, a avaliação das empresas por meio do Índice de

Sustentabilidade Empresarial (ISE B3). Conforme descrito na seção 3.1.1, a B3 utiliza-se de três indicadores da *BIA do Movimento Corp B* no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3)^{xxv}. O ISE B3 foi criado em 2005, sendo o quarto do tipo no mundo. A avaliação das empresas é feita em dois âmbitos: quantitativo (respostas do questionário) e qualitativo (envio de documentos comprobatórios de forma amostral).

De acordo com a B3, o mais alto nível de governança do ISE é o Conselho Deliberativo do ISE (CISE), presidido pela própria B3 e composto por mais 10 entidades: Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec) – vice-presidente do CISE; Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (Abrapp); Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima); Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE); Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON); Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social; *International Finance Corporation* (IFC); Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) e Ministério do Meio Ambiente (MMA) (ISE B3, 2022).

Essa constatação fez com que esse estudo observasse uma interrelação entre as duas Unidades de Pesquisas, por encontrar semelhanças de interesse sobre Investimento Social Privado e Impacto Social nas operações das empresas participantes de ambas as listagens.

3.4 Estratégias para coleta de dados

A coleta de dados é a fase da pesquisa na qual se obtém as informações da realidade como: o universo da pesquisa, a amostragem, os instrumentos de coleta de dados e a forma como pretendemos tabular e analisar seus dados. (Prodanov e Freitas, 2013, p. 97).

Com o objetivo de aumentar a validade e a confiabilidade dos resultados desse estudo, utilizou-se a técnica de captação e análise de dados por meio de verificação e coleta de documentos públicos das empresas pesquisadas, realização de entrevistas com profundidade com profissionais e especialistas e verificação e coleta de referencial técnico sobre o tema (Figura 7).

Essa forma de pesquisa permitiu explorar diferentes perspectivas e obter uma compreensão mais aprofundada do fenômeno estudado, fornecendo uma visão mais abrangente e confiável dos resultados obtidos. (Hair Jr e et al, 2005). Por tratar-se de uma pesquisa de campo que combina diferentes procedimentos de coleta de dados, o estudo estruturou-se conforme segue:

Figura 7 - Coleta de dados

Etapa 1: Verificação e coleta de documentos públicos das empresas pesquisadas.
Etapa 2: Realização de entrevistas em profundidade com atores-chave empresas e especialistas.
Etapa 3: Verificação e coleta de referencial bibliográfico acadêmico e técnico.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

As etapas de coleta de dados ocorreram em dois momentos, conforme o detalhamento de cada etapa, descrito nas próximas seções desse estudo.

3.4.1 Etapa 1: Verificação e coleta de documentos públicos das empresas pesquisadas

A análise documental ocorreu por meio de busca eletrônica com a ferramenta Google em sites comerciais e site de relações com o investidor das empresas pesquisadas. Foram verificados documentos públicos no portal de transparência de cada empresa, onde foram localizados os relatórios de prestação de contas aos investidores e atas de reuniões de conselho por exemplo.

Os documentos apresentados no quadro 5 – Demonstração de origem dos documentos, referem-se às empresas A e às empresas B, conforme detalhado no quadro 4 – Empresas selecionadas e participantes da pesquisa. Para tanto, no quadro 5 são detalhados os documentos verificados, teor de cada um e local de origem:

Quadro 5 - Demonstração de Origem dos documentos analisados das empresas pesquisadas

Empresa	Documento	Teor do documento	Local de origem
Empresa A	AVALIAÇÃO DO SISTEMA B	Apresentação dos resultados aferidos para a Certificação B Corp,	https://sistemabrasil.org/empr-esas-b/clear-sale-s-a/
	ATAS DE REUNIÕES DAS ASSEMBLÉIAS.	As atas de reuniões detalham a pauta de discussão dos acionistas, bem como as deliberações realizadas.	https://ri.clear.sale/Download.aspx?Arquivo=HnO+4R0UCY3hR5e2vMUfeg==&IdCanal=Sdg5KbXhTnG9diQUiwixSA==&linguagem=pt
	CÓDIGO DE CONDOTA	O Código de Conduta apresenta as diretrizes claras sobre condutas no ambiente de trabalho, garante a manutenção da cultura organizacional, o direito ao acolhimento e espaços de fala e escuta dos colaboradores.	https://ri.clear.sale/Download.aspx?Arquivo=5X/9gs2Td/nQfX1vFJal+g==&IdCanal=OLWKyrJhNjiUixB0FJlI7Q==&linguagem=pt

	ESTATUTO SOCIAL	O Estatuto Social apresenta o detalhamento das atividades relacionadas ao objeto social da Companhia.	https://ri.clear.sale/Download.aspx?Arquivo=AgsBlyga1HaMbQjmUuXyUQ==&IdCanal=OLWKyrJhNjiUixB0FJjl7Q==&linguagem=pt
	FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA PARA INGRESSO NA B3 - 2023	O formulário de referência da CVM serve como um instrumento de divulgação das S/As listadas na bolsa de valores. A empresa precisa preencher informações sobre a remuneração dos administradores, como por exemplo, ILPs, o histórico na bolsa de valores, movimentações financeiras e comentários administrativos.	https://ri.clear.sale/Download.aspx?Arquivo=We2XliUiTwcyNUdW+dJzCw==&IdCanal=Sdg5KbXhTnG9diQIuiwxSA==&linguagem=pt
	POLÍTICA ANTICORRUPÇÃO	Estabelece critérios com vistas à proibição de práticas de Suborno e Corrupção na condução dos negócios da Companhia, em conformidade com as diretrizes da empresa, Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), Decreto regulamentador (nº 8.420/2015), Lei de Improbidade Administrativa (nº 8.429/1992), Código Penal, <i>Foreign Corrupt Practices Act</i> e <i>UK Bribery Act</i> .	https://ri.clear.sale/Download.aspx?Arquivo=fLIOIReJdH7FqVhgykydRA==&IdCanal=OLWKyrJhNjiUixB0FJjl7Q==&linguagem=pt
	POLÍTICA DE DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO	Tem o objetivo deixar claro o posicionamento da empresa diante de situações que violem os direitos e o respeito pelas pessoas que trabalham na Companhia.	https://ri.clear.sale/Download.aspx?Arquivo=hEDdsVbGol8C/+7akTmyJw==&IdCanal=OLWKyrJhNjiUixB0FJjl7Q==&linguagem=pt
	POLÍTICA DE DOAÇÕES E PATROCÍNIOS	A Política objetiva estabelecer diretrizes acerca dos procedimentos para a realização de doações e patrocínios, sempre baseadas nas boas práticas de governança, alinhadas aos negócios da Companhia e em observância à legislação vigente.	https://ri.clear.sale/Download.aspx?Arquivo=ItecWk9+6DNRUIPx2TlJmA==&IdCanal=OLWKyrJhNjiUixB0FJjl7Q==&linguagem=pt
	PROSPECTO PRELIMINAR E DEFINITIVO DA OFERTA PÚBLICA DE DISTRIBUIÇÃO PRIMÁRIA E SECUNDÁRIA DE AÇÕES ORDINÁRIAS DE EMISSÃO DA EMPRESA	O Prospecto Preliminar e Definitivo da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da <i>Clear Sale S.A.</i> , apresenta o detalhamento e os valores das ações ofertadas ao mercado.	https://ri.clear.sale/Download.aspx?Arquivo=HNiTrMV6jdkvGQtKcxyDkQ==&IdCanal=Sdg5KbXhTnG9diQIuiwxSA==&linguagem=pt https://ri.clear.sale/Download.aspx?Arquivo=lw3sEAu9v2pn9vpiru23A==&IdCanal=Sdg5KbXhTnG9diQIuiwxSA==&linguagem=pt
	REGIMENTO INTERNO DIRETORIA EXECUTIVA	O Regimento tem por objetivo regular o funcionamento da Diretoria Executiva ("Diretoria") da Companhia. Foi aprovado em reunião da Diretoria Executiva da Companhia, realizada em 27 de maio de 2021, e deverá ser lido, interpretado e aplicado de acordo com as disposições do Estatuto Social da Companhia, do Regulamento de Listagem do Novo Mercado da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ("Regulamento do Novo Mercado"), da Lei das Sociedades por Ações, do Código Conduta e Ética da Companhia e da legislação em vigor.	https://ri.clear.sale/Download.aspx?Arquivo=vLvUflOYE63GrWejPg2PQ==&IdCanal=OLWKyrJhNjiUixB0FJjl7Q==&linguagem=pt
	RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE	O relatório anual de sustentabilidade apresenta as ações realizadas quanto aos pilares de Meio Ambiente, Social e Governança (ESG).	https://ri.clear.sale/Download.aspx?Arquivo=C32IL4bjEccG59YVKZUjTq==&linguagem=pt
	CÓDIGO DE CONDUTA GLOBAL	O Código descreve as principais políticas e procedimentos para todos os colaboradores da empresa, de acordo com todas as leis e regulamentos aplicáveis. O Código inclui orientações sobre como agir de forma ética e responsável ao fazer negócios, o que ajuda a garantir que todos tenham um impacto positivo em cada uma de suas interações.	https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/ffe81c2-0743-d6d8-61cd-9e8f9e434734?origin=1
Empresa B	AValiação DO SISTEMA B	Apresentação do resultado da avaliação da Certificação <i>B Corp.</i>	https://sistemabbrasil.org/empresa-s-b/natura-cosmeticos-sa/
	DOCUMENTOS ESG	Apresentação dos links corporativos que compõem o ESG: descrição do modelo de governança corporativa, gestão por impacto, relatório anual integrado e visão de compromisso com a vida.	https://ri.naturaeco.com/a-natura-co/o-grupo/g-governanca-corporativa/ https://ri.naturaeco.com/gestao-por-impacto-ipl/
	ESTATUTO SOCIAL	O Estatuto Social apresenta o detalhamento das atividades relacionadas ao objeto social da Companhia.	https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/22588524-7546-cb87-0bd7-4383d379352d?origin=1

FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA DE INGRESSO NA B3 - 2023	O formulário de referência da CVM serve como um instrumento de divulgação das S/As listadas na bolsa de valores. A empresa precisa preencher informações sobre a remuneração dos administradores, como por exemplo, ILPs, o histórico na bolsa de valores, movimentações financeiras e comentários administrativos.	https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/34006fa3-b614-e61b-c1ea-e142c6257508?origin=1
INFORME SOBRE O CODIGO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	O Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa tem o intuito de elevar o grau de transparência sobre a governança das companhias abertas de categoria A. São apresentadas a autoavaliação da companhia para os 31 princípios e 54 práticas recomendadas pelo Código Brasileiro.	https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/6cc53007-6dee-618d-68d9-4418e8a38b5a?origin=1
POLÍTICA ANTICORRUPÇÃO	Estabelece como a companhia deseja administrar a conduta de todos os colaboradores, diretores e líderes relacionadas a atos de corrupção.	https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/3020572a-4d20-9f56-cc39-bf4c619a36e3?origin=1
POLÍTICA DE CONFLITOS DE INTERESSE DO GRUPO	Estabelece como a companhia deseja administrar a conduta de todos os colaboradores, diretores e líderes relacionados a conflitos de interesse.	https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/b50ee499-8aae-47ec-a6e4-4d0130690886?origin=1
POLÍTICA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS EMPRESARIAIS	Estabelece diretrizes padrão e define os princípios, papéis e responsabilidades relativamente às práticas de Gestão de Riscos Empresariais (ERM), apoiando os processos de tomada de decisão e fornecendo conhecimentos relevantes tendo em conta o equilíbrio entre o risco e o desempenho da Companhia.	https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/ec091cbc-1cff-d12c-91a1-7331cd7f154f?origin=1
POLÍTICA DE TRANSAÇÕES ENTRE PARTES RELACIONADAS	Estabelece e regulamenta os procedimentos na identificação das partes relacionadas, os critérios que devem ser observados para a realização de transações com partes relacionadas, os procedimentos para auxiliar a identificação e resolução de situações individuais que possam envolver conflito de interesses e as instâncias de aprovação de uma transação com partes relacionadas, a depender do valor envolvido ou da transação a ser realizada dentro do curso normal dos negócios.	https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/1f86e249-a64a-1918-64f3-01d6bf691814?origin=1
RELATÓRIO ANUAL INTEGRADO	O conteúdo desse relatório está estruturado em quatro blocos: no primeiro, são apresentados os resultados unificados do ano para a Holding. No segundo e no terceiro blocos, respectivamente, são reportados os projetos e indicadores das unidades de negócio. E no quarto bloco são apresentados resultados da <i>Fable Investments</i> .	https://2023ar.naturaeco.report/pt/
VISÃO DE SUSTENTABILIDADE	Apresentação dos três pilares que compõem o compromisso da Holding até 2030.	https://www.naturaeco.com/wp-content/uploads/sites/428/2023/10/ctl metas_2023.pdf

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Nesse mesmo modelo de coleta de dados, foram obtidas informações públicas das empresas por meio do link de Relacionamento com Investidores (RI), “Sustentabilidade” ou “ESG”, nos quais encontravam-se publicados relatórios de sustentabilidade e editais públicos de abertura de investimento social privado para a comunidade.

Outro ponto de coleta de análise documental foram os relatórios de certificações de Empresa B publicados no site do Sistema B Lab, de ambas as empresas. Nesses relatórios foi possível verificar as pontuações de cada critério de avaliação e o histórico de participação no movimento B.

Essas informações embasaram a elaboração do roteiro de entrevista semiestruturado utilizado nos encontros com os atores selecionados, conforme descrito na seção a seguir.

3.4.2 Etapa 2: Realização de Entrevistas semiestruturadas e em profundidade

As entrevistas semiestruturadas e em profundidade foram realizadas com uma liderança responsável pela implantação e articulação da estratégia *ESG* das duas empresas pesquisadas (vide seção 3.4) e tiveram o objetivo de desenvolver um entendimento do ‘mundo’ do respondente, de modo que a pesquisadora pudesse questioná-lo, de modo independente ou colaborativo e assim compreender o cenário e a unidade de análise proposto pelo estudo. (Collis e Hussey, 2005, p. 160).

As entrevistas tiveram um roteiro semiestruturado (Apêndice D e Apêndice E) e ocorreram entre os meses de janeiro a abril de 2024. Foram realizadas 10 entrevistas, subdivididos da seguinte forma:

- Atores-chave: referem-se a indivíduos que atuavam nas empresas pesquisadas no período da entrevista. Foram qualificados para participação no estudo porque desempenhavam um papel central e influente no contexto da pesquisa. Os entrevistados eram gestores da área de *ESG* ou especialistas da área de projetos sociais que conduziam a aprovação de projetos de investimento social privado ou incentivado nas empresas pesquisadas naquele momento.

Para essa etapa foram entrevistados três profissionais, sendo dois participantes da empresa A e um participante das empresas B. Para fins de qualificação, os entrevistados foram nominados da seguinte forma: Entrevistado 1 e 2, pertencente a Empresa A e Entrevistado 3, pertencente a Empresa B.

- Especialistas: referem-se aos indivíduos que representavam organizações ou instituições que desempenham um papel de produção de conhecimento no campo de estudo dessa pesquisa. Os especialistas convidados para esse encontro eram pesquisadores renomados, consultores de instituições de pesquisa e agências de fomento para o investimento social privado.

Para essa etapa foram entrevistadas as representações das seguintes organizações:

Empresas especializadas e Consultorias Técnicas: dois entrevistados, sendo um profissional da Muda Cultural e um profissional do Instituto do Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS). Para fins de qualificação, os entrevistados foram nominados da seguinte forma: Entrevistado 4, pertencente a Muda Cultural e Entrevistado 5, pertencente ao IDIS.

Instituições que recebem e realizam investimento social privado: dois entrevistados, sendo um profissional do Instituto Grande Florianópolis (ICOM) e um profissional da B3 Social. Para fins de qualificação, os entrevistados foram nominados na seguinte forma: Entrevistado 6, pertencente ao ICOM e Entrevistado 7, pertencente ao B3 Social.

Fundações e Institutos de pesquisa: dois entrevistados, sendo um profissional do GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas e um profissional da Comunitas. Para fins de qualificação, os entrevistados foram nominados da seguinte forma: Entrevistado 8, pertencente ao GIFE e Entrevistado 9, pertencente ao Comunitas.

Top Voice LinkedIn sobre Investimento Social Privado: Para fins de qualificação, o entrevistado foi nominado da seguinte forma: Entrevistado 10. O quadro 6 apresenta o detalhamento do perfil demográfico dos entrevistados para esse estudo:

Quadro 6 - Perfil Demográfico dos Entrevistados

Entrevistado	Origem	Gênero	Idade	Formação	Cargo	Tempo de Trabalho
1	Empresa 2	Feminino	Entre 20 e 30 anos	Mestrado	Coordenadora ESG	Entre 5 anos e 10 anos
2	Empresa 2	Feminino	Entre 20 e 30 anos	Pós-graduação	Analista Sênior em Sustentabilidade	Entre 5 anos e 10 anos
3	Empresa 4 e 5	Feminino	Entre 31 e 50 anos	Superior completo	Coordenadora Excelência Industrial	Mais de 10 anos
4	Muda Cultural	Masculino	Entre 20 e 30 anos	Pós-graduação	Coordenador de Projetos	Entre 5 anos e 10 anos
5	IDIS	Masculino	Entre 31 e 50 anos	Mestrado	Líder ESG	Entre 1 ano e 4 anos e 11 meses
6	ICOM	Feminino	Entre 31 e 50 anos	Pós-graduação	Coordenadora de Programas	Mais de 10 anos
7	B3 Social	Feminino	Entre 20 e 30 anos	Mestrado	Analista Sênior de Projetos Sociais	Entre 1 ano e 4 anos e 11 meses
8	GIFE	Feminino	Entre 31 e 50 anos	Mestrado	Coordenadora de Conhecimento	Entre 1 ano e 4 anos e 11 meses
9	COMUNITAS	Masculino	Entre 20 e 30 anos	Mestrado	Coordenador	Entre 1 ano e 4 anos e 11 meses
10	Top Social Impact Voice LinkedIn	Masculino	Entre 31 e 50 anos	Mestrado	Diretor de Programas	Mais de 10 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

As entrevistas em profundidade foram realizadas no período entre janeiro e maio de 2024 e proporcionaram uma abertura de conhecimento sobre o tema, gerando uma busca mais intensa de referências bibliográficas. A partir do quadro 7 – Temas das entrevistas, foi possível analisar os conteúdos das respostas dos entrevistados tendo como base os objetivos desse estudo. (vide seção 3.5).

3.4.2.1. Dados Demográficos dos entrevistados

Conforme gráficos a seguir, dos 10 entrevistados, seis foram mulheres, sendo que 100% dos entrevistados têm idade entre 20 e 50 anos. 60% dos entrevistados possuem formação em nível de Mestrado e 30% com Pós-graduação.

Com relação a cargo e a tempo de trabalho na empresa, os entrevistados na sua maioria atuam como coordenadores de projeto (60%) e trabalham na empresa entre um e cinco anos. No quadro 5, é possível verificar a tabela completa com o perfil dos entrevistados.

3.4.2.2. Ampliação de entrevistas para Institutos, Fundações e Consultorias Especializadas

No decorrer do estudo, após entrevistas realizadas com os atores-chave, percebeu-se que não havia elementos suficientes para a elaboração do guia orientativo, pois do escopo inicial de seis empresas, a pesquisa confirmou a participação de apenas três empresas, sendo uma um conglomerado.

Outro ponto fundamental que impactou o desenho do escopo das entrevistas, foi a quantidade de respostas provenientes das empresas pesquisadas, pois o grupo empresarial (empresa B) ao responder ao roteiro semiestruturado (Apêndice E), deixou em branco a maioria das questões informando que “não estava autorizada a responder as referidas perguntas”.

Nesse sentido, para dar andamento ao estudo, optou-se por abrir o escopo do estudo entrevistando Institutos, Fundações e Consultorias especializadas sobre o tema Investimento Social Privado. A intenção, nessa correção de rumo de pesquisa, foi entender o contexto do segmento e coletar *insights* de pesquisa para a elaboração do guia orientativo. Na seção 4.3. serão apresentados os resultados da análise de conteúdo provenientes das entrevistas realizadas.

3.4.3. Etapa 3: Verificação e coleta de referencial bibliográfico acadêmico e técnico

A fundamentação teórica desse estudo partiu do problema de pesquisa sob o seguinte olhar: quais os critérios que embasam a tomada de decisão referentes ao investimento social privado nas organizações financiadoras.

A partir dessa definição, foi elaborado o mapa conceitual (quadro 1) detalhando o tema, a definição, a origem, a relação com o tema principal (ISP), os autores e referências técnicas ou acadêmicas que sustentam essa pesquisa. Conforme Collis e Hussey (2005), “essa abordagem envolve reunir informações detalhadas sobre a unidade de análise, geralmente durante um período muito longo, tendo em vista obter um conhecimento aprofundado sobre o tema” (Collis e Hussey, 2005, p. 73).

Para tanto, foram realizados dois momentos de revisão de bibliografia: inicialmente uma revisão de bibliografia acadêmica: artigos, teses, dissertações, publicações acadêmicas e uma revisão de bibliografia técnica: relatórios técnicos, notas técnicas, participação em eventos online (*webinar*) e editais de fomento de investimento social.

As contribuições dos referenciais bibliográficos auxiliaram a criar um cenário mais amplo de compreensão do tema em estudo, bem como, o segmento de atuação de cada unidade de pesquisa. Além disso, também foram verificados referenciais técnicos por meio de notas técnicas, editais, publicações técnicas, relatórios de análise de cenário sobre Investimento Social Privado.

3.5 Estratégias para análise e tratamento dos dados

A pesquisa fenomenológica possui características próprias quanto à organização e à estruturação dos processos de pesquisa. Nesse sentido, a confiabilidade e a validade do estudo são compreendidas como fatores preponderantes para essa análise. Para Prodanov e Freitas (2013, p.113)

[...] antes da conclusão, propriamente dita, é necessário agrupar os dados, sintetizando-os, para que sejam ordenados de forma lógica e possam dar as respostas desejadas de forma clara e objetiva. Para cada técnica de coleta de dados utilizada, deve corresponder um tratamento adequado à sua natureza.

De acordo com Collis e Hussey (2005, p. 63), existe confiabilidade “[...] se as descobertas da pesquisa poderão ser repetidas em outros cenários de pesquisa semelhantes” e se as evidências e as conclusões se mantiverem depois de um exame minucioso, somente assim a pesquisa poderá ser considerada confiável. Dito isso, as técnicas a serem utilizadas para análise dos dados dessa pesquisa foram a análise de conteúdo, segundo Bardin (1995) e o Procedimento Analítico Geral para Dados Qualitativos, proposto por Miles e Huberman (1994).

Para Bardin (1995, p. 38), “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens”. O autor afirma que a análise de conteúdo necessita, para conseguir um resultado satisfatório, da definição do campo de atuação para que as intenções e objetivos propostos sejam alcançados. Essa forma metodológica de tratamento e análise dos dados trabalha com evidências exibidas por meio dos elementos apresentados na coleta de dados.

Nessa pesquisa, foram analisados os conteúdos das entrevistas realizadas nas empresas e a análise documental conforme detalhamento na figura 6, sobre triangulação de dados (vide seção 3.4). Bardin (1995) afirma que a análise de conteúdo necessita ser cuidadosamente conduzida através de três etapas:

3.5.1 Etapa 1: Pré-análise dos dados coletados

A etapa de pré-análise foi organizada por meio da escolha dos documentos a serem submetidos à verificação e à elaboração de elementos que fundamentem a interpretação dos dados coletados.

De acordo com Bardin (1995, p. 96), “a pré-análise tem como objetivo a organização, embora ela própria seja composta por atividades não estruturadas, abertas, por oposição à exploração sistemática dos documentos”.

No decorrer da pré-análise, foram realizadas as atividades de leitura dos documentos, atas das reuniões do conselho administrativo com o objetivo de estabelecer um primeiro contato com os dados e assim conhecer o conteúdo contido nos mesmos. A escolha dos documentos a serem analisados se dá *a priori* ou por determinação do universo a ser pesquisado (Bardin, 1995).

Para tanto, a disciplina em coletar os dados partiu do pressuposto da realização de registros de pesquisa detalhados (Apêndice F) com as observações referente aos documentos selecionados e as entrevistas realizadas. Dessa forma, foi possível, capturar uma quantidade de informações que exigiram da pesquisadora alguns cuidados que garantissem confiança e credibilidade ao estudo. Nesse sentido, destacam-se as ações de:

- a) registro diário das notas de campo para que fosse possível realizar o conhecimento do cenário global e do conteúdo dos dados coletados;
- b) unificação de temas afins por meio das perguntas geradoras propostas nos roteiros semiestruturados de entrevistas (Apêndices D e E);
- c) identificação e codificação de possíveis critérios que passariam a compor o guia orientativo, produto dessa pesquisa (Anexo B).

3.5.2 Etapa 2: Análise dos dados coletados

Nessa etapa, a partir do momento em que o universo de pesquisa foi demarcado, o *corpus* da pesquisa está constituído (Bardin, 1995) para que sejam iniciados os procedimentos de análise geral dos dados qualitativos segundo Miles e Huberman (1994 *apud* Collis E Hussey, 2005, p. 246).

Essa forma metodológica de análise, se caracteriza “[...] pela rigorosidade metódica e pelos processos sistemáticos requisitados”. Esse estudo realizou a análise dos dados por meio dos processos de: a) redução dos dados; b) estruturação e redução antecipada de dados e c) apresentação dos resultados obtidos (Collis e Hussey, 1997), a fim de compor um cenário da unidade de análise que foi pesquisada em relação aos problemas de pesquisa. A redução dos dados foi uma forma de organizar e descartar as informações obtidas de tal maneira que a pesquisadora pudesse chegar a conclusões finais e verificá-las.

De acordo com Bardin (1995), essa ação é considerada a regra da exaustividade, na qual são considerados todos os elementos que compõem o cenário a ser analisado (regra da representatividade) para que, em uma ação de seleção, sejam descartados os dados desnecessários. Na estruturação dos dados, as

informações coletadas passaram também por um processo chamado regra da homogeneidade. Nele, as informações tiveram uma organização própria, possibilitando a verificação dos construtos preexistentes (figura 1) e que suscitaram a pesquisa ou a criação de novos construtos que surgirem no decorrer da pesquisa. Bardin (1995).

No quadro 7, são apresentadas as fases realizadas para o desdobramento da análise do conteúdo dos dados referentes a esse estudo:

Quadro 7 – Procedimento analítico geral para análise dos dados qualitativos

1.	Todas as notas de campo serão transformadas em alguma forma de registro escrito.
2.	Assegurar-se de que qualquer material coletado em entrevistas, observações ou documentos originais sejam devidamente citados. A referência deverá indicar quem estava envolvido, a data e a hora, as circunstâncias que levaram à coleta dos dados e as possíveis implicações para a pesquisa.
3.	Destinar um código específico, ou seja, um elemento de análise para cada tema pesquisado.
4.	As descobertas serão redigidas, cotidianamente, através de registros.
5.	Utilizar os registros para formar generalizações com as quais se podem confrontar teorias existentes ou formar uma nova teoria sobre o elemento analisado.
6.	Refinar os dados coletados até ter a certeza de que as generalizações que surgirem serão suficientemente consistentes para enfrentar a análise de teorias existentes ou a formulação de uma nova teoria.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Collis e Hussey (2005).

Num segundo momento dessa fase de pesquisa ocorreu a mineração dos dados, conforme Collis e Hussey (2005), pois a pesquisadora, no decorrer do estudo, precisou descartar dados que não eram de interesse do estudo, pois durante a coleta de informações, alguns dados das empresas pesquisadas ao serem analisados não contribuíram para entendimento do objeto de estudo, conforme regras de exaustividade, representatividade e homogeneidade. (Bardin, 1995).

A codificação dos construtos para verificação das informações e redação final dos resultados ocorreu por meio do software de dados qualitativos *MAXQDA Analytics Pro* versão 24.4.0^{xxvi}. Para esse procedimento foram consideradas as regras acima destacadas por Bardin (1995), além da regra da pertinência, em que os “documentos retidos devem ser adequados como fonte de informação, de modo a corresponderem ao objetivo que suscita a análise”. (Bardin, p. 98) que pode ser observado no quadro 8 – Correlação entre perguntas e construtos de pesquisa:

Quadro 8 – Correlação entre perguntas e construtos de pesquisa

Objetivos	Construtos	Perguntas	Entrevistados	
Compreender o conceito de Função Social da Empresa e sua interrelação com o tema Empresas com Propósito.	Função Social das Empresas	<ul style="list-style-type: none">Na sua opinião, quais características que melhor definem a identidade da ORGANIZAÇÃO?Quais os fenômenos que impulsionam a governança corporativa da empresa a investir em projetos de impacto e promoção social?	Atores-chave, Especialistas e TOP Social Voice do LinkedIn	
		Empresas com propósito	<ul style="list-style-type: none">Na sua opinião, de que forma a ORGANIZAÇÃO cresceu e conquistou mercado?Quais temas ou necessidades que são apoiadas pelos investimentos?São temas operacionais e/ou de afirmação institucional das OSCs?	Atores-chave Atores-chave, Especialistas e TOP Voice do LinkedIn
	Tomada de Decisão		<ul style="list-style-type: none">Quais os desafios na tomada de decisão para definição dos projetos sociais que receberão investimento?Quais as os ganhos e dificuldades que o(a) senhor(a) avalia sobre o método adotado?Quais os indicadores que a organização utiliza para definir o apoio e a mensuração dos resultados obtidos dos projetos financiados?Quais os critérios para a aprovação dos apoiados? Existem critérios de contrapartidas?	Atores-chave, Especialistas e TOP Voice do LinkedIn Atores-chave e Especialistas
			Práticas de Gestão ESG	<ul style="list-style-type: none">Qual o posicionamento estratégico que seu setor representa para a ORGANIZAÇÃO? Como ele é constituído?E para o futuro, quais são as ações previstas para a consolidação da ORGANIZAÇÃO?
Investimento Social Privado e Responsabilidade Social Corporativa		<ul style="list-style-type: none">Na sua opinião, quais os aspectos que compõem o investimento social privado na empresa?Há um rito de análise e aprovação de ações, projetos e qual a forma de investimento?Como ocorre a análise da efetividade do investimento social realizado?Qual o método de análise e aprovação do investimento social privado utilizado pela organização?Qual a diferença entre investimento social privado e investimento social incentivado?		Atores-chave, Especialistas e TOP Voice do LinkedIn Atores-chave e Especialistas
		Impacto Social Positivo	<ul style="list-style-type: none">Realizando uma análise estratégica da ORGANIZAÇÃO/CONTEXTO, o que o(a) senhor(a) destacaria como: pontos fortes e fracos; oportunidades e ameaças que hoje enfrenta?A empresa mensura impacto social positivo dos projetos que investe?Quais as celebrações vivenciadas após o cumprimento dos objetivos relacionados ao investimento social realizado?Caso tenha interesse em contribuir com mais alguma informação, sinta-se à vontade em registrar seus comentários	Atores-chave, Especialistas e TOP Voice do LinkedIn Atores-chave e Especialistas Atores-chave, Especialistas e TOP Voice do LinkedIn

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2024)

3.5.3 Etapa 3: Pós-análise dos dados coletados

A apresentação gráfica dos dados, segundo Collins e Hussey (2005), é a consequência dos resultados obtidos pela coleta de dados, os quais poderão ser mais bem compreendidos se forem apresentados de maneira gráfica e visivelmente legíveis. Sendo assim, a partir da elaboração do cruzamento de informações (quadro 8), foi possível organizar e compreender os dados coletados a partir de construtos de pesquisa.

Para melhor visualização das respostas dos entrevistados foram elaboradas nuvens de palavras que representaram a frequência utilizada de discurso proferido pelos entrevistados. Com o apoio do software *MAXQDA Analytics Pro* versão 24.4.0, foi possível destacar as expressões que melhor representariam os construtos de pesquisa, pois estariam no centro da nuvem com maior letra (vide seção 4.3).

No decorrer da pesquisa, muitas alterações foram sendo realizadas, pois o estudo é um organismo vivo. O quadro 9, a seguir apresentado, demonstra as etapas, de forma sintética, de como ocorreu o processo de pesquisa realizado para esse estudo, observando a delimitação da pesquisa e o tratamento dos dados coletados:

Quadro 9 - Síntese do método com os objetivos, etapas da pesquisa, instrumentos de coleta, fontes e participantes da pesquisa e tratamento dos dados

Objetivo geral: Identificar quais os critérios relevantes e que são geradores de valor para as empresas que promovem e aprovam Investimento Social Privado.				
Objetivos Específicos	Etapas da pesquisa	Instrumentos de coleta	Fontes e Participantes	Tratamento dos dados
Compreender o conceito de Função Social da Empresa e sua interrelação com o tema Empresas com Propósito.	Etapas 1 e 2	Análise documental, Entrevistas.	Publicações especializadas, Entrevistados, Base de Dados EBSCO.	Análise de Conteúdo por meio de mineração de dados.
Compreender quais os elementos que promovem a tomada de decisão nas organizações	Etapas 1,2 e 3	Análise documental, Entrevistas, Referencial Bibliográfico.	Publicações especializadas, Entrevistados, Base de Dados EBSCO.	Para a análise de conteúdo das entrevistas foi utilizado o software <i>MAXQDA Analytics Pro</i> .
Contextualizar o tema Investimento Social Privado no Brasil.	Etapas 1,2 e 3	Análise documental, Entrevistas, Referencial Bibliográfico.	Publicações especializadas, Entrevistados, Base de Dados EBSCO.	

Compreender qual a relação do Investimento Social Privado com o tema <i>ESG</i> .	Etapas 1,2 e 3	Análise documental, Entrevistas, Referencial Bibliográfico.	Publicações especializadas, Entrevistados, Base de Dados EBSCO.	
Contextualizar o conceito de impacto social positivo.	Etapas 1, 2 e 3	Análise documental, Entrevistas, Referencial Bibliográfico.	Publicações especializadas, Entrevistados, Base de Dados EBSCO.	
Contribuir com <i>insights</i> e geração de conhecimento para a tomada de decisão das organizações quanto ao processo de aprovação de projetos de impacto social positivo.	Etapa 2	Análise documental, Entrevistas.	Atores-chave e Especialistas, Base de Dados EBSCO.	

Fonte: Elaborada pela autora. (2024)

3.5.4 Proposição de um guia orientativo para empresas a partir dos dados coletados

Na elaboração do projeto de pesquisa desse estudo foi prevista, inicialmente, a construção de um *framework* que orientaria as empresas para o processo de tomada de decisão quanto à aprovação de projetos ou negócios sociais em decorrência da captação de recursos por meio de investimento social privado.

No decorrer da trajetória de estudo, verificou-se a necessidade de descrever de forma mais detalhada os critérios que comporiam a tomada de decisão de aprovação de investimento social privado, com base em metodologias inspiradoras como o *SDG Compass* (vide seção 2.4) que orienta a avaliação dos ODSs por meio de indicadores de performance e editais de fomento de investimento social privado disponibilizados às OSCs em todo o país.

Diante dessa realidade, optou-se pela criação de um guia orientador em substituição ao *framework*, inspirado na experiência da pesquisadora como avaliadora de prêmios da qualidade para gestão de empresas no estado do Rio Grande do Sul. Os guias orientativos servem como diretrizes para auxiliar na tomada de decisões e na implementação de práticas eficientes na gestão de uma organização. Eles trazem orientações sobre os processos e metodologias, visando melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos resultados alcançados.

Ao pesquisar possíveis *frameworks* ou manuais que pudessem orientar critérios de aprovação de projetos sociais, foram detectadas cinco formas de

acompanhamento de objetivos e metas com metodologias definidas conforme descrito na figura 8:

Figura 8 - Metodologias existentes para monitorar resultados de Impacto e ODSs

<i>GRI (Global Reorting Initiative)</i>	<ul style="list-style-type: none">• Foi o primeiro <i>framework</i> criado e hoje é o mais utilizado no mundo. Inicialmente, seus objetivos eram fornecer às empresas indicadores de práticas ambientais responsáveis. Posteriormente, as métricas foram expandidas para incluir direitos humanos.
<i>SASB (Sustainability Accounting Standards Board)</i>	<ul style="list-style-type: none">• Esse <i>framework</i> foi elaborado para 77 setores de atuação diferentes o que é um grande diferencial em relação aos demais. Ele usa seu próprio sistema de classificação de indústria sustentável para agrupar empresas e setores semelhantes com base em seus riscos e oportunidades relacioadas à sustentabilidade.
<i>IIRC (International Integrated Reporting Council)</i>	<ul style="list-style-type: none">• Esse conselho é responsável por divulgar o <i>International Framework (IR)</i> que adota uma bordagem baseada em princípios fornecendo orientações que as empresas devem seguir ao preparar relatórios para os usuários finais abrangendo o conteúdo <i>ESG</i> para ativos tangíveis e intangíveis.
<i>CDP (Carbon Disclosure Project)</i>	<ul style="list-style-type: none">• Reúne informações sobre cada organização por meio de um questionário detalhado e, em seguida, produz uma pontuação usando seus critérios. O CDP se concentra em tópicos relacionados ao meio ambiente e não cobre diretamente os aspectos sociais e de governança.
<i>TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures)</i>	<ul style="list-style-type: none">• Em 2020, os relatórios baseados em <i>TCFD</i> tornaram-se obrigatórios para todos os proprietários e gestores de ativos que aderiram aos Princípios para Investimento Responsável (PRI) das Nações Unidas. O PRI é a maior rede de investidores do mundo em investimentos sustentáveis.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Para o processo de tomada de decisão na aprovação de investimento social privado, o guia orientativo definirá critérios de seleção de projetos, estabelecerá indicadores de impacto, orientará a implementação e monitorará os projetos financiados, entre outras orientações importantes. A descrição do guia orientativo foi detalhada no capítulo 5 desse estudo.

3.6 Considerações éticas

Todos os participantes da pesquisa foram informados a respeito dos objetivos e procedimentos da pesquisa, podendo obter qualquer esclarecimento quando desejarem para poderem decidir livremente sobre a sua disponibilidade de participação. Com isso, asseguram-se a autonomia e liberdade de participação.

Os participantes do estudo receberam orientação quanto à participação nas entrevistas e no diagnóstico documental. Foram informados quanto ao tempo estimado de sua participação. Também ficaram cientes dos riscos que a pesquisa ofereceu, sendo esses relacionados a possíveis desconfortos provocados por

questões a serem respondidas, tendo toda a liberdade em não responder as questões levantadas.

Foram disponibilizados e-mail e telefone da pesquisadora para que os participantes entrassem em contato a qualquer momento. As entrevistas foram gravadas e transcritas. Toda a documentação, de caráter confidencial está sob guarda da pesquisadora. Os dados analisados e a identidade dos participantes foram preservados, evitando qualquer exposição.

Todos os participantes receberam o convite por e-mail com a explicação da pesquisa e com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice B). Em virtude da troca de direção no Sistema B Brasil, não foi possível a entrevista prevista inicialmente. A carta de Anuência (Apêndice A) foi enviada à Direção Executiva do Sistema B Brasil, porém não houve resposta. De acordo com a área de Multiplicadores do Sistema B Brasil, os dados abertos no site são de uso público e autorizados pelas empresas participantes do movimento.

O projeto de pesquisa foi aprovado na etapa de qualificação, na data de 22 de junho de 2022, conforme ata número 03/2022, do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, da UNISINOS. (Anexo D).

4 RESULTADOS

4.1 Resultado das análises dos dados de contexto

O resultado das análises dos dados de contexto é uma interpretação das informações coletadas durante a pesquisa. Com base no *Guia Sustentabilidade e Gestão ASG nas Empresas: como começar, quem envolver e o que priorizar* (2022) da B3, foi possível mapear, identificar padrões, tendências, relações e *insights* relevantes para esse estudo.

As empresas de capital aberto^{xxvii} e certificadas pelo Movimento *B Corp*^{xxviii}, apresentam uma característica muito própria. São ritos de planejamento, realização, checagem e avaliação muito semelhantes. Essa rotina de gestão pode ser constatada nos sites específicos de relações com os investidores de ambas as corporações.

Nesse sentido, destacamos as semelhanças de práticas de gestão entre as empresas pesquisadas com base nos regulamentos de listagem da B3 - Novos Mercados, inscrição para certificação como empresa B e Lei 6.404/76, que dispõe sobre as empresas de Sociedade por Ações (S/A):

4.1.1 Engajamento da alta liderança da empresa e dos *stakeholders*

As empresas pesquisadas mantêm sites corporativos^{xxix} com fim específico para tratar do relacionamento com os investidores. Em ambas as páginas eletrônicas, chamadas de “Relacionamento com Investidor” (RI) foi possível localizar informações para os investidores e para o mercado. Nesse local são publicados os resultados das Companhias, documentos da CVM (Comissão de Valores Mobiliários), relatórios de ações *ESG*, atas das assembleias de investidores, atas de reuniões do conselho administrativo, relatórios financeiros, relatórios de prestação de contas e outros documentos comprobatórios e de gestão.

Diferentemente de outras organizações, as empresas S.A. possuem uma característica própria, pois são constituídas de Conselhos Administrativos e devem seguir as orientações legais de prestação de contas sobre sua performance e sobre a sua gestão. Esses ritos de gestão ocorrem com periodicidade definida pela

Companhia e necessitam comprovar a legalidade de seus atos de gestão e aprovar seus relatórios contábeis por meio de auditorias independentes.

Os processos realizados por ambas as empresas estão publicados por meio de políticas de gestão e operação que orientam a forma como as ações internas devem ser realizadas pelos funcionários e pela liderança, bem como apresentam certificações de conformidade, atendendo a regras de *compliance* previstas nas práticas de *ESG*, especialmente quanto a processos de governança.

4.1.2 Práticas *ESG*

As empresas pesquisadas apresentam em seus sites de relacionamento com investidores as ações que realizam para materializar o *ESG*. Dentre as práticas de gestão, são apresentados o modelo de governança corporativa, os indicadores, métricas para os temas priorizados e o estabelecimento de metas.

Enquanto requisito de *compliance*, as empresas pesquisadas apresentam as políticas, processos organizacionais e gerência da cadeia de valor. Destacam-se os organogramas de cada Companhia, com a citação dos nomes da alta direção e das lideranças executivas. Apresentam as políticas de gestão, dentre elas a política de sustentabilidade, políticas de anticorrupção, política de gerenciamento de riscos empresariais e política de gestão de conflitos de interesses, com o estabelecimento de prioridades e estratégias de operacionalização.

Ambas as empresas adotam uma agenda de Investimento Social Privado e assumem compromissos públicos referentes à forma de apoio a projetos e ações de caráter ambiental ou social. Essa agenda é apresentada por meio de Políticas de Patrocínio ou doações e editais públicos para inscrição de projetos ou ações sociais e ambientais.

Os projetos apoiados pelas empresas são apresentados no site de relações com o investidor e na página pública comercial da empresa. As ações que recebem investimento social privado são aderentes às políticas estratégicas da organização e estão alinhadas ao posicionamento da empresa, critério necessário para pleitear o apoio financeiro da companhia.

Esse alinhamento estratégico, entre as expectativas da empresa e a operacionalização dos projetos sociais, é fundamental para o resultado esperado de ambos os parceiros (empresa investidora e organização da sociedade civil executora do projeto). Diante disso, esse estudo já tem como destaque o primeiro critério do guia orientativo, pois essa necessidade também foi muito enfatizada entre os entrevistados.

Como exemplos de aplicação de recursos de investimento social privado, a empresa A^{xxx}, apresenta suas ações de práticas ESG de forma descritiva, destacando as iniciativas internas e externas, citando o nome dos projetos e o público atendido:

[...] com relação a investimento social privado, a empresa é engajada em incentivar o acesso a cultura para todos, a EMPRESA A apoia o Projeto Associação Crescente, desde 2012. O projeto consiste em levar música através do ensino de violino e canto para crianças de escolas públicas de São Paulo. Assim como apoios sazonais a projetos de promoção a educação e profissionalização para grupos em situações vulneráveis. Através do core *business* a EMPRESA A, busca gerar confiança apoiando a gestão de transações com instituições como Grupo Mulheres do Brasil; Gerando Falcões; Amigos do Bem; AACD entre outras. (Empresa A, 2024).

Os projetos sociais apoiados pela empresa B, estão alinhados a três compromissos: emissões líquidas zero de gases do efeito estufa (GEE), proteção à Amazônia e auxílio na criação de metas para a biodiversidade com base científica. Um exemplo desse compromisso é de

[...] mobilizar esforços coletivos para zerar o desmatamento na Amazônia até 2025 e ampliar a área de conservação de 2 milhões para 3 milhões de hectares até 2030. Desenvolvemos sob a liderança da nossa marca, em parceria com Mapbiomas, InfoAmazonia e Hacklab, o portal PlenaMata (<https://plenamata.eco/>), que acompanha em tempo real o desmatamento na Amazônia – disponível em inglês, espanhol e português. (Empresa B, 2024).

De acordo com os dados publicados no site de relacionamento com investidores da Empresa B, o compromisso Proteger a Amazônia^{xxxi} possui quatro iniciativas. Dentre elas, “compartilhar R\$ 60 milhões (ou acima) em valor com as comunidades (partindo de R\$ 33 milhões), já tendo alcançado o resultado (até 2022) de R\$ 42,9 milhões”; “expandir a influência na conservação de 1,8 milhão de hectares, em 33 comunidades, para 3 milhões hectares, em 45 comunidades avançou em 2m hectares e 41 comunidades até 2022”. Essas iniciativas exemplificam e materializam o compromisso que as empresas signatárias pelo cumprimento dos ODSs

comprometem-se a executar ações práticas do *ESG*, conforme detalhado no Plano Global da ONU (2015) e no *Who Cares Wins* (2004).

Conforme dados do IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (BRASIL, 2024), a publicação dos 17 cadernos sobre a avaliação do progresso das principais metas globais para o Brasil aliadas aos ODSs afirma que o desempenho do país tem apresentado um crescimento importante a partir da integração das ações em parceria realizadas entre o poder público e a iniciativa privada. Destaca também que alguns ODSs, entre o período de 2020–2022 obtiveram desenvolvimentos diferentes conforme segue:

[...] Conforme se pode observar, os dados revelaram que mais da metade dos recursos financiados (58%) tiveram destinação concentrada nos ODS 9 (indústria, inovação e infraestrutura), 2 (fome zero e agricultura sustentável) ou 8 (crescimento econômico). Ao mesmo tempo, o estudo aponta as duas áreas menos contempladas no triênio: gênero (ODS 5) e educação (ODS 4). Com a produção de tais evidências empíricas, propiciam-se condições para que os credores apontem para qual área e com qual intensidade seus recursos, e os dos demais setores de fomento, podem e/ou precisam ser encaminhados. (IPEA, 2024, p. 22).

Diante desse cenário, é importante ressaltar a importância da seleção, aprovação e acompanhamento dos projetos que receberão o investimento social privado, corroborando com a hipótese de que o alinhamento estratégico e a capacidade técnica das OSCs executoras são fundamentais para a devida realização das ações previstas e a assertividade dos resultados esperados.

Os resultados desse contexto apontaram para a necessidade de organizações da sociedade civil ou institutos empresariais que possuam capacidade técnica de operação, aliando o cumprimento dos diferentes ODSs conforme o mapa de necessidades existentes nos mais diferentes espaços de investimento social. Essa reflexão proporcionou a inclusão do segundo critério ao guia orientativo: o critério da capacidade técnica.

Tal constatação de “capacidade técnica” sinaliza a necessidade de uma OSC que mantenha uma equipe profissional que entenda do seu negócio social e consiga planejar e executar as ações previstas no projeto que será apoiado pelo investimento social privado. Por capacidade técnica entende-se profissionais técnicos especializados, recursos financeiros e estrutura física que atendam às necessidades

básicas de execução do projeto. Essa informação é reiterada nas entrevistas realizadas quando da seleção dos projetos a serem financiados pelas empresas investidoras (vide seção 4.3).

4.2 Resultados das análises documentais

No período entre julho de 2022 a janeiro 2024 ocorreram os processos de análise documental das empresas pesquisadas. Os documentos analisados estavam publicados, em domínio público, no site de Relacionamento com Investidores (RI).

Foram analisados documentos legais como atas, relatórios de prestação de contas e relatórios de sustentabilidade. A seguir, o detalhamento da análise por empresa pesquisada:

- Empresa A

Dentre a documentação analisada, esse estudo teve acesso à apresentação institucional da Empresa, o qual apresenta o histórico de criação, valores, propósito institucional, o *core business* e os indicadores estratégicos de acompanhamento de performance da Companhia.

A documentação pública da empresa está disponível no site de Relacionamento com investidores, sendo que as normativas e políticas institucionais possuem um link próprio de pesquisa^{xxxii}. Um desses documentos é o Prospecto Definitivo da Oferta Pública de distribuição primária e secundária de ações ordinárias de emissão da empresa A^{xxxiii}, na B3. Nesse documento, foi possível localizar as considerações sobre estimativas e declarações acerca do futuro da companhia e a descrição detalhada das vantagens competitivas. Por atuar no segmento da tecnologia, destaca que é preciso

[...] entender que um dado ou um conjunto de dados foi comprometido e está sendo usado num varejo e irá ajudar a prevenir as fraudes futuras num banco ou numa empresa de telefonia, esse é o poder do efeito de rede que essa base propicia. A possibilidade de armazenar dados de maneira segura e com fácil acesso faz com que seja possível atuar de maneira rápida e eficaz na eventualidade de um ataque cibernético, por exemplo. (Empresa A, 2021).

Outra vantagem competitiva da empresa A é a expertise em prevenção a fraude com time de especialistas em conhecimento e criação de inteligência estatística. A

empresa ainda destaca sua especialidade em criar e rastrear os indicadores que ajudam empresas no processo de expansão dos negócios:

[...] nossa abordagem única para prevenção de fraudes significa que não apenas impedimos a ocorrência de fraudes, mas também aprovamos mais transações legítimas, o que ajuda a aumentar as vendas. Combinamos a avançada tecnologia das inteligências estatística e artificial com uma equipe de analistas altamente especializados em fraudes, para oferecer uma abordagem equilibrada e destacada no mercado. (Empresa A, 2021).

Para a empresa A, a inteligência humana é um diferencial competitivo, pois é por meio das percepções humanas que poderá manter o controle de reprovação automática, mitigando riscos de reprovações indevidas para pedidos com traços fora de um padrão determinado na autenticação no pagamento para o comércio eletrônico:

[...] Isso tem como objetivo que nenhum bom pedido seja recusado, preservando a boa experiência de bons consumidores e evitando reprovações indevidas (*Business Enabler*), o que geraria muitos problemas de imagem e credibilidade às empresas que são nossas clientes. (Empresa A, 2021).

A busca constante pela inovação e aplicação da mais alta tecnologia também é destacado como um diferencial competitivo da empresa A:

[...] Contamos com mais de 300 profissionais de alta qualificação focados na constante melhoria dos nossos produtos e serviços, além da criação de novas tecnologias, métodos estatísticos e a busca da inovação. Nosso time de profissionais é liderado por pessoas com ampla experiência no mercado de tecnologia e elevada capacidade de liderança. (Empresa A, 2021).

Como estratégia organizacional, a empresa A destaca que a meta da organização é de aumentar a sua liderança no varejo eletrônico e aproveitar a tendência de crescimento de transações com cartão não-presente (CNP) no Brasil.

[...] Consolidar nossa atuação internacional no mercado de autenticação CNP, aumentando o faturamento nos países atendidos e abrindo novos mercados. Nossa estratégia de crescimento internacional se baseia em (i) consolidar nossa posição de destaque na América Latina; (ii) continuar explorando as claras avenidas de crescimento nos Estados Unidos; (iii) começar a explorar novos países baseado em necessidades básicas como: mercados com elevadas taxas de *chargeback* e baixa taxa de aprovação. (Empresa A, 2021).

O Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa^{xxxiv} da empresa A, data base das informações de julho 2023, descreve como está definida a estrutura acionária, o acordo de acionistas, as assembleias gerais e as atas que devem permitir o pleno entendimento das discussões havidas, ainda que lavradas em

forma de sumário de fatos ocorridos, além de trazer a identificação dos votos proferidos pelos acionistas.

Nesse informe estão presentes a descrição das atribuições e forma de composição do Conselho de Administração, bem como o regimento e o detalhamento das funções da alta direção (presidente do conselho, conselheiros, diretor-presidente) e da diretoria da Companhia. Também estão descritas as composições e as atribuições dos órgãos de fiscalização e controle como comitê de auditoria, conselho fiscal, auditoria independente, auditoria interna e gerenciamento de riscos, controles internos e integridade/conformidade (*compliance*).

No capítulo de Ética e Conflito de Interesses está descrito o Código de Conduta e Canal de Denúncias, os procedimentos para mitigar Conflito de Interesses e de Transações com Partes Relacionadas. São apresentadas a Política de Negociação de Valores Mobiliários e a Política sobre Contribuições e Doações^{xxxv}.

A Política sobre Contribuições e Doações tem o intuito de assegurar transparência quanto a utilização dos recursos da companhia. Detalha que as contribuições e doações poderão ser incentivadas (Lei de Incentivo) e não incentivadas (Investimento Social com recursos próprios). A doação não incentivada tem por objetivo um caráter filantrópico, enquanto a doação incentivada necessariamente ocorrerá de acordo com as normas fiscais e leis de fomento específicas de cada segmento social. (Empresa A, 2024, p.5).

As Doações e Patrocínios concedidos pela Companhia devem, de preferência, suportar iniciativas sociais, culturais, desportivas, ambientais, educativas etc., além de respeitarem as legislações vigentes. Portanto, é terminantemente proibido realizar tais práticas quando não possuírem relação com as atividades desenvolvidas pelas entidades beneficiadas; e deverão ser contabilizadas nos registros contábeis sempre de forma transparente, fidedigna e precisa. (Empresa A, 2024, p. 5).

A forma como a Empresa A determina as doações vem ao encontro dos dados apresentados pelo Mapa de Negócios de Impacto (PIPE, 2023), no qual 70% dos negócios sociais recebem doações para sua operação, sendo que desse total, 12% dos recursos doados são provenientes de empresas privadas/*corporate venture* (vide seção 1.5).

Conforme registrado pela Empresa A, os projetos sociais apoiados estão ligados a iniciativas voltadas a Política de Diversidade, Equidade e Inclusão, por meio do engajamento dos colaboradores de forma interna ou externa, com ênfase em ações educativas e ambientais, de acordo com a afirmação do Entrevistado 1, representante dessa empresa.

Conforme a Política sobre Contribuições e Doações, todos os recursos de investimento social devem ser aprovados pelo Conselho de Administração e executada pela Diretoria, contendo princípios e regras claras e objetivos a partir do formulário de doações e patrocínios. Para tanto, a Companhia possui um orçamento de investimento social que rege a aprovação desses recursos financeiros.

Conforme a política de contribuições e doações, a primeira etapa da aprovação ocorre por meio da avaliação da área de *Compliance* que verifica as documentações da OSC e da diretoria, representando os beneficiários dos recursos. A partir dessa liberação, a Empresa A analisa a aderência do projeto ofertado com o alinhamento estratégico e necessidades e expectativas da empresa em relação ao público-alvo que será atendido, visualizando o potencial de impacto que será promovido no local de sua aplicação. São critérios para aprovação de investimento social privado na Empresa A, independentemente de sua classificação:

- 1- Todas as Doações devem ser precedidas de análises sobre a idoneidade dos beneficiários, sejam entidades sem fins lucrativos, beneficentes e/ou filantrópicas, devendo ser realizado um relatório de *due diligence* de integridade pelo departamento de *Compliance* antes da doação.
- 2- Caso a indicação seja viável, o Departamento Financeiro deverá analisar a conformidade dos projetos com a legislação e oportunamente compartilhar com a área de *Compliance*, juntamente com o “Formulário de doações e patrocínio” (Anexo A). [...]
- 3- Projetos ou entidades não alinhados com o propósito da Empresa A, ou que não atendam aos requisitos previstos na presente Política e/ou na Lei de Incentivo, serão desconsiderados. (Empresa A, 2024, p. 6).

Diante dessa realidade, a empresa A também orienta as doações por meio de outra política complementar. A Política de Integridade que foi aprovada pela Diretoria Executiva em reunião realizada em 27 de maio de 2021, disponível nos websites oficiais da CVM^{xxxvi} de Relações com Investidores da Companhia e da B3, disciplina as doações e contribuições voluntárias da Companhia, incluindo orientações e vedações com relação à matéria.

Esse documento estabelece o não envolvimento da Companhia em atividades político-partidárias e a não realização de patrocínios ou doações para partidos políticos, candidatos, representantes de partidos ou campanhas.

Como estratégia de posicionamento, a Empresa A apresenta em sua lista de documentos públicos a Política de Diversidade, Equidade e Inclusão^{xxxvii} que objetiva deixar claro o entendimento da empresa diante de situações que violem os direitos e o respeito pelas pessoas que trabalham na Companhia. (Empresa A, 2022). Essa política pretende orientar os funcionários quanto a procedimentos e conceitos internos sobre o tema. Tal ação contempla uma das práticas do “S” do *ESG* na empresa.

De acordo com o entrevistado 1, essa política também orienta a escolha de projetos sociais apoiados pela Empresa A, pois os colaboradores são incentivados a participar de indicação de ações que possam receber apoio de investimento social, conforme regramentos internos.

A Empresa A demonstrou, a partir da documentação analisada, que possui um compromisso alinhado aos potenciais de impacto dos projetos voltados aos ODSs 4. Educação de qualidade, ODS 5. Igualdade de Gênero e ODS 10. Redução das desigualdades, fortalecendo a importância da materialização do “S - *Social*” do *ESG*, tão difícil de mensurar conforme destacado na seção 2.4.3, desse estudo.

A partir dessa reflexão, de potencial de impacto, essa pesquisa apontou como terceiro critério a verificação mais aprofundada desse item, quando da aprovação de recursos financeiros para os projetos sociais, corroborando com a importância de compreender os reais impactos sociais positivos promovidos ao público e à comunidade atendida pelo projeto social financiado. (Vide seção 2.5).

- Empresa B

A empresa B possui duas empresas que compõem o mesmo grupo empresarial. No site de relacionamento com investidores (RI) são apresentadas as informações institucionais: quem somos^{xxxviii}, governança corporativa^{xxxix} e as marcas que representam.

Conectamos mais de 200 milhões de clientes em todo o mundo, engajando-os por meio de quase 7 milhões de consultoras e representantes dedicadas, 900 lojas e franquias e 22.000 colaboradores. Acreditamos na promoção de

impactos econômicos, sociais e ambientais realmente positivos. Acreditamos que o mundo não precisa de outra grande empresa. O mundo precisa de símbolos de mudança capazes de abrir novos caminhos e inspirar outros a segui-los. Acreditamos no poder da cooperação, cocriação e colaboração para uma forma melhor de viver e fazer negócios. (Empresa B, 2024).

Também foi possível acessar, via site de relacionamento com investidores, os documentos regulatórios, os relatórios *ESG*, as informações sobre mercado e capitais, os resultados e apresentações e os serviços para os investidores. Quanto aos documentos regulatórios foi possível analisar a linha do tempo com os fatos relevantes da Companhia. Também estavam disponíveis os comunicados ao mercado e avisos aos acionistas.

No formulário de referência e cadastral^{xl} (2023) estão detalhadas as informações públicas de abertura e oferecimento de ações, via B3. Nesse documento estão detalhadas as informações gerais da companhia, os dados de CMV, indicação de responsável e empresas corretoras de ações. No site da empresa estão disponíveis, por ano, todos os formulários de referência cadastral dos anos anteriores.

No informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa (2023)^{xli} está descrito, em cinco capítulos, como é a estrutura de governança da companhia. Por meio de um formulário de *check list*, o grupo empresarial informa se o item está sendo atendido ou não e descreve justificativas de práticas de gestão sobre cada critério estabelecido.

O primeiro capítulo trata dos acionistas (estrutura acionária, acordos de acionistas, como ocorre a Assembleia geral, as medidas de defesa, as mudanças de controle, a manifestação da administração nas OPA's, a definição quanto a Política de destinação de resultados, a caracterização da Sociedade de economia mista).

No capítulo 2, são verificadas se as atribuições e a composição do Conselho de Administração, atribuições da presidência do conselho bem como a avaliação do conselho e dos conselheiros são atendidas. Nesse capítulo, também são tratados os temas sobre processos de planejamento de sucessão, a integração de novos conselheiros, a remuneração dos conselheiros de administração, o Regimento interno e o rito das Reuniões do conselho de administração.

No capítulo 3 do Informe são tratados os assuntos referentes às atribuições e à indicação dos diretores, sobre a avaliação do diretor-presidente e da diretoria e aspectos da remuneração da diretoria. A Companhia possui normativas e políticas claras que são descritas com periodicidade e acompanhamento do Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional.

A definição dos Órgãos de Fiscalização e Controle, os Comitê de auditoria Independente e interna) e Conselho fiscal são tratados no capítulo 4. A companhia possui um Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças que está ligado diretamente ao Conselho de Administração. A Política para gerenciamento de riscos, controles internos e integridade/conformidade (*compliance*) estão sob tutela do Comitê que possui uma normativa própria, diretamente ligada ao Estatuto Social.

No capítulo 5, Ética e Conflito de Interesses, são tratados os temas relacionados ao código de conduta e canal de denúncias, os conflitos de interesses, as transações com as partes relacionadas, a política de negociação de valores mobiliários e a política sobre contribuições e doações da Companhia.

Nesse capítulo foi possível verificar que o Investimento Social Privado está ligado a dois documentos internos: Código de Conduta^{xlii} e Política Global Anticorrupção^{xliii}. O código de conduta global da companhia

[...] define o Grupo [empresarial] como sendo um agente de transformações sociais positivas, estando por conta disso ciente de seu papel atuante na construção de políticas públicas como força transformadora na sociedade. (Empresa B, 2023).

No Código de Conduta, capítulo 7, a companhia incentiva os colaboradores a promoverem ações de cunho social. Afirma que todos os procedimentos de aprovação devem ser seguidos e orienta como devem ocorrer os processos internos, sob orientação do Time de Ética, *Compliance* e Controladoria.

Para a Empresa B, as Contribuições de Caridade, incluem doações de recursos para organizações e outros apoios comunitários em nome da Companhia. Para operacionalizar essas contribuições são orientados os seguintes procedimentos: o funcionário deverá enviar um Formulário de Contribuição via *Compliance Desktop* pelo menos cinco dias úteis antes de fazer uma Contribuição de Caridade. Assim que o

setor responsável do Grupo aprovar a solicitação, o funcionário receberá uma notificação por e-mail. A aprovação prévia de uma contribuição é válida por 12 meses a partir da data de aprovação:

As contribuições de caridade feitas em nome de nossa companhia ou de quaisquer unidades de negócios requerem aprovação prévia de um membro da administração e de nossos times de Ética & Compliance e Controladoria. (Empresa B, 2023, p. 21).

Como forma de embasar a atuação da companhia para investimentos sociais, são declarados pela empresa a importância da leitura em conjunto de mais dois documentos internos: Política Anticorrupção, no capítulo 3, Diretrizes para Contribuições de Caridade e Taxas Esporádicas às Associações do Setor e na Declaração de Direitos Humanos publicada em 2022 no capítulo 2. São diretrizes:

1. Compromisso com a Vida, estamos desenvolvendo iniciativas para melhorar a equidade de gêneros em cargos de gestão;
2. eliminar as disparidades salariais entre os gêneros no nosso negócio; garantir um salário digno (ou superior) aos colaboradores;
3. trabalhar para a inclusão de grupos sub-representados em cargos de gestão;
4. mensurar os ganhos de Consultoras, Representantes e comunidades fornecedoras em termos de rendimentos, educação, saúde e inclusão digital;
5. buscar rastreabilidade total e/ou certificação para cadeias de fornecimento de matérias-primas críticas, como óleo de palma, papel, mica, etanol, soja e algodão. (Empresa B, 2022, p. 2).

Na operacionalização do investimento social privado, a companhia orienta as organizações da sociedade civil e demais interessados, a cadastrar projetos e ações sociais nos editais públicos disponíveis nos sites dos dois Institutos sociais^{xliv} próprios, para as quais serão detalhados a forma de apoio, os critérios estabelecidos e os valores que poderão ser destinados.

Um dos Institutos^{xlv} tem como estratégia principal de atuação o tema da Educação sob quatro eixos: alfabetização, ensino médio, agendas prioritárias e educação para consultoras de beleza. Destaca em seu Relatório de Responsabilidade Social de 2023^{xlvi} que ampliou sua atuação, devido à força da rede que vem construindo ano a ano.

Em 2023, ao lado de organizações parceiras, expandimos presença nos seis países em que atuamos na América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru), consolidando nossa atuação subnacional em 41 estados e províncias, alcançando novas comunidades e escolas e

impactando um número ainda maior de crianças e jovens (foram mais 4,5 milhões de estudantes beneficiados no ano). Como parte do compromisso contínuo com a melhoria da educação pública, fortalecemos nossas políticas de alfabetização e ensino médio e apoiamos o desenho de agendas sistêmicas para que ninguém fique de fora do acesso a uma educação de qualidade. Também avançamos no trabalho junto a nossos Consultores e Consultoras de Beleza. Foram mais de 450 mil que participaram em 2023 de ofertas de educação, nas temáticas de Educação Financeira, Digital, Educação Formal, entre outras. (Empresa B, 2022).

Outro documento importante que essa pesquisa teve acesso foi o Relatório de Impacto Integral *Integrated Profit & Loss 2022*^{xlvi}. O relatório apresenta os resultados das medições de impacto das iniciativas sociais que são desenvolvidas pelas companhias. A análise documental proporcionou uma ampliação de horizontes da pesquisadora e auxiliou na estruturação do roteiro de entrevistas.

As informações coletadas demonstraram ritos de governança bem como documentação orientativa aos funcionários referentes aos temas que alicerçam as práticas de gestão *ESG*, destacando a importância da compreensão do potencial de impacto promovido por meio do investimento realizado. Essa reflexão sinalizou a criação do terceiro critério do guia orientativo: Potencial de Impacto.

A partir da análise documental foi possível integrar as falas dos entrevistados de forma a corroborar com as informações verificadas nos documentos. As entrevistas proporcionaram a materialização das práticas de gestão detalhadas pelas companhias. Na seção a seguir, serão apresentados os resultados das entrevistas, conforme blocos de análise de dados (vide quadro 4, seção 3.4.2).

4.3 Resultados das análises das entrevistas em profundidade

Conforme descrito na seção 3.5.2, a análise dos conteúdos das entrevistas foi realizada observando as etapas dos procedimentos de análise geral dos dados qualitativos segundo Miles e Huberman (1994 *apud* Collis e Hussey, 2005, p. 246), caracterizada pela rigorosidade metódica e pelos processos sistemáticos requisitados por meio de construtos alinhados aos objetivos de pesquisa.

Na sequência serão apresentadas as análises de dados com base em cinco construtos: 1. Função social das empresas e Empresas com Propósito, 2. Tomada de decisão, 3. *ESG*, 4. Investimento Social e Responsabilidade Social Corporativa e 5. Impacto Social Positivo:

Construto 1: Função Social das Empresas e Empresas com Propósito

Para compreender o contexto referente à função social da empresa e o movimento empresas com propósito, foram realizadas as seguintes questões aos entrevistados:

Quadro 10 – Bloco de perguntas – Função Social da Empresa e Empresas com Propósito

• Na sua opinião, quais características que melhor definem a identidade da ORGANIZAÇÃO?
• Quais os fenômenos que impulsionam a governança corporativa da empresa a investir em projetos de impacto e promoção social?
• Na sua opinião, de que forma a organização cresceu e conquistou mercado?
• Quais temas ou necessidades que são apoiadas pelos investimentos?
• São temas operacionais e/ou de afirmação institucional das OSCs?

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Para esse construto observou-se que há uma clareza das empresas pesquisadas com relação a sua função social. Foi destacada pelos entrevistados a importância da participação das empresas nos processos de apoio para temas de relevância social tanto internamente quanto externamente. Para tanto, possuem áreas que desenvolvem ações específicas de desenvolvimento humano e social que buscam alinhar as estratégias organizacionais com diretrizes de impacto como o Pacto global da ONU:

“a gente olha para o Pacto Global [...], avalia tudo que a gente consegue em relação às instituições que direcionam o mercado de forma geral. Em relação ao tema [...], a gente tem como referência a B3 e tudo o que a gente tem sido cobrado também por ser uma empresa de capital aberto.” (Entrevistado 1)

“a liderança social, o gestor do investimento social corporativo, ele entende a importância de fortalecer as organizações sociais. Ele entende a importância dessas organizações e a necessidade de ter uma sociedade civil forte.” (Entrevistado 9).

Diante dessas afirmações, é possível interligar com o que Freeman (1984) entendia como função social da empresa, pois caracterizam-se pelos efeitos das ações e decisões tomadas pelas lideranças, não apenas em termos de lucro e retorno para os acionistas, mas também em relação aos interesses e necessidades dos diferentes grupos de partes interessadas, possibilitando uma avaliação mais efetiva com relação ao engajamento da empresa nos temas de relevância social, visto ter alterado também seu Estatuto Social, quando participou da certificação como empresa B. (vide seção 2.1 e seção 3.3.1).

O tema relevância, *a priori*, começa a ser materializado a partir do momento em que a empresa toma consciência do seu papel social. Para tanto, ao posicionar-se estrategicamente nesse contexto, sua marca e imagem estão diretamente ligadas aos

resultados promovidos pelos projetos sociais que receberam investimento social privado. Esse tema “relevância”, passa a ter um peso de avaliação muito importante, dada a expectativa da empresa em relação aos impactos que poderão ser gerados em nome da Companhia.

Outro aspecto fundamental destacado pelos entrevistados está relacionado à importância de manter a alta liderança envolvida na definição estratégica da participação empresarial nos projetos e ações promovidas. Os entrevistados citaram como ponto crucial o engajamento da Alta Direção nos processos de aprovação de investimento social privado:

“os projetos devem estar alinhados com a estratégia com a alta liderança”.
(Entrevistado 1).

“Nosso time vai utilizando (os recursos financeiros) e trimestralmente a gente reporta de volta para o nosso Conselho que aprovou a carteira. (Entrevistado 7).

A função social da empresa não pode ser confundida com investimentos que reportem a ações que possam passar uma falsa imagem de alinhamento sustentável, ou de realizações em ações *ESG*, como forma de uma mera apresentação dos valores da organização.

Alguns dos entrevistados demonstraram sua preocupação com relação a esse tema, corroborando com a afirmação de Porter e Kramer (2011), quanto a abordagens empresariais que realmente se preocupam em identificar, medir e maximizar o impacto social positivo resultante de investimentos e iniciativas sociais privadas. Para tanto, o compromisso em participar de projetos e programas socialmente corretos e medir os resultados auxiliam na apresentação da empresa como “socialmente responsável”, o que valoriza sua atuação, perante os seus *stakeholders*:

“O vídeo “O quanto vale ou é por quilo?” deixa muito nítido a situação social das empresas (com relação ao papel social). [...] Muitas empresas utilizam-se das ações e projetos sociais muitas vezes para promoverem seu marketing, sua área digital, enquanto uma maquiagem para ter mais lucro”.
(Entrevistado 8).

“ao longo do ano, conforme a gente vai preenchendo (planilha de monitoramento), vai aparecendo lá quais projetos estão em atenção, quais projetos estão indo bem. Ele faz o mapa, ele faz a composição de beneficiários. Ele conta quantos alunos, cesta básica, tudo que você pode imaginar de indicador de contagem. Assim, o beneficiário direto e indireto é o município.” (Entrevistado 7).

“Então a gente não quantifica o quanto que de fato agrega. Assim, precifica o quanto agrega na marca. O que a gente sabe é que quando a empresa posta coisas da área social, o engajamento (dos seguidores) é mais alto do que a média dos posts (outros posts publicados). As pessoas interagem, as pessoas gostam, tem mais cliques.” (Entrevistado 7).

“As empresas estão criando seus próprios critérios e editais para garantir a aplicação dos recursos conforme investimento aprovado.” (Entrevistado 6).

Essa presença mais atuante da empresa, enquanto estratégia empresarial, vem ao encontro do posicionamento sustentado por Mackey e Sisodia (2013), quando afirmam que as organizações com propósitos e engajadas no Movimento Capitalismo Consciente estão preocupadas especialmente com aspectos voltados ao seu papel social com o tema sobre cidadania.

Observou-se nas respostas das entrevistas, de modo geral, que há um cuidado na seleção dos projetos que venham ao encontro ao papel social da empresa, especialmente quanto à materialidade dos resultados de impacto conforme afirma Weiss (1995) e Noble (2014). Para tal, as empresas investidoras procuram diagnosticar, nos projetos apresentados para aprovação, pilares de impacto social que ocorrerão após a operação, bem como quais ODSs serão impactadas:

“classificar os nossos projetos em pilares de impacto. [...] conduzindo o crescimento para a sociedade prosperar, que é o propósito. [...] Nossa estratégia é de continuidade para além do recurso pontual que a gente doou, por isso escolhemos projetos que não sejam dependentes apenas dos nossos recursos. (Entrevistado 7).

“A gente, como missão, tem a redução de desigualdades”. (Entrevistado 7).

“Cada vez mais as organizações querem apoiar na ponta [...] e estão tentando criar um filtro para saber que projetos escolherem.” (Entrevistado 6).

“E a nossa empresa, em contrapartida, olha para as desigualdades e redução de desigualdades.” (Entrevistado 7).

De acordo com a Teoria da Mudança (Weiss, 1995), é preciso estar atento a todos os processos que envolvem a estruturação da transformação social que se pretende realizar. Para a autora, é necessário um método que garanta as etapas de construção dos objetivos desejados. Inicia-se por mapear as relações de causa e efeito entre atividades promovidas pelos projetos de cunho social, bem como monitorar os resultados intermediários e finais, só assim será possível concretizar o papel da empresa, conforme previsto, na aprovação do financiamento.

A teoria da mudança relatada anteriormente é demonstrada por meio de uma expressão muito utilizada pelos entrevistados no decorrer desse estudo. A expressão “realizar ponte” entre a empresa investidora e OSC foi muito recorrente nas respostas obtidas, fortalecendo a necessidade de compartilhamento de ideias, acompanhamento sistemático de realidades e objetivos afins.

Observou-se que essa expressão tem uma intencionalidade estratégica: materializar a aproximação entre os objetivos do investimento social privado realizado pela empresa e os objetivos de impacto social positivo realizado pelas OSCs, conforme rege a orientação do Pacto Global da ONU (2015) e o documento de criação do *ESG, Who Cares Wins* (2004).

Para tanto, são utilizadas várias ferramentas de comunicação e engajamento entre os atores (empresas investidoras e entidades promotoras): encontros virtuais, visitas técnicas, captação de projetos em eventos do segmento, pesquisa em sites ou redes sociais, indicação entre parceiros. Essa constatação pode ser observada conforme relatos a seguir:

“com essa organização de referência e de ponte que se consegue chegar nesses grupos, sabe? Em redes sociais, apoiando com essa tecnologia. São demandas da própria sociedade, né? [...] Que a gente tem visto cada vez mais, o próprio movimento de consumo consciente.” (Entrevistado 6).

“É como é ONGs, que o papel principal é justamente estabelecer a ponte”. (Entrevistado 9).

“procuramos os melhores projetos do Brasil que atuam nas prioridades daquela carteira.” [...] A partir do cenário de dados públicos, entendemos como é que está a educação no Brasil e falamos quais são as prioridades do nosso ano. (Entrevistado 7).

Uma tendência, segundo os entrevistados, é o investimento social privado com foco em “*restricted giving*”, ou seja, as empresas investidoras brasileiras têm tido um comportamento diferenciado ao propor apoio financeiro a projetos sociais baseados na confiança entre as partes. Tal tendência internacional tem valorizado investimento social privado em projetos de afirmação institucional e não apenas em projetos sociais de desenvolvimento da atividade fim:

[...] “o *restricted giving* tem mais impacto. E é uma doação baseada na confiança”. (Entrevistado 7).

“São organizações que investem no desenvolvimento de conhecimento sobre a avaliação, mas isso é outra coisa que entre os nossos associados a gente tem diferentes níveis de conhecimento de desenvolvimento da prática.” (Entrevistado 8).

“a gente fala de desenvolvimento institucional, desenvolvimento organizacional.” (Entrevistado 6).

Na análise das entrevistas para esse construto foram selecionados 24 trechos que direcionam para a função social da empresa. (Figura 8). Duas palavras ganharam destaque nessa seção: “gente” e “ser”. A expressão “gente” demonstrou o engajamento e envolvimento dos entrevistados nas estratégias das empresas pesquisadas. Já a expressão “ser” demonstrou o sentimento de pertencimento para com as realizações e resultados promovidos por meio dos projetos financiados. A figura 9 apresenta a frequência de citação das palavras a partir de três vezes no discurso dos entrevistados.

Figura 9 - Nuvem de palavras Função Social da Empresa



Fonte: Software MAXQDA (2024)

Conforme demonstrado na figura 9 – Nuvem de palavras sobre a Função Social da Empresa – outras palavras ganharam expressividade: projetos, fazer, formar, alinhar, social, estratégia, conhecimento, avaliação, geral, conseguir, empresar (empresas), investimento, organização e estar. Essas expressões propuseram uma reflexão muito profunda nesse estudo, pois foi possível verificar o concatenamento entre os sentidos e significados proferidos pelos entrevistados.

Ao promover uma correlação com a fundamentação teórica desse estudo, cabe ressaltar que Freeman (1984), (vide seção 2.1) afirmava que as empresas têm obrigações e devem atuar buscando equilibrar seus objetivos econômicos com

preocupações sociais, atendendo às necessidades e às expectativas de todos os *stakeholders*, o que influencia diretamente na tomada de decisão das lideranças executivas da empresa.

Construto 2: Tomada de decisão

O construto Tomada de Decisão tem papel fundamental no cenário da concretização do investimento social privado, pois é a partir de atos de verificação de dados, e na sensibilização das pessoas, que as aprovações ou reprovações de projetos ocorrem.

Conforme Simon (1960), a tomada de decisão, sob o enfoque do modelo de racionalidade limitada, deve considerar vários aspectos (vide seção 2.2), dentre eles a identificação clara do problema, o levantamento de todas as informações necessárias para elaboração das ações, acompanhada de análises de cada uma das alternativas possíveis e viáveis de operacionalização.

Pode-se constatar, por meio da fala e olhar dos entrevistados, quais os desafios enfrentados para a definição do processo quanto ao investimento social privado. Para esse processo, esse estudo utilizou-se das perguntas constantes no quadro 11 – Blocos de perguntas para o construto Tomada de Decisão, as quais inspiraram o diálogo entre pesquisadora e entrevistados:

Quadro 11 - Bloco de perguntas - Tomada de decisão

• Quais os desafios na tomada de decisão para definição dos projetos sociais que receberão investimento?
• Quais as os ganhos e dificuldades que o(a) senhor(a) avalia sobre o método adotado?
• Quais os indicadores que a organização utiliza para definir o apoio e a mensuração dos resultados obtidos dos projetos financiados?
• Quais os critérios para a aprovação dos projetos apoiados? Existem critérios de contrapartidas?

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

As entrevistas apontaram para um cenário no qual as empresas investidoras demonstram ser avessas a riscos, ou seja, tomam todos os cuidados para que não haja nenhuma associação de reputação com a imagem da Companhia.

Sendo assim, em sua maioria, as empresas investidoras, ao aprovar recursos para projetos sociais, apresentam regras por meio de editais públicos ou por carta-

convite às OSCs participantes com o delineamento de suas expectativas e formas de acompanhamento sobre os resultados esperados.

Uma etapa recorrente e inicial nos editais é a verificação de conformidades documentais, em relação a processos de *compliance* da Diretoria da OSC. Foi citado pelos entrevistados que os membros da diretoria são pesquisados quanto a possíveis situações potenciais de risco à credibilidade da organização social que está em busca dos recursos de investimento. São verificados os CPFs de todos os membros quanto a possíveis processos judiciais ou outros impeditivos que possam impactar na operação do projeto.

Após a aprovação da área de *compliance*, os projetos seguem para aprovação técnica conforme determinação do edital ou da carta-convite. Destacam-se a aprovação da área de *compliance* e o alinhamento estratégico como fundamentais para essa etapa. Esses relatos podem ser observados nas seguintes falas dos entrevistados:

Diferente do investimento social feito por institutos independentes, ele (empresa privada) é muito avesso a risco. (Entrevistado 9).

[...] realmente a questão do monitoramento e da avaliação aparece como a maior barreira hoje citada pelos associados do GIFE para não apoiar organizações da sociedade civil [...]. (Entrevistado 8).

[...] quanto mais a gente vai alinhado com a estratégia, mais a gente consegue passar essa clareza para as pessoas que trabalham com o tema. Nos preocupa a gente não utilizar o tempo, principalmente seguir de uma forma mais consciente e mais organizada. Não podemos sair atirando para todos os lados, porque talvez, a gente não alcance o melhor resultado. (Entrevistado 1).

Tais narrativas apontadas pelos entrevistados corroboram com o conceito de tomada de decisão voltada ao investimento social privado como uma prática das empresas em direcionar recursos financeiros, humanos e materiais para iniciativas de caráter social e ambiental, visando os atendimentos das partes interessadas. (Freeman, 1984; Ribeiro, 2015).

Conforme verificado nas entrevistas, a tomada de decisão de investimento social privado segue um rito de processos, nos quais os itens apontados são detalhadamente observados, sendo que alguns são críticos para dar seguimento no

pleito dos recursos. Corroborando com as afirmações de Simon (1950), esse processo refere-se às etapas de tomada de decisão na organização, (vide seção 2.2).

De acordo com os entrevistados, são pré-selecionados projetos que atendam os requisitos que mantenham a direção estratégica indicada pela empresa investidora e busquem resultados semelhantes com relação aos desafios sociais mapeados entre ambos os parceiros (empresa investidora e OSC executora do projeto):

[...] a gente olha tudo isso de fora, a gente olha quais são os valores da empresa: qual que é a cultura que a gente tem, qual que é o momento atual e qual foi o caminho que percorreu até hoje e olha aonde a gente quer chegar. Mas além disso tem toda uma estratégia que a gente vê como que está. O cenário da crise, e o que que a gente precisa fazer para alcançar (os objetivos sociais mapeados). (Entrevistado 1).

[...] Primeiro tem que atender o nosso propósito, né, que é a promoção do desenvolvimento comunitário e a atuação dos nossos eixos temáticos. (Entrevistado 6).

[...] Fazemos uma prospecção ativa de projetos em todo o Brasil e depois enviamos carta-convite para aqueles que estão alinhados com a nossa carteira de investimentos. (Entrevistado 7).

Quanto à tomada de decisão, conforme as palavras com maior representatividade demonstradas na nuvem de palavras, destacam-se as expressões: ser, gente (maior número de citação) e alinhamento, organização, matriz, preencher e mandar (segunda instância, tom mais escuro de azul).

Essa análise aponta que as organizações se sentem pertencentes na escolha dos projetos que serão investidos, entretanto, alguns critérios são decisivos nessa escolha: alinhamento com as expectativas da organização financiadora, preenchimento de uma matriz de dados que possam demonstrar com assertividade quais projetos devem ser executados.

Figura 10 - Nuvem de Palavras sobre Tomada de Decisão



Fonte: Software MAXQDA (2024)

Para análise desse construto foram citados 31 segmentos recorrentes, que destacaram as seguintes palavras no discurso dos entrevistados, por ordem de frequência de utilização. As expressões com menor ênfase foram: projetos, fazer, conselho, planilha, estratégico, indicador, aprovar, acompanhar e vir. Essa avaliação partiu do centro da figura para a borda, conforme pode ser visualizado na figura 10.

Construto 3: Práticas de ESG nas empresas

Ao analisar o construto práticas de *ESG* realizado pelas empresas, os entrevistados destacaram que, de uma forma geral, por serem de capital aberto, mantêm uma estratégia mais robusta nessa área, com destaque para ações de curto, médio e longo prazo. Para a coleta de dados desse construto, foram utilizadas as seguintes questões, de acordo com o quadro 12:

Quadro 12 – Bloco de perguntas – Práticas *ESG*

• Qual o posicionamento estratégico que seu setor (<i>ESG</i>) representa para a ORGANIZAÇÃO? Como ele é constituído?
• E para o futuro, quais são as ações previstas para a consolidação da ORGANIZAÇÃO?

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

As práticas de gestão *ESG* ganharam destaque nos sites de RI e são aprovadas pela Diretoria. Os relatórios de sustentabilidade, por exemplo, são ferramentas de prestação de contas para os *stakeholder*. Devido a especificidades de análise e aprovação, algumas vezes, a área de *ESG* promove mais de dois modelos de

relatórios para que possa atender a comunicação efetiva conforme a necessidade de cada parte interessada.

[...] a gente está no processo de fazer o relatório de sustentabilidade. É uma estratégia de *ESG*, pois são prestações de contas para todos os *stakeholders*. [...] são ações de curto, médio ou a longo prazo. A gente montou no ano passado um plano e apresentou aqui para a Diretoria, né. Também estamos fazendo o inventário de gases promovidos pela empresa. (Entrevistado 1)

Uma forma de integrar e disseminar a estratégia *ESG* da empresa é potencializar e comunicar internamente a importância das ações realizadas envolvendo e engajando as áreas responsáveis pelo fornecimento dos dados. Sendo assim, uma forma de materializar a estratégia é a criação de comitês internos:

[...] A gente está sempre olhando muito para os dados e conversando com as áreas responsáveis. Precisamos desses dados para montar esses formulários, documentos, para a gente responder muitos questionários também de clientes. Queremos formar um comitê para não ficar só aqui dentro da nossa área de *ESG*, né. (Entrevistado 1)

Os entrevistados relataram que uma forma de materializar o *ESG* é por meio dos ODSs. O alinhamento estratégico voltado aos projetos captados precisa atender os requisitos dos editais ou da carta-convite, para o qual a identificação dos ODSs é um definidor, por vezes, para a pré-seleção do investimento social privado:

[...] Então a gente vê um alinhamento. Muito grande, mas é isso assim que tem as suas críticas também, na medida em que própria pauta da questão da equidade racial não está contemplada nos ODSs. (Entrevistado 6).

[...] Percentual de cobertura para cada ODS, né? Quantos por cento das empresas reportaram a atuar no ODS tal, né, em cada um deles? O ODS da fome, o ODS de pobreza ou ODS até de cidades e comunidades sustentáveis, que está muito conectada com a agenda do milênio. (Entrevistado 9).

[...] também para mostrar que era *ESG*, qualquer relação com a empresa, a gente tem que cada vez mais, ficar olhando para os ODSs. Como que é que estão relacionadas com o nosso negócio, com os nossos projetos. (Entrevistado 1)

Para os entrevistados, a estratégia *ESG* da empresa necessita estar alinhada às metas organizacionais. Por isso, é preciso que haja uma organização própria para que os resultados e as ações sigam padrões a fim de garantir a execução de forma correta e com credibilidade:

[...] então é tudo muito padronizado. (Entrevistado 7).

[...] Se ela (equipe) tiver na cabeça a importância do tema, porque quer fazer, ou seja, o propósito, ela vai entender, que pode fazer dentro dos processos e fluxos diários do trabalho [...] e o tempo é fundamental. (Entrevistado 1).

Os entrevistados também trouxeram alguns exemplos de práticas de gestão ESG como planejamento para captação de projetos e recursos financeiros, inclusão social e geração de conhecimento. Os exemplos apresentados estão interligados aos ODSs e à sua relevância como estratégia do Pacto Global (ONU, 2015c):

[...] Hoje a gente não tem uma pessoa que capta, né? Várias pessoas escrevem (os projetos). São os coordenadores de projeto e coordenadora de programa, que é no caso eu, né, que elabora e capta fontes de recursos para realização dos projetos. (Entrevistado 6)

[...] Acompanhar mais de perto para entender que não é o capacitismo que está levando uma liderança a falar que as pessoas com deficiência não estão performando. Então, esse é o caso da minha ideia. (Entrevistado 1).

[...] O pilar de formação, tem todo o incentivo para a produção de conhecimento sobre avaliações participativas. (Entrevistado 8).

O ESG é considerado prática de gestão nas empresas com foco na sustentabilidade e nas ações de *compliance*. A partir das entrevistas, foi possível constatar que as empresas estão atentas à operação de ações que caracterizem e representem as estratégias empresariais com foco em resultados que gerem credibilidade e impacto social positivo por meio de ações sociais e ambientais internas ou externas às organizações.

[...] A gente avalia essa planilha (acompanhamento de projetos) e manda de volta para organização um link para elas marcarem a reunião. Esse link é vinculado ao nosso calendário. Então elas já sabem a reunião com a nossa empresa. Elas (as entidades parceiras), depois que eu mandei a planilha, elas devolvem o aceite do link. Elas escolhem um horário de 1h para conversar com o nosso time e aí, antes da reunião, eu mando para elas exatamente o que eu quero discutir, baseado no que eu li na planilha. É uma reunião de trabalho. Vamos discutir os pontos sinalizados e encontrar solução para as temáticas. (Entrevistado 7)

O relato acima do entrevistado 7 corrobora com as orientações presentes no *SDG Compass* (2019), publicado pela ONU, sobre a importância de manter um sistema de acompanhamento de indicadores de performance das iniciativas realizadas. (vide seção 2.4.3). Esse documento apresenta, de forma prática,

sugestões de indicadores de performance e resultado com o intuito de apoiar as empresas na materialização de suas ações ODSs.

Na figura 11, é possível visualizar a presença dos ODSs como questão central relacionadas às práticas de gestão compreendidas como *ESG*. Destacam-se ainda as expressões “empresar” quando se refere a termos semelhantes ao sinônimo de empresas, empresário, empresarial.

A expressão “SER” mantém-se em destaque como nos demais construtos já analisados, pois caracterizou-se como sinônimo de pertencimento e comprometimento das pessoas participantes aos resultados esperados pelas organizações entrevistadas. A expressão “negócio” também ganhou destaque nesse construto devido à recorrência de citação dos entrevistados, pois o *ESG* é uma forma de fortalecer o negócio como propósito empresarial, além do lucro.

Figura 11 - Nuvem de palavras Práticas de Gestão *ESG*



Fonte: Software MAXQDA (2024)

Nesse sentido, conforme relatam os entrevistados, a área de *ESG* é uma importante estratégia de fortalecimento institucional e gestão de ativos como marca e desenvolvimento de negócios, pessoas e fornecedores. Esse posicionamento corrobora com as afirmações de Mackey e Sisódia (2012), com relação à adoção de postura de responsabilidade social da empresa para com o território em que atua, podendo auxiliar na resolução de problemas que a sociedade enfrenta em nível local, nacional e potencialmente global.

Construto 4: Investimento Social e Responsabilidade Social Corporativa

A responsabilidade social corporativa pode ser realizada de diversas formas, seja por meio de recursos financeiros, ações de voluntariado, mobilizações e campanhas solidárias, por exemplo. Dentre essas opções está o investimento social realizado pelas empresas, podendo ser de origem incentivada (fonte de recursos legais, por meio de impostos) ou origem privada (fonte de recursos próprios). Para esclarecer esses pontos importantes, foram utilizadas algumas questões para inspirar os entrevistados no decorrer das entrevistas. A seleção de perguntas está apresentada no quadro 13:

Quadro 13 - Bloco de perguntas - Responsabilidade Social Corporativa e Investimento Social Privado

• Qual o método de análise e aprovação do investimento social privado utilizado pela organização?
• Qual a diferença entre investimento social privado e investimento social incentivado?
• Na sua opinião, quais os aspectos que compõem o investimento social privado na empresa?
• Há um rito de análise e aprovação de ações, projetos e qual a forma de investimento?
• Como ocorre a análise da efetividade do investimento social realizado?

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

De acordo com os entrevistados, há uma diferença entre as formas de investimento social privado. Enquanto o investimento social privado é efetuado pelos recursos próprios da empresa (Porter e Kramer, 2011), o investimento social incentivado é realizado por meio de Leis de Incentivo com dedução de impostos. Ambos pressupõem prestação de contas referente aos valores investidos.

Para os entrevistados, o Investimento Social Privado possui um volume representativo nos valores aportados. Segundo o entrevistado 8, apenas $\frac{1}{4}$ desse montante tem origem nas leis de incentivo, sendo que $\frac{3}{4}$ tem como fonte de recursos próprios de forma direta:

[...] em via de regra, um quarto do volume de investimento social é de incentivado, segundo dados do Relatório do Benchmark em Investimento Social Corporativo de 2023. (Entrevistado 8).

[...] A maior parte do volume de dinheiro, do volume financeiro. Ele vem da verba direta, mas isso é puxado. E de novo, acho que as 2 pesquisas falham (nossa e do GIFE), talvez nesse monitoramento, algo para usar uma provocação para tentar incidir sobre isso nesse ano. Que parece que esse padrão não é dos 25% que passei, ele é puxado por poucas empresas. E por poucas empresas, muito grandes. (Entrevistado 9)

Para os entrevistados, o mercado do investimento social privado é muito concentrado e acaba influenciando de forma significativa nos volumes de dinheiro aportado:

[...] E que, portanto, interferem muito e pesam muito no indicador de volume. É um mercado muito concentrado. A gente tem muitas empresas que embarcam na agenda de investimento social, só que desse R\$ 4.000.000.000 (bilhões) aí, a metade dele está na mão de 6 ou 7 empresas. [...] não seria exagero nenhum. Não deve fugir muito disso, entende? No meu indicador, as 3 principais (empresas financiadoras) respondem com 40% ou 38% dos investimentos totais. (Entrevistado 9).

Esses valores apresentados pelo Relatório BISC corroboram com as afirmações realizadas por Porter e Kramer (2011), quando sinalizam que a responsabilidade social das empresas ocorre a partir da participação efetiva dessas organizações com foco no bem comum na sociedade que pertencem.

Conforme dados do BISC (2023), o investimento social incentivado, por sua vez, aporta cerca de 25% de recursos do volume total. Para os entrevistados, a estrutura de incentivos deve ser melhorada pelo gestor público e não deve ser interpretado de forma negativa, ou seja, os entrevistados avaliam que o investimento social incentivado é válido e deve ser mais bem regulamentado, para que tenha a devida representatividade e apoio nas políticas públicas, visto que tais recursos são advindos dos impostos que seriam pagos ao governo:

[...] Acho que não deve ser demonizado (investimento social incentivado) [...]. A estrutura de incentivos deve ser melhorada pelo gestor da política pública. [...] a gente tem bons exemplos do privado que já estão pegando essa agenda para si. Bom, eu vou usar recursos incentivado, até porque eu tenho direito. É até a gente mapeia como um bom indicador as empresas que usam o seu potencial máximo de dedução. (Entrevistado 9).

[...] Aliás, para a gente é a mesma coisa, tá? Claro que os objetivos e até são diferentes. Mas para nós, e eu sei que essa é uma questão no campo, né? Tem alguns atores no campo que batem mais o pé, mas para a gente que está muito próximo do corporativo, a gente entende que o valor do investimento incentivado deve ser considerado também investimento social privado. (Entrevistado 9).

Para os entrevistados, as empresas participantes têm desenvolvido uma cultura própria, aliando objetivos comuns, ou seja, buscam alinhar seus objetivos estratégicos com o mapeamento de necessidades e expectativas sociais, materializando a responsabilidade social. Sendo assim, afirmam que, tanto investimento social privado

como investimento social incentivado, são importantes para essa pauta empresarial e social.

[...] então, a empresa que tem inteligência social embarcada tem um instinto com o objetivo finalístico desse investimento. Ele tem que usar o seu potencial. Isso não é desperdício de recursos. [...] Se a Renúncia vai ser um pouco ou muito menor, não importa, mas é política pública, cultural, como vai estar aqui? Não vai ser feita, então tem que usar. E aí a gente tem uns bons exemplos de gestores que já pegaram essa agenda para si, utilizam 100% da verba disponível. E cooperam, tem uma inteligência embarcada ali, na seleção de projetos e tal, que leva para um caminho muito promissor assim, implementação de política muito legal, né? (Entrevistado 9).

Conforme dados das entrevistas, tanto o investimento social privado assim como o incentivado tem uma intencionalidade por parte dos investidores, seja na divulgação das ações sociais promovidas pela empresa, com intuito de apresentar a sua marca para os seus clientes, como realizar ações de cunho social ou ambiental, como parte de sua estratégia de sustentabilidade. Essa forma de posicionamento vem ao encontro do conceito apresentado por Mackey e Sisodia (2013), no qual as empresas com propósito têm aderido. (vide seção 2.4.2). O relato do entrevistado 9, exemplifica essa tendência:

[...] A presença da empresa é usada para fortalecimento de marca, conectado, impacto evidente e os potencializa. Talvez até numa rota de mudança, mas é. É uma rota também de um caminho que não é tão curto assim. Tem ótimos exemplos. De gestores sociais, que seguiram uma inteligência muito forte na gestão da sua carteira de incentivados. E tem lá o orçamento grande, mas que só apoia organizações pequenas, coletivos pequenos, então em arte, cultura, esporte. Tantas outras ações completamente descoladas da agenda de patrocínios e de trabalho de marca. (Entrevistado 9)

Outro ponto de destaque, conforme relato dos entrevistados, refere-se à informação de que os investimentos sociais são tratados de forma diferentes nas empresas. Geralmente, o investimento social privado é tecnicamente operacionalizado pela área de *ESG* e o investimento social incentivado pela área de marketing das organizações, pois são intencionalidades diferentes. O entrevistado 9 exemplifica essas informações:

[...] O incentivado é tocado por outras áreas, né, com outras outros times. Então, um problema semelhante para o caso dos investimentos obrigatórios também. Por exemplo, "Luz para Todos", não é? Todas as empresas de energia elétrica são obrigadas a destinar recursos para o Programa Luz para Todos, é um braço de política pública tocado pelo setor privado. Não muito

diferente de uma Lei Rouanet, por exemplo. É só que ele também é muito desintegrado. (Entrevistado 9).

Todavia, para os entrevistados, o importante é que o volume de recursos seja monitorado e mapeado com a garantia de verificação de fonte e de destino. Para tanto, sugerem que essa forma de gestão seja integrada, para que o gestor da carteira tenha as informações de forma a decidir qual fonte utilizar, conforme os resultados que pretende alcançar. Nesse sentido, conforme alinhado com Porter e Kramer (2011), é preciso que a empresa tenha a clareza de sua forma de investimento e quais projetos estão alinhados a sua estratégia:

[...] O importante é que a gente advoga bastante é que a gestão seja integrada. É um gestor de investimento incentivado, ou seja, o mesmo do gestor da carteira de investidor com verba direta. Para ele, conferir na estratégia, no planejamento e deixa um olhar integrado e decidir se o investimento incentivado ou privado que vai dar robustez nas mesmas comunidades onde ele já está presente. Ou se ele vai, para onde o a verba direta não irá. (Entrevistado 9)

A figura 12 – Nuvem de palavras sobre o investimento social incentivado apresenta o esporte como principal tema para o oferecimento de aporte financeiro pelas empresas. Isso pode ser confirmado pela fala do entrevistado 7:

[...] Então, a lei do Esporte, a gente tenta alinhar ao máximo projetos que fazem acompanhamento escolar dos jovens e que tem diversidade e inclusão. E a gente não apoia projeto de alto rendimento, é só projeto que está fazendo esporte educacional, esporte educativo. Então esse é o nosso foco em lei do Esporte, Fundo do Idoso e Fundo da Criança da adolescência. (Entrevistado 7).

Figura 12 - Nuvem de Palavras Investimento Social Incentivado



Fonte: Software MAXQDA (2024)

Uma crítica apontada por alguns entrevistados refere-se à elaboração de projetos e programas sociais criados por empresa ou OSC, sem a pesquisa prévia da comunidade quanto às suas reais necessidades. Nesse sentido, o projeto tenderá a apresentar objetivos em uma única perspectiva, podendo ficar obsoleto e não obter a devida valorização do público beneficiário. Essa análise de riscos é de suma importância para que a tomada de decisão seja assertiva, como afirma Simon (1960). (vide seção 2.2):

No investimento social privado [...] o executor de projeto, muitas vezes é pensado e idealizado dentro do escritório da própria empresa e não necessariamente reflete também o que a comunidade já vem fazendo e precisa. (Entrevistado 8).

Esse foco em retorno de resultados que a empresa investidora busca constantemente, aliada a uma garantia de efetividade de ações, pode ser a causadora de proposição de projetos direcionados, sem necessariamente ser feito um diagnóstico prévio local da operação. Nesse contexto, os entrevistados apontaram a importância de que a empresa investidora reconheça seu papel de cidadania, num sentido mais amplo, cumprindo seu papel social, conforme ressalta Freeman (1984). Entretanto, cabe reforçar que toda ação de investimento pressupõe prestação de contas dos valores investidos, para que a empresa tenha a garantia da utilização dos recursos nos objetivos para os quais foram destinados:

[...] o próprio termo, investimento social privado também, muitas vezes é questionado, porque ele pressupõe um retorno, né? E a ideia é que as empresas reconheçam o papel cidadão que elas têm também e possam fazer um investimento para um projeto de país que seja mais equânime, que seja mais justo. A gente sabe que na prática não é isso que acontece, né? [...] A empresa quer retorno, quer mais lucro, quer efetividade. (Entrevistado 8)

A gente acha, por exemplo, que esse é um fator que deveria ser mapeado e penalizado pelos índices de sustentabilidade. (Entrevistado 9).

[...] tem um retorno para a Companhia. Uma questão mais restrita, acional ou de posicionamento de marca. (Entrevistado 9).

Outro ponto essencial na Responsabilidade Social Privada refere-se ao engajamento da equipe das empresas investidoras em relação aos projetos financiados. *A priori*, é necessário que as áreas de ESG e Gestão de Pessoas estejam intimamente ligadas e apoiem a operação das ações, conforme sinalizam os entrevistados:

[...] as coisas funcionaram muito melhor no ano passado porque as pessoas que vão lançar, estavam engajadas. Entenderam a importância, queriam que acontecesse o projeto e não perderam a sua responsabilidade, dentro das suas áreas. (Entrevistado 1).

[...] justamente a de envolver (as pessoas). Aos diferentes públicos no processo de tomada de decisão, e aí também tem diferentes formas de fazer, diferentes estágios de profundidade, na qual isso pode ser feito. E a própria avaliação participativa. (Entrevistado 9).

[...] movimento para uma cultura de doação. (Entrevistado 8).

Conforme afirmam Porter e Kramer (2011), a responsabilidade social corporativa é um processo contínuo e alinhado à estratégia organizacional. Quanto mais o conhecimento for compartilhado, maior o engajamento e o fortalecimento das ações. Essas afirmações são evidenciadas por meio das falas de alguns entrevistados:

[...] Que eles possam se apropriar também do conhecimento que foi gerado ao longo do processo. (Entrevistado 8)

Elaboração de Relatório de atividades para disseminar as práticas realizadas e engajar voluntários e parceiros. (Entrevistado 7).

[...] Como somos uma empresa de capital aberto, utilizamos o Relatório GRI como fonte de dados para assegurar o retorno social por meio de indicadores quantitativos à Diretoria. (Entrevistado 7).

No decorrer das entrevistas, alguns temas foram citados pelos entrevistados como importantes e necessários para o desenvolvimento de projetos de desenvolvimento social alinhados ao tema *ESG*, conforme já citado no Pacto Global (2022), quando são apresentados os dez Princípios subdivididos em quatro temas relacionados aos Direitos Humanos, ao Trabalho, ao Meio Ambiente e a temas Anticorrupção. (vide seção 1).

Na figura 13, são destacados os temas relacionados a questões de desigualdade social, democracia, racismo e fortalecimento de movimentos que gerem o pensamento crítico e social, e que ratificam a importância desses quatro temas citados anteriormente:

Figura 13 - Nuvem de Palavras Temas de Investimento



Fonte: Software MAXQDA (2024)

Diante desses temas apontados pelos entrevistados, pode-se afirmar que as empresas investidoras desejam resultados efetivos dos valores financiados. Porém, para que os recursos investidos cumpram seu propósito, as empresas investidoras têm proposto uma série de critérios que estão desenhados nos editais de captação e aprovação de projetos.

Para tanto, observou-se uma intencionalidade das empresas investidoras em duas vertentes: aproximação dos atores envolvidos nas ações que serão realizadas, tanto no engajamento dos funcionários quanto dos demais integrantes do projeto, para que haja um melhor acompanhamento das operações e mantenham um controle e monitoramento das operações:

[...] a empresa quer aproximar novos atores. (Entrevistado 8)

[...] estando numa empresa é realmente a questão das pessoas se abrirem, entenderem e comprarem a ideia e viverem o sentido nisso, como novos temas de ESG. (Entrevistado1).

[...] A gente mobiliza recursos de editais, tanto nacionais quanto internacionais. [...] (Entrevistado 6).

Um ponto central nessa discussão é o entendimento equivocado que o investimento social seria um braço assistencial da empresa. Ocorre, segundo os entrevistados, que esse pensamento é um tanto distorcido, pois o investimento social privado possui uma intencionalidade definida pela empresa investidora:

Eu acho que aqueles que estão muito distantes da agenda da filantropia, do investimento social privado, ainda olham para o investimento social privado como um braço assistencial. (Entrevistado 9).

[...] a filantropia pode ser a institucionalizada como Investimento Social Privado. (Entrevistado 8).

[...] Acho que ao se decidir apoiar o projeto x ou projeto y, acho que cada vez menos isso diz respeito à vontade do doador, a vontade do fundador da empresa e diz cada vez mais respeito ao alinhamento que isso vai ter com a materialidade (intencionalidade) da empresa. (Entrevistado 9).

Diante das afirmações realizadas pelos entrevistados, pode-se concluir que o relacionamento e o sentimento nutrido pelos atores são de confiança mútua, conforme destaque na figura 14 – Nuvem de palavras sobre Investimento Social Privado. A partir dessa relação intrínseca, são fortalecidos os elos por meio de diálogos francos, equidade para que possam passar pelos temas sociais para os quais as empresas investidoras possam adaptar os objetivos e intencionalidades estratégicas que desejam e que venham ao encontro do seu propósito de atuação. (Porter e Kramer, 2011).

Figura 14 - Nuvem de Palavras Investimento Social Privado



Fonte: Software MAXQDA (2024)

Para os entrevistados é importante que haja um processo de seleção e acompanhamento dos projetos aprovados. Entretanto, também afirmam que é preciso proporcionar uma certa liberdade de ação para as OSCs, permitindo a criatividade, com vistas à inovação de linhas de atuação:

[...] uma certa liberdade de ação nesse sentido, então ele acaba sendo um elemento muito estratégico para a companhia. O eixo norteador de inovação e de tomada de risco, portanto, é muito marcado. Enquanto o investimento

social feito pelas empresas, ele não vai tanto para esse lugar. Portanto, tornar o investimento social como um braço de P&D, sabe, aí existe essa troca. (Entrevistado 9).

Diante dessas análises, cabe constatar que a Responsabilidade Social Corporativa, realizada por meio do Investimento Social Privado, caracteriza-se por alguns aspectos importantes, como um processo de operação que atenda a critérios claros de captação, desenvolvimento e monitoramento de resultados. A tomada de decisão, nesse contexto, está intimamente ligada a todo o mapeamento dessas ações, conforme define Simon, (1960) na afirmação de que os gestores só tomam decisões satisfatórias quando atendem aos critérios mínimos de efetividade e eficiência dentro das restrições de tempo, informação e habilidades. (vide seção 2.2)

Construto 5: Impacto Social Positivo

Ao realizar a análise estratégica da organização ou do contexto de trabalho, os entrevistados tiveram a oportunidade de avaliar os pontos fortes e fracos do ambiente interno organizacional, bem como avaliar as possíveis oportunidades e ameaças que poderiam impactar na organização provenientes do ambiente externo.

De modo geral, os entrevistados apontaram que a organização em que atuam está atenta aos cenários de mercado e às tendências que impactam seus produtos e serviços. Relatam que, por se tratar de empresas de capital aberto, possuem normativas que direcionam esse olhar mais crítico que impulsiona as diretrizes de trabalho. Esse posicionamento corrobora com a tendência apresentada por Porter e Kramer (2011), a qual enfatiza a presença das empresas no cenário competitivo e de posicionamento social. (vide seção 2.5).

Com relação ao tema dessa pesquisa, os entrevistados apontaram como assuntos de acompanhamento de cenário a evolução do *ESG* os direcionamentos do Pacto Global e o posicionamento estratégico das organizações mediante o impacto que geram:

[...] A gente tem uma matriz que é na vertical alinhamento estratégico e na horizontal complexidade. E a gente plota numa matriz assim, idealmente, os projetos, eles têm maior alinhamento estratégico e menor complexidade. São esses os projetos que a gente apoia. [...] avaliamos três pilares de impacto: comunidade, indivíduo e sistema. (Entrevistado 7).

[...] Acompanhamos as diretrizes do marco regulatório (Ação Social), né? Essa questão de mostrar o resultado, a prestação de contas para o resultado por indicadores. (Entrevistado 6).

[...] temos um olhar mais direcionado que são os temas de diversidade, equidade e inclusão. (Entrevistado 1).

[...] ao olhar os cenários verificamos as diferentes expectativas de atuar e que, em via de regra, [...inaudível] entendemos que aliviar a pobreza não é a mesma coisa que reduzir desigualdade, né? (Entrevistado 8).

Conforme relatam Porter e Kramer (2011), em seus estudos sobre a criação de valor compartilhado, as empresas pesquisadas demonstraram sua preocupação em acompanhar as tendências do novo capitalismo, que também é sustentado pela lógica das empresas com propósito, sublimado por Mackey e Sisodia (2013). Empresas com propósito tendem a ser mais conscientes de seu papel e atuam de uma forma mais responsável em benefício da sua comunidade.

No quadro 14 – bloco de perguntas inspiradoras sobre Impacto Social Positivo, esse estudo instiga os entrevistados sobre possíveis metodologias utilizadas para mensurar o impacto social dos projetos que recebem investimento social privado. Conforme relata Nobel (2014), por meio de um planejamento de teoria da mudança, por exemplo, é possível percorrer um caminho seguro em busca de possíveis resultados imediatos ou de impacto a longo prazo para as ações realizadas.

Quadro 14 - Bloco de perguntas - Impacto Social Positivo

• Realizando uma análise estratégica da ORGANIZAÇÃO/CONTEXTO, o que o(a) senhor(a) destacaria como: pontos fortes e fracos; Oportunidades e ameaças que hoje enfrenta?
• A empresa mensura impacto social positivo dos projetos que investe?
• Quais as celebrações vivenciadas após o cumprimento dos objetivos relacionados ao investimento social realizado?
• Caso tenha interesse em contribuir com mais alguma informação, sinta-se à vontade em registrar seus comentários

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Diante das respostas, para os entrevistados, inicialmente, os projetos precisam apresentar, no seu escopo, meios de condições de operação de projetos. Portanto, as organizações proponentes precisam, minimamente, estar em condições formais de estrutura e legalidade para participar do pleito de recursos financeiros.

Uma situação impeditiva nesse sentido é que muitas vezes as organizações sociais ou grupos que atuam nesse nicho de mercado são informais, limitando o

acesso a recursos significativos que poderiam operacionalizar seus projetos. Dessa forma, não conseguem materializar o impacto positivo que desejam:

[...] as organizações que trabalham com justiça social, são grupos muitas vezes não formalizado, que não tem uma estrutura. (Entrevistado 6).

[...] porque quanto mais consciência a gente tem e entende as coisas (necessidades e expectativas dos projetos), mas a gente vê que é grave, é urgente a intervenção. (Entrevistado 1).

Essa forma de obstáculo pode ser mapeada na fase 10 do planejamento da teoria da mudança, apresentado por Noble (2014), na qual os pressupostos estruturais dos projetos poderão ocasionar a não continuidade das ações propostas. Entretanto, ao longo das entrevistas, visualizamos uma organização que possuía uma metodologia definida para avaliação de projetos e medição de impacto. Ao elaborar esse documento norteador, ela consegue gerar mais efetividade em todos os processos de tomada de decisão.

Devido à sua experiência de atuação, essa organização do entrevistado 7, inicialmente, mapeia os cenários de atuação, definindo a carteira de investimentos. Posteriormente, realiza carta-convite aos projetos que estão alinhados à sua intencionalidade estratégica e os convida para participar da seleção para receber investimento social privado.

[...] temos critérios de avaliação formal e impacto social. Qual o potencial de impacto, a necessidade desse projeto, se ele realmente precisa, se tem sobreposição. (Entrevistado7)

A seleção dos projetos ocorre de forma técnica sob a luz de critérios de alinhamento estratégico e complexidade, abarcando três pilares de atuação: individual, comunidade e sistema como política pública, pois entende a individualidade de cada área setorial. Após serem avaliados pela equipe técnica, mediante a pontuação gerada, são posicionados na matriz de aprovação. Os projetos selecionados são apresentados para o Conselho Deliberativo que avalia e aprova a liberação dos recursos. A partir desse momento, a organização inicia um trabalho anual de acompanhamento e controle das ações conforme projetos aprovados:

[...] ao longo do ano, conforme a gente vai preenchendo os dados no nosso BI de avaliação, vai aparecendo lá quais projetos estão em atenção, quais projetos estão indo bem. Ele faz o mapa, faz a composição de beneficiários.

Ele conta quantos alunos, quantas cestas básicas, tudo que você pode imaginar de indicador de contagem. Número de beneficiário direto, indireto município. Fazemos a avaliação pré e pós por meio de um questionário para entender a efetividade daquele projeto. (Entrevistado 7).

A forma metodológica e detalhada, como a organização define seus critérios de avaliação e aprovação de projetos, corrobora com a afirmação de Weiss (1995) e Noble (2014), na qual a teoria da mudança, de forma estruturada, acolhe, direciona e materializa os objetivos inicialmente descritos.

A figura 15 – Nuvem de palavras Impacto Social Positivo apresenta as expressões que ficaram evidenciadas ao longo das entrevistas. O termo “ser”, no centro demonstra a expectativa de protagonismo do projeto em relação à materialidade da intencionalidade estratégica do investimento social privado. Tornar o impacto único e com identidade própria, fazendo com que os resultados esperados pela empresa sejam evidenciados a partir da operação.

Figura 15 - Nuvem de Palavras Impacto Social Positivo



Fonte: Software MAXQDA (2024)

Outro elemento importante dessa constatação é a intenção educativa da organização ao apoiar as OSCs. Os projetos não aprovados recebem *feedback* para aperfeiçoar a elaboração e concorrer ao pleito de novos recursos em novo edital. Também são aprovados projetos que possuem potencial de impacto e que apresentam um nível de complexidade. De acordo com o entrevistado 7, a matriz de avaliação apresenta essa realidade distinta e a aprovação é feita de forma consciente pela organização:

[...] pode ter um projeto, principalmente no eixo de complexidade que sai um pouco fora, mas que é muito inovador. Aí a gente fala vou aprovar esse, mas a gente aprova sabendo que ele tá para fora. E aí, no monitoramento de projetos, a gente segura a mãozinha, faz um acompanhamento mais próximo, porque a gente sabe que ele estava em risco de complexidade. (Entrevistado 7)

As entrevistas apresentaram um horizonte consistente de dados que precisavam ser minerados para dar sustentação ao guia norteador, ferramenta de apoio de gestão para as empresas, produto dessa pesquisa. Diante dos achados, até o momento com o entrevistado 7, muitas percepções auxiliaram na definição dos critérios do guia orientativo proposto por essa tese.

Entretanto, como forma de validar os critérios até então desenhados, foi necessário ampliar o escopo desse estudo para análise de editais públicos de captação e seleção de projetos. Essa necessidade foi incluída para que a pesquisadora pudesse ampliar o horizonte de possíveis novos critérios para o guia orientativo. O escopo de análise de editais veio ao encontro da importância de proporcionar novos elementos ao estudo. Essa narrativa de pesquisa, com relação à inclusão de análise de escopo de editais, será apresentada na seção 4.4.

4.4 Inclusão da análise de editais para o escopo da pesquisa

Ao concluir a fase de entrevistas e análise documental para coleta de dados, constatou-se que houve poucas informações relevantes que pudessem dar sustentação para a elaboração do guia orientativo, produto dessa pesquisa. Diante dessa realidade, com o intuito de ampliar o horizonte de informações e dados de relevância, optou-se por pesquisar editais de fomento de investimento social privado como fonte de pesquisa.

As razões que levaram a essa tomada de decisão foram a relevância e confiabilidade dos dados, pois os editais contêm informações oficiais e atualizadas sobre programas, projetos e políticas orientadas pelas empresas investidoras. Os editais caracterizam-se em fornecer diretrizes claras e detalhadas sobre os objetivos, critérios de elegibilidade, prazos, orçamentos e outras informações importantes para um determinado programa ou projeto. Incluem informações sobre as expectativas e requisitos dos financiadores, bem como as condições para a apresentação de propostas ou candidaturas.

As informações apresentadas nos editais de fomento são cruciais para que as organizações da sociedade civil (OSC) possam entender os critérios de avaliação e os requisitos que devem ser atendidos para conseguir financiamento ou participar de um programa específico.

Os editais de fomento de investimento social privado puderam ser considerados como fonte de pesquisa, pois forneceram *insights* sobre as políticas e prioridades governamentais em determinadas áreas sociais e/ou ambientais indicando demandas e necessidades identificadas em áreas como educação, saúde, meio ambiente, entre outras.

Para essa coleta de informações, foram pesquisadas plataformas de abertura de editais de fomento como Prosas^{xlvi}, Fundação Cargil^{xli} e B3 Social^l. Os editais também podem conter referências bibliográficas e documentos complementares relevantes para a pesquisa e para a construção do Guia Orientativo conforme será detalhado no capítulo 5.

4.5 Materialização do Guia orientativo para investimento social privado

A partir da análise dos resultados desse estudo, o guia orientativo foi sendo elaborado considerando cinco critérios de avaliação: alinhamento estratégico, competência técnica, potencial de impacto, relevância e inspiração para novas iniciativas. Em cada critério, são detalhados os conceitos que regem a forma de atuação e operação realizada pela empresa proponente e o que se espera da empresa investidora. Também são detalhados o peso de pontuação e os critérios de avaliação.

O guia orientativo tem o caráter técnico e prático. De uma maneira intuitiva, o guia possibilitará as equipes avaliativas a conduzirem o trabalho de avaliação de forma simples e ordenada por etapas. O Guia orientativo encontra-se no Anexo B desse estudo.

5. GUIA ORIENTATIVO PARA APROVAÇÃO DE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO

O guia orientativo foi elaborado para auxiliar as equipes de avaliação da empresa quanto à tomada de decisão referente à aprovação de projetos ou negócios sociais que receberão aporte de investimento social privado.

Como forma de detalhamento, a seguir serão apresentados os cinco critérios de avaliação: 1. alinhamento estratégico, 2. capacidade técnica, 3. potencial de impacto, 4. relevância e 5. inspiração para novas iniciativas. No quadro 15 será possível visualizar o mapa conceitual dos critérios sugeridos para a composição do Guia Orientativo, produto desta tese:

Quadro 15 - Visão geral dos critérios do Guia Orientativo

Critério	Inspiração	Fonte
Alinhamento estratégico	Atendimento das expectativas da empresa investidora em relação a operacionalização dos projetos sociais em relação ao propósito e aos objetivos estratégicos.	Documentos publicados pelas empresas, editais de fomento, entrevistas com profissionais e especialistas.
Capacidade técnica	Entendimento do negócio social pela OSC, bem como prover equipe com profissionais técnicos especializados, existência de recursos financeiros mínimos e estrutura física que atendam às necessidades básicas de execução do projeto.	
Potencial de impacto	Capacidade que o projeto tem de promover mudanças e gerar resultados positivos em diferentes áreas, como social, ambiental, econômica, entre outras frentes de atuação.	
Relevância	Capacidade de abordar e resolver desafios socioambientais, mitigar problemas existentes e promover impactos positivos.	
Inspiração para novas iniciativas	Capacidade de replicação para outros projetos e contextos.	Editais de fomento.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2024)

O detalhamento conceitual de cada critério, a seguir apresentado, propõe uma leitura aprofundada sobre cada subcritério que deverá ser avaliado pela equipe avaliadora da empresa, quando da aprovação dos projetos:

5.1 Alinhamento estratégico

Para avaliar a coerência da estratégia *ESG* do projeto inscrito, é necessário considerar se ele está em consonância com a cultura de projetos corporativos que buscam promover a sustentabilidade ambiental, a responsabilidade social e a governança adequada. Para tanto, é preciso verificar se o projeto em avaliação busca mitigar impactos negativos ao meio ambiente, promover práticas de responsabilidade social e adotar uma governança transparente e ética.

a. Coerência da estratégia *ESG* com o projeto apresentado

A coerência da estratégia *ESG* corporativa com o projeto inscrito é avaliada a partir da análise de como o projeto aborda e trata esses critérios e seu alinhamento com a cultura de projetos corporativos. Isso implica considerar se as diretrizes e objetivos do projeto estão em consonância com o compromisso da empresa com a sustentabilidade ambiental, responsabilidade social corporativa e procedimentos de *compliance*.

b. Alinhamento de projeto e cultura organizacional

Para que um projeto esteja em consonância com a cultura de projetos corporativos da empresa investidora, é importante considerar alguns aspectos:

Missão e valores: O projeto deve estar alinhado com a missão e os valores da empresa investidora. Isso significa que as atividades e objetivos propostos no projeto devem estar em conformidade com os princípios e propósitos da empresa.

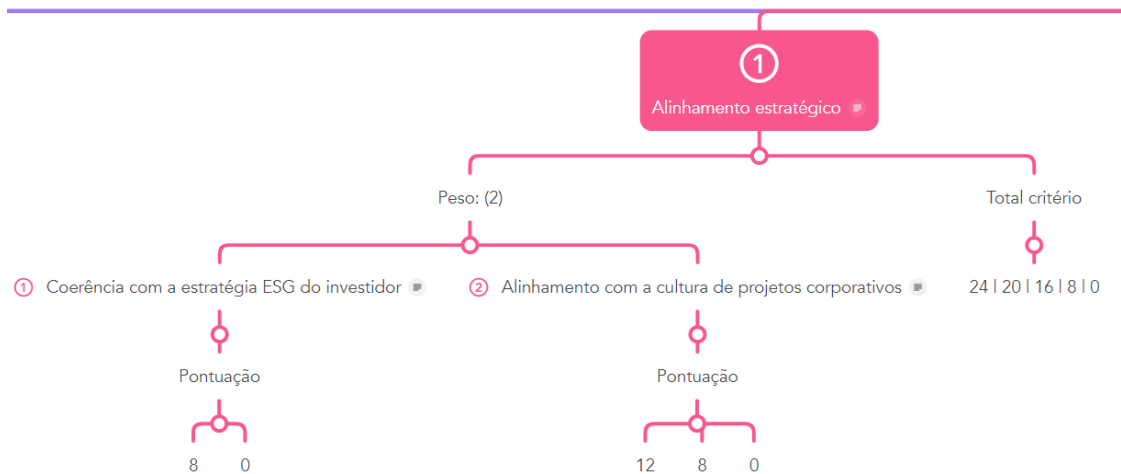
Estratégia: O projeto deve contribuir para a estratégia de negócios da empresa investidora. Isso significa que ele deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da organização e, preferencialmente, trazer benefícios e oportunidades relevantes para a empresa.

Sustentabilidade: A empresa investidora pode ter uma cultura de projetos corporativos que priorize a sustentabilidade, ou seja, a busca por soluções que sejam socialmente responsáveis, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis. Nesse sentido, o projeto inscrito deve considerar esses aspectos e demonstrar como ele contribuirá para a sustentabilidade em suas diferentes dimensões.

Inovação: Muitas empresas investidoras valorizam projetos que apresentam inovação, seja em termos de tecnologia, processos, produtos ou serviços. Portanto, é importante que o projeto inscrito traga elementos de novidade e criatividade, demonstrando como ele se diferencia das soluções existentes no mercado.

Resultados e retorno do investimento (ROI): A empresa investidora busca obter retornos financeiros e resultados positivos com seus projetos. Portanto, o projeto inscrito precisa apresentar uma proposta sólida de retorno do investimento, seja por meio do potencial de lucratividade, do impacto social positivo ou de outros indicadores relevantes a exemplo dos ODSs.

Figura 16 – Mapa mental – Critério 1 – Alinhamento estratégico



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2024)

5.2 Capacidade técnica

A capacidade técnica para implementar projetos refere-se ao conjunto de habilidades, conhecimentos e recursos disponíveis para executar com sucesso um projeto específico. Isso inclui a *expertise* técnica necessária para realizar as tarefas e atividades exigidas pelo projeto, assim como a capacidade de gerenciar os recursos e tomar decisões técnicas significativas. A capacidade técnica também abrange a disponibilidade de equipamentos, tecnologias e ferramentas adequadas para a execução do projeto. Apresentar uma capacidade técnica é fundamental para assegurar que o projeto seja implementado de maneira eficiente, dentro do prazo e com os resultados desejados. Para tanto, é importante e necessário estar atento às seguintes orientações:

a. Planejamento:

O projeto deverá ter clareza quanto ao planejamento a curto, médio e longo prazo da iniciativa. Deve apresentar o processo por meio do estabelecimento de metas, objetivos e estratégias da organização, a fim de alcançar resultados desejados pela empresa investidora e pela organização promotora.

No planejamento da iniciativa é preciso conter a definição de diretrizes e a alocação de recursos, como pessoas, materiais e recursos financeiros para viabilizar a execução do projeto, a eficácia dos processos, a promoção da inovação e a garantia da sustentabilidade a longo prazo.

A eficiência do planejamento do projeto está ligada à análise do ambiente externo e interno da OSC e o alinhamento com a empresa investidora. Para tanto, é necessário identificar oportunidades e ameaças, avaliar os recursos e competências internas, definir metas realistas e desenvolver planos de ação para alcançá-las.

b. Sustentabilidade financeira:

A sustentabilidade financeira refere-se à capacidade de um projeto, empresa ou organização de manter sua saúde financeira a longo prazo. Isso envolve gerenciar eficientemente os recursos financeiros disponíveis, equilibrar as receitas e despesas,

buscar fontes de financiamento sustentáveis e garantir a rentabilidade e viabilidade econômica do projeto.

No contexto de um projeto inscrito, a coerência com a estratégia *ESG* (ambiental, social e governança) e o alinhamento com a cultura de projetos corporativos e planejamento organizacional são fatores importantes para a sustentabilidade financeira. Isso significa que o projeto deve estar alinhado com as diretrizes e objetivos da empresa investidora, ser financeiramente viável e possuir capacidade técnica para sua implementação efetiva.

A capacidade técnica para implementar projetos envolve ter conhecimento e experiência necessários nas áreas técnicas relevantes, habilidades de gestão de projetos, acesso a recursos humanos qualificados, infraestrutura adequada, capacidade de lidar com desafios técnicos que possam surgir e a capacidade de gerenciar os riscos técnicos associados ao projeto.

Portanto, a sustentabilidade financeira do projeto está diretamente relacionada à capacidade técnica da organização de implementá-lo de forma efetiva, garantindo o sucesso do projeto e retornos financeiros positivos.

c. Histórico da proponente, Alinhamento entre o Propósito Institucional e o *Core business*.

O alinhamento entre o Propósito Institucional e o *Core business* é fundamental para a coerência da estratégia *ESG* com o projeto inscrito. Isso significa que o projeto deve estar em consonância com os objetivos e valores da empresa, bem como com o negócio principal que ela própria desenvolve.

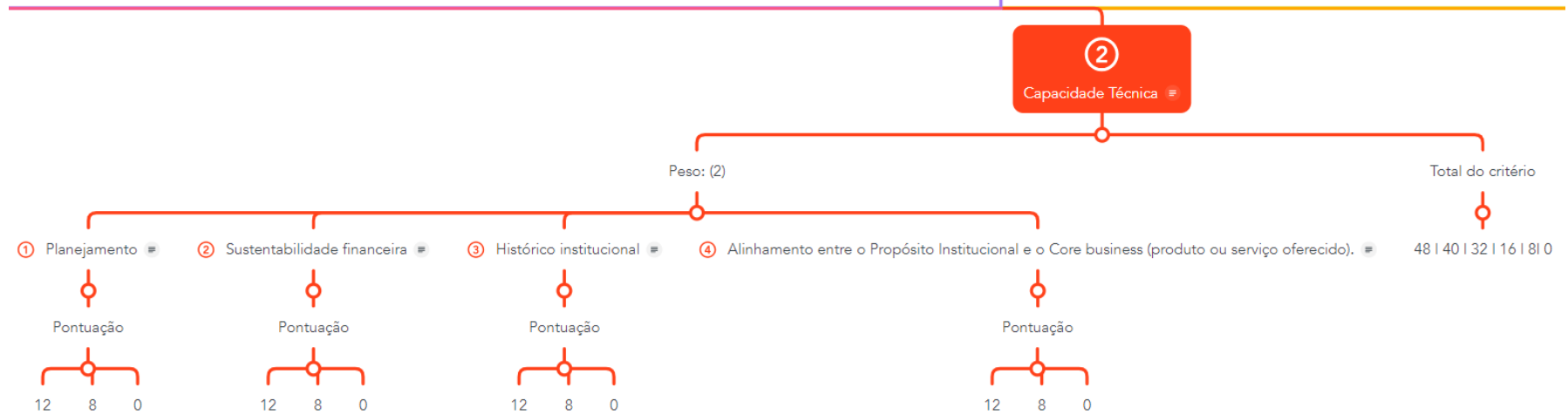
O Propósito Institucional refere-se à razão de existir da organização, envolvendo sua missão, visão e valores. Esses elementos definem os objetivos e diretrizes organizacionais, orientando as ações e decisões estratégicas. Por sua vez, o *Core business* representa o núcleo do negócio, ou seja, o principal produto ou serviço que ela oferece ao mercado.

Portanto, para a estratégia *ESG* ser coerente com o projeto inscrito, é necessário que esse projeto contribua de forma alinhada com o Propósito Institucional da empresa e esteja relacionado ao seu *Core Business*. Isso significa que o projeto

deve ser relevante para a empresa, agregar valor ao seu negócio principal e estar alinhado com seus valores e compromissos em relação a questões ambientais, sociais e de governança corporativa.

Dessa forma, o alinhamento entre o Propósito Institucional e o *Core business* assegura que a estratégia *ESG* seja verdadeiramente integrada à identidade da empresa e possa trazer resultados significativos tanto para a organização quanto para a sociedade como um todo.

Figura 17 - Mapa mental do Critério 2 - Capacidade Técnica



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2024)

5.3 Potencial de impacto

O potencial de impacto refere-se à capacidade que o projeto tem de promover mudanças e gerar resultados positivos em diferentes áreas, como social, ambiental, econômica, entre outras frentes de atuação. Ao avaliar o potencial de impacto de um projeto, é importante considerar a sua relevância e abrangência, ou seja, o quanto ele pode influenciar e beneficiar a sociedade, o meio ambiente, a organização e outras partes interessadas.

Isso envolve analisar a escala do projeto, sua capacidade de transformação, o alcance e a durabilidade dos benefícios gerados. Também é importante considerar as medidas e indicadores utilizados para mensurar o impacto, a forma como o projeto está sendo implementado e gerenciado, bem como os recursos disponíveis para sua execução.

A avaliação do potencial de impacto de um projeto é fundamental para identificar seu valor estratégico e alinhar as ações da organização com a busca por resultados sustentáveis e socialmente responsáveis. Para avaliar o potencial de impacto na mitigação dos desafios identificados e para a promoção de impactos socioambientais positivos é necessário analisar diferentes aspectos:

a. Escala de impacto:

É importante considerar o alcance do projeto ou iniciativa em termos de número de beneficiários diretos e indiretos. Quanto maior for a escala de impacto, maior será o potencial de mitigação de desafios e promoção de impactos positivos.

b. Intensidade do impacto:

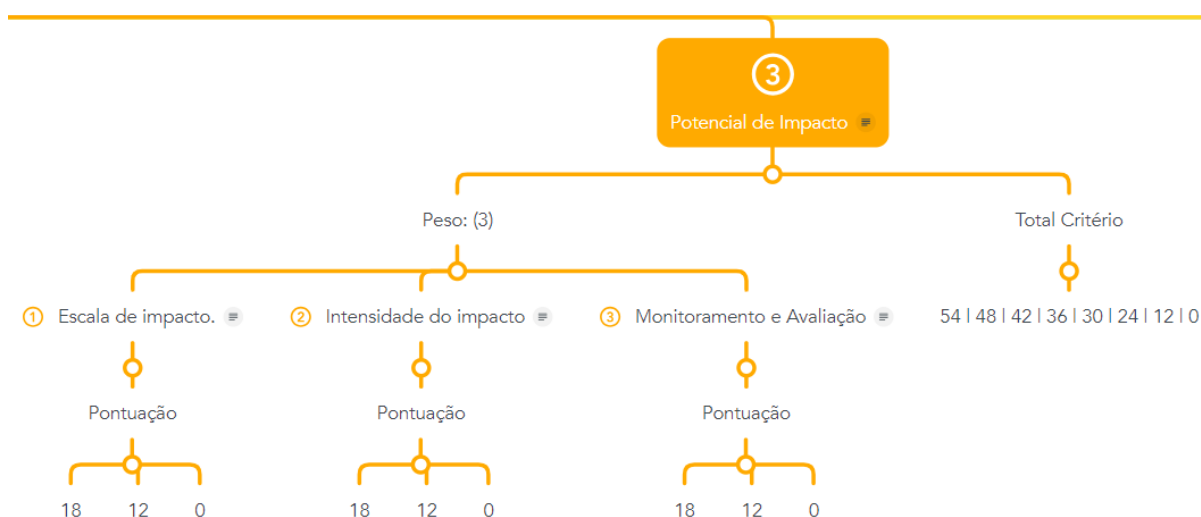
Além da escala, é fundamental avaliar a intensidade do impacto. Isso significa analisar o quanto a iniciativa realmente contribui para a mitigação dos desafios identificados e para a promoção de impactos socioambientais positivos. Quanto mais significativa for a contribuição, maior será o potencial de impacto.

c. Monitoramento e avaliação:

Para garantir o potencial de impacto, é necessário estabelecer mecanismos de monitoramento e avaliação. Isso permite verificar se os resultados esperados estão sendo alcançados e fazer ajustes caso necessário.

Considerando esses aspectos, é possível avaliar o potencial de impacto das iniciativas e projetos, identificando aqueles que têm maior capacidade de mitigar desafios e promover impactos socioambientais positivos.

Figura 18 - Mapa mental - Critério 3 - Potencial de Impacto



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2024)

5.4 Relevância

A relevância em projetos refere-se à importância e impacto que eles têm na sociedade e no meio ambiente. Um projeto relevante é capaz de abordar e resolver desafios socioambientais, mitigar problemas existentes e promover impactos positivos. Para tanto, ao avaliar a relevância é preciso observar as seguintes orientações:

a. identificar os desafios específicos

Desafios em projetos sociais referem-se às dificuldades e obstáculos que podem surgir durante a implementação de uma iniciativa com objetivos de impacto

socioambiental. Esses desafios podem ser diversos e variam de projeto para projeto, mas geralmente estão relacionados a questões como falta de recursos financeiros, falta de engajamento da comunidade, resistência de atores envolvidos, falta de apoio institucional, barreiras socioeconômicas, entre outras. Ao identificar os desafios específicos de um projeto socioambiental, é necessário analisar fatores como:

1. Desafios ambientais: Identificar problemas e ameaças ao meio ambiente, como desmatamento, poluição, escassez de recursos naturais e mudanças climáticas.
 2. Desafios sociais: Compreender as necessidades e demandas das comunidades locais, considerando aspectos como educação, saúde, emprego, moradia, acesso à água potável, entre outros.
 3. Desafios econômicos: Avaliar a viabilidade financeira do projeto, considerando fontes de financiamento, custos de implantação e manutenção, além do potencial de retorno financeiro.
 4. Desafios tecnológicos: Identificar possíveis limitações tecnológicas que possam impactar a implementação do projeto e encontrar soluções para superá-las.
 5. Desafios políticos: Considerar as políticas e regulamentações locais, regionais e nacionais que possam influenciar a execução do projeto, bem como a necessidade de engajamento e apoio dos governos e autoridades locais.
 6. Desafios de engajamento com *stakeholders*: Identificar e envolver os diferentes atores envolvidos no projeto como comunidades locais, organizações da sociedade civil, empresas, academia e governo, de forma a promover parcerias e colaboração.
 7. Desafios de monitoramento e avaliação: Estabelecer indicadores e sistemas de monitoramento para medir o progresso e os impactos do projeto, bem como avaliar sua eficácia e eficiência ao longo do tempo.
- b. Identificar se o projeto está alinhado às necessidades e às aspirações das comunidades locais.

Para se ter um potencial de impacto significativo e promover impactos socioambientais positivos, é fundamental que o projeto esteja alinhado às

necessidades e às aspirações das comunidades locais. Isso requer uma compreensão profunda das características socioeconômicas, culturais e ambientais da região, bem como o envolvimento das partes interessadas locais desde o início do processo de planejamento e implementação do projeto.

Ao compreender as necessidades e aspirações das comunidades locais, é possível identificar os desafios específicos que o projeto deve mitigar, bem como as oportunidades para promover impactos positivos. Dessa forma, o projeto pode direcionar seus recursos e esforços para abordar efetivamente os problemas existentes, incentivando as soluções que atendam às demandas locais e contribuam para o desenvolvimento socioambiental sustentável da região.

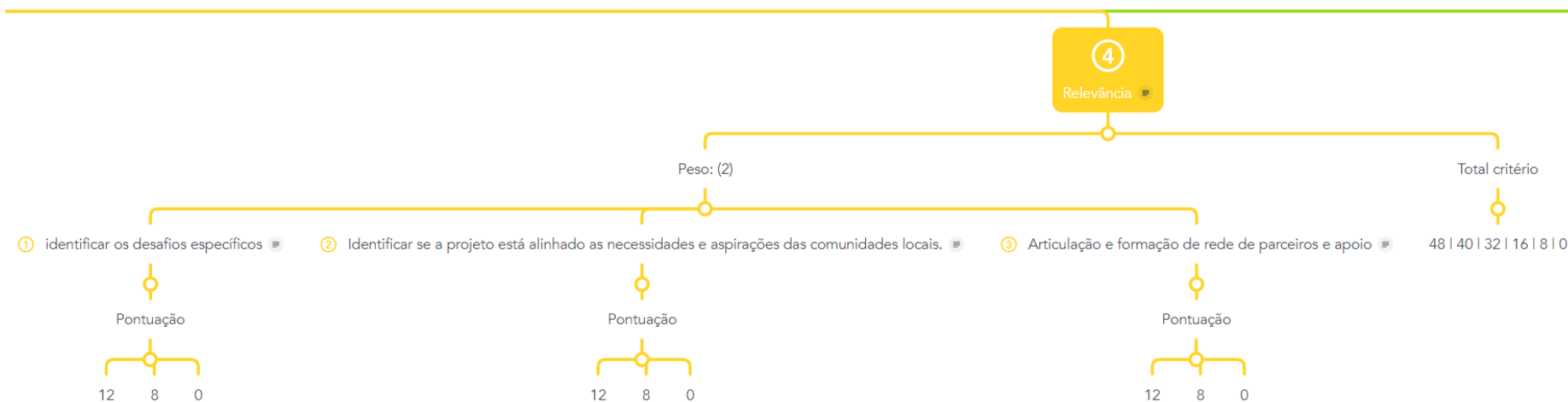
Além disso, a articulação e formação de redes e parcerias com outros atores envolvidos também são fundamentais. Essa colaboração permite uma troca de conhecimentos, recursos e experiências, potencializando os esforços e aumentando a efetividade do projeto. Por meio da formação de uma rede sólida, é possível compartilhar melhores práticas, buscar soluções conjuntas e promover ações coletivas que ampliem o impacto positivo do projeto.

c. articulação e formação de rede de parceiros e apoio

A articulação e formação de rede são estratégias fundamentais para promover o potencial de impacto socioambiental positivo em projetos. Por meio da criação de parcerias e da construção de colaborações com outros atores envolvidos como organizações da sociedade civil, empresas, comunidades locais e instituições governamentais, é possível potencializar os esforços e obter resultados mais significativos.

Ao unir forças e compartilhar recursos, conhecimentos e experiências, a articulação e formação de rede permitem a mitigação dos desafios identificados e a busca de soluções conjuntas para os problemas socioambientais. Além disso, essas estratégias fortalecem a capacidade de influenciar políticas públicas, aumentam a visibilidade e a credibilidade do projeto e promovem a troca de informações e aprendizados. Tal abordagem colaborativa e participativa contribui para a construção de soluções mais sustentáveis e duradouras, que respondam efetivamente aos desafios sociais e ambientais enfrentados.

Figura 19 – Mapa mental – Critério 4 – Relevância



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2024)

5.5 Inspiração para novas iniciativas

Inspirar novas iniciativas significa motivar e incentivar a criação de novos projetos, ideias e ações em diferentes áreas, como socioambiental, empreendedorismo, inovação social, entre outras. É o ato de despertar o interesse, a criatividade e o senso de responsabilidade em indivíduos, organizações e comunidades para que se engajem em atividades que promovam impactos positivos e contribuam para solucionar desafios e problemas identificados na sociedade e no meio ambiente.

Inspirar novas iniciativas implica promover exemplos motivadores, compartilhar conhecimento, estimular a colaboração e recursos necessários para que ideias se tornem projetos concretos e efetivos. Para tanto, é possível materializar as novas iniciativas quando são identificados:

a. Potenciais de crescimento para mais beneficiários:

Refere-se à capacidade de um projeto, iniciativa ou ação de atingir um número maior de pessoas impactadas de forma positiva. Isso pode ocorrer por meio da expansão geográfica do projeto, da ampliação do público-alvo, da promoção de parcerias e da implementação de estratégias que permitam o alcance de um número cada vez maior de beneficiários.

b. Potencial de replicação:

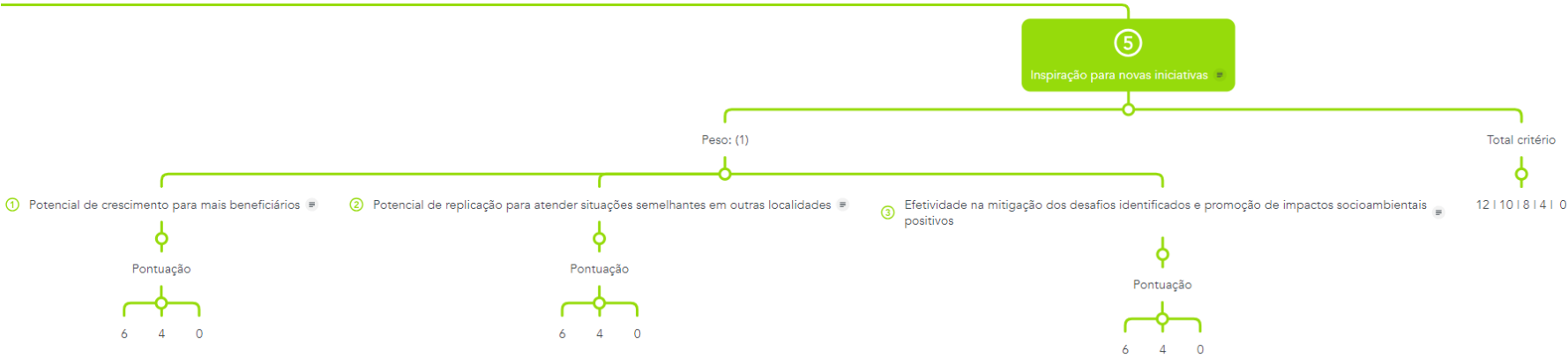
Refere-se à capacidade de um projeto ou iniciativa de ser reproduzida e implementada em outras localidades, com o objetivo de enfrentar desafios semelhantes e alcançar resultados positivos. Esse potencial implica que os aspectos-chave do projeto, suas estratégias e abordagens, podem ser adaptados e replicados com sucesso em diferentes contextos geográficos e sociais.

c. Efetividade na mitigação dos desafios identificados e promoção de impactos socioambientais positivos:

Refere-se à capacidade de um projeto ou iniciativa atingir seus objetivos de forma eficaz e produzir resultados mensuráveis e positivos para a sociedade e o meio ambiente.

Para alcançar a efetividade, é importante que o projeto seja planejado de forma adequada, com metas claras e indicadores de desempenho estabelecidos. Também é fundamental monitorar e avaliar regularmente o progresso e os resultados do projeto, ajustando as estratégias e abordagens conforme necessário. Assim, o potencial de impacto socioambiental positivo pode ser maximizado, gerando benefícios duradouros para as pessoas e o planeta.

Figura 20 - Mapa mental - Critério 5 - Inspiração para novas iniciativas



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2024)

5.6 Tabela de pontuação e de peso dos critérios

As pontuações e pesos foram inspiradas na escala de desempenho de três pontos que permite às organizações medir a eficácia com que os projetos atenderão o nível de alinhamento estratégico e a valorização do propósito de cada empresa investidora.

Tais pontuações têm como base de cálculo 0 (nota zero), quando o projeto não atende os objetivos da empresa, até 6 (nota seis), quando atende totalmente. As referidas avaliações são realizadas com base na percepção dos avaliadores, em relação à cada critério avaliado e deverá estar alinhada a dois subcritérios destacados pelos achados da pesquisa que são: a) relevância e b) promoção do impacto social positivo do projeto ou negócio social que está sendo avaliado.

Complementando a tabela de avaliação, quanto mais o critério estiver alinhado aos objetivos estratégicos corporativos, maior será o peso da sua pontuação. Para avaliar o peso, o avaliador deverá levar em consideração o impacto e relevância que oscilam entre graus de intensidade de baixo alinhamento (peso 1) a alto alinhamento (peso 3).

Quadro 16 - Tabela de Pontuação e Peso dos critérios

Tabela de pontuação quanto aos objetivos da empresa		Descrição dos pesos quanto ao Impacto e relevância	
6	Atende totalmente	peso 1	baixo
4	Atende parcialmente	peso 2	médio
0	Não atende	peso 3	alto

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

5.7 Tabela de avaliação

O quadro 16 – Avaliação final, apresenta a totalização das pontuações de todos os critérios avaliados pelo guia orientativo. A partir da finalização, é possível verificar qual ou quais os projetos aprovados pela equipe avaliativa e que receberão o investimento social privado estabelecido pelo investidor.

Quadro 17 - Avaliação Final

Critério 1 – Alinhamento estratégico									
48	40	32	16	8	0				
Critério 2 – Capacidade Técnica									
48	40	32	16	8	0				
Critério 3 – Potencial de Impacto									
54	48	42	36	30	24	12	0		
Critério 4 – Relevância									
48	40	32	16	8	0				
Critério 5 – Inspiração para novas iniciativas									
18	16	14	12	10	6	4	0		
Total Global: (informe o total da pontuação de todos os critérios)									

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

O guia orientativo é um documento vivo, ou seja, está aberto a novas revisões constantemente com o propósito de aperfeiçoamento contínuo. Para tanto, foi enviado para análise crítica de profissionais que atuam no segmento de projetos sociais para que pudessem fazer observações de melhoria para a ferramenta.

Os projetos aprovados serão aqueles que obtiverem a maior pontuação e atenderem a todos os requisitos legais determinados pela verificação de *Compliance* da empresa. Considera-se “ponto de corte” para permanecer no pleito da verba de investimento social privado os projetos que obtiverem, no mínimo, 80% (172,80) do valor total da pontuação geral que soma 216 pontos.

5.2.3. Avaliação Técnica do Guia Orientativo

O guia orientativo foi enviado para a avaliação crítica de cinco profissionais que atuam no segmento de negócios ou de projetos sociais, que elaboram ou aprovam investimentos sociais. (APÊNDICE G).

Esse *Petit comité* foi montado observando perfis diferentes de profissionais, tendo critério principal o conhecimento técnico para que pudessem contribuir com a melhoria da ferramenta. Os convites foram enviados em março de 2024. O quadro 18 apresenta o perfil dos avaliadores convidados para avaliar o guia orientativo:

Quadro 18 - Perfil dos avaliadores convidados

Descrição	Cargo	Experiência	Idade	Formação	Tempo de empresa
Técnico 1	Diretor	Elaboração, operação e gerenciamento de projetos sociais.	41	Mestre e Doutor	20 anos
Técnico 2	Professora	Elaboração, operação e gerenciamento de projetos sociais.	-	Mestre e Doutor	-
Técnico 3	Coordenador	Elaboração, operação e gerenciamento de projetos sociais.	40	Mestre e Doutor	20 anos
Técnico 4	Analista Sênior	Elaboração, operação, gerenciamento e aprovação de projetos sociais.	29	Especialização	6 anos
Técnico 5	Coordenador	Elaboração, operação e gerenciamento de projetos sociais.	31	Mestre	2 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Dos cinco técnicos contatados, apenas dois retornaram com sugestões de melhorias. Nas suas percepções, o guia orientativo possui aderência para a aplicabilidade. A linguagem é clara e objetiva. Sugeriram que a tabela de avaliação fosse elaborada considerando perguntas avaliativas, o que poderia auxiliar a equipe de avaliação a ter mais clareza no momento da pontuação.

[...] eu só queria responder então uma pergunta central, que é que eu acredito que esse questionário tem sim, muita aderência. Eu achei um modelo superinteligente, muito bem estruturado. Eu adorei. [...] Eu vou voltar de férias e quero aplicar nos projetos da empresa. Daí depois eu mando para ti também. Mas o objetivo não é era dizer se ele tinha ou não aderência e com certeza, tem aderência. (Técnico avaliador 1).

Quanto às sugestões de melhoria, os avaliadores ainda apontaram como melhoria o critério de mais visibilidade do projeto como característica de necessidade da empresa investidora:

[...] Penso que poderia verificar se há potencial de mais visibilidade para o projeto. Eu fiquei pensando que é algo que um investidor [...] sempre espera de um projeto, não é? Eu sei que é uma coisa é. É uma perspectiva que talvez pareça até um pouco mais mercadológica ou uma algo talvez não tão da essência, né? É, eu fiquei pensando que talvez em algum momento pudesse, até me pareceu que ele pode. Ele pode estar subentendido dentro de algum dos critérios aqui, né? (Técnico avaliador 1).

[...] Porque, por exemplo, você pegar a relevância. É se um projeto for socialmente relevante, né? Ou se. Ou se ele tiver impacto, que é o critério três aqui. É ele, naturalmente ele pode ter uma visibilidade, aí é trabalho do marketing, né? É fazer, mas é pra tu pensar, sabe? Se não, tem que estar explícito em algum momento aqui, né? (Técnico avaliador 1).

[...] O potencial que o projeto tem para visibilidade, que eu acho que é algo que quem investe em projeto. É acaba quando se trata de projeto social, acaba sempre tendo. Tendo assim, é uma importância. Isso não é mostrar a esse investimento a sua marca. A marca positiva, né? De um projeto. Então, é um ponto só para ficar pensando, né? Se em algum momento aqui, dos critérios, se pudesse explicitar, se perguntasse questionar, né, qual é o potencial? Se esse projeto tem um potencial e de visibilidade, né? Se o projeto tem um potencial assim, de alcance mediático de médio ou alto impacto? (Técnico avaliador 1).

Como segunda sugestão de melhoria, os avaliadores propõem que sejam transformadas as descrições de cada um dos critérios em perguntas.

[...] Eu fiz um exercício aqui e me pareceu. Que poderia ficar ainda melhor para avaliar. Vou dar um exemplo para te estar critério 1.1, diz, assim, considerar se as diretrizes e objetivos do projeto estão em consonância com os elementos estratégicos da empresa. Investidora, né? Se eu transformar isso numa pergunta, ficaria? As diretrizes e os objetivos do projeto estão em consonância com os elementos estratégicos da empresa investidora. Daí eu tenho a resposta, não é? Totalmente, parcialmente ou não? Me pareceu estar que essa primeira até não é muito o caso, mas em alguns outros critérios eu vou resgatar aqui para te dizer é, me parece que ficaria mais claro a pega, vou pegar 1.2 aqui, tá? (Técnico avaliador 1).

[...] Considerar se o projeto inscrito estará vinculado ao alinhamento com a cultura de projetos corporativos da empresa investidora. Quanto aos aspectos como missão, valores e estratégia e tal, se eu transformar numa pergunta, não é, é? O projeto inscrito estará vinculado ao alinhamento com a cultura de projetos corporativos da empresa investidora, considerando a missão, valores e estratégia, sustentabilidade, inovação e resultados esperados. Daí me parece que fica mais claro, tá? [...] (Técnico avaliador 1).

6. DISCUSSÃO INTEGRADA DOS RESULTADOS

Esse capítulo apresenta a análise e interpretação dos resultados obtidos nesse estudo, em relação aos objetivos propostos e aos dados coletados. A discussão integrada dos resultados, apresentadas nessa seção, envolveu a análise dos dados (capítulo 4) sob diferentes perspectivas, relacionando-os com a fundamentação teórica, apresentada no capítulo 2, dessa tese. Esse cruzamento de conhecimento gerou vários *insights*, que corroboraram com a elaboração do guia orientativo, a partir de cinco critérios, conforme detalhado no capítulo 5, desse estudo.

Diante dos achados de pesquisa, foi possível elaborar algumas recomendações práticas, com o intuito de colaborar com gestores, líderes e demais profissionais que atuam diretamente na aprovação de projetos sociais. Os tópicos, a seguir, são fruto das reflexões e *insights* que o estudo proporcionou ao longo da trajetória de coleta e análise de dados.

São seis as recomendações quando da utilização do Guia Orientativo para a aprovação de investimento social privado:

- 1- Tomada de decisão assertiva:** O guia orientativo oferece diretrizes e critérios para avaliar o investimento social privado de forma alinhada as expectativas das empresas. Ajudará os tomadores de decisão (empresário, coordenadores, gerentes e analistas de projetos) das organizações, a definirem suas escolhas de maneira fundamentada, conforme afirma Ribeiro (2015), levando em consideração diferentes aspectos como impacto social positivo, retorno financeiro, alinhamento com os valores e objetivos da empresa, inspiração de novas iniciativas, dentre outros.
- 2- Efetividade do investimento:** Com o guia orientativo, as organizações poderão avaliar e selecionar projetos sociais com possibilidade de melhor aderência aos objetivos organizacionais e impacto social positivo. A efetividade do investimento, poderá garantir que os recursos sejam direcionados para projetos de qualidade, que realmente façam diferença na sociedade, conforme afirma Noble (2014).

- 3- Transparência e prestação de contas:** o guia orientativo para avaliação do investimento social privado, demonstrará transparência (*Who Cares Wins*, 2004) e prestação de contas aos acionistas, colaboradores, clientes e parceiros. Fortalecerá a confiança e o engajamento dos *stakeholders*, ponto fundamental para continuidade da aplicação dos recursos.
- 4- Aprendizado e melhoria contínua:** Ao realizar esse estudo exploratório sobre o processo de tomada de decisão, foi possível identificar desafios e oportunidades de melhoria na avaliação do investimento social privado com foco no valor compartilhado (Porter e Kramer, 2011). Essa forma de atuação possibilitará que as organizações aprendam com experiências anteriores e aprimorem suas práticas ao longo do tempo, com a intencionalidade de aplicar o propósito institucional a serviço de sua estratégia organizacional e para o benefício dos *stakeholders* (Mackey e Sisódia, 2013; B Lab, 2014).
- 5- Articulação e colaboração:** A proposta do guia orientativo, auxiliará as organizações no compartilhamento de conhecimentos e experiências, incentivando a colaboração e a troca de melhores práticas. (Elkington, 1990). A participação das empresas em movimentos empresariais (vide seção 1.5) auxiliam no aprimoramento de suas práticas de gestão e ampliam as possibilidades de rede de atuação dos diferentes segmentos de atuação.
- 6- Agregação de valor e impacto social:** O guia orientativo possibilitará o fortalecimento da imagem e o valor agregado esperado pela empresa investidora e contribuirá para a construção de uma sociedade mais justa e sustentável. (Carroll, 1999; Weiss, 1995; Mackey e Sisódia, 2013; Porter e Kramer, 2011).

A partir dessas recomendações, os cinco critérios que compõem o guia orientativo: alinhamento estratégico, capacidade técnica, potencial de impacto, relevância e inspiração para novas iniciativas possibilitarão uma leitura mais assertiva e ampliada entre as expectativas das empresas e as intencionalidades dos projetos a serem investidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desse estudo visou “*Identificar quais os critérios relevantes e que são geradores de valor para as empresas que aprovam e promovem Investimento Social Privado*” nas organizações. Diante dos achados de pesquisa, foi possível verificar que as empresas entrevistadas identificam e promovem a divulgação de critérios para aprovação de investimento social privado.

Evidenciaram-se essas afirmativas em documentações legais divulgadas no portal de relacionamento com o investidor e nos sites comerciais que possibilitaram a identificação de quatro dos cinco critérios apresentados no guia orientativo. Dentre os critérios identificados por esse estudo estão:

- a pesquisa de *compliance* para validar as informações de credibilidade da Diretoria da OSC ou Entidade que se candidatou aos recursos oferecidos pelas empresas;
- a avaliação do alinhamento estratégico entre ambos os parceiros, buscando a aplicação de interesses comuns;
- a avaliação da relevância dos temas nos projetos em que os recursos serão investidos;
- a capacidade técnica e de gestão da OSC ou Entidade operacionalizadora do projeto, diante da operação e *know-how* para realização das ações que receberão os investimentos;
- a promoção de impacto social mediante comprovações de performance, por meio de indicadores de desempenho e ações de acompanhamento que materializem a teoria da mudança (seção 2.5).

O critério de “*inspiração para novas iniciativas*” foi constatado após a análise de editais públicos oferecidos pelas empresas investidoras (seção 4.4), o que favoreceu a ampliação do olhar da pesquisa para complementar o guia orientativo, produto dessa tese.

Com relação aos objetivos específicos, esse estudo se propôs a compreender o conceito de Função Social da Empresa e sua interrelação com o tema Empresas com Propósito. Nesse objetivo, foi possível verificar que as empresas, aos serem constituídas, determinam a sua função social no Estatuto Social, quando definem sua finalidade de operação. Conforme detalhado nas seções 2.1 e 3.3.1, as empresas pesquisadas destacam seu compromisso com uma sociedade mais justa, equânime e com propósito, obrigatoriedade exigida para tornarem-se Empresa B certificada.

Quanto ao objetivo de compreender quais os elementos que promovem a tomada de decisão nas organizações (seção 2.2), foi possível constatar que uma decisão racional necessita percorrer algumas etapas como analisar as possibilidades, avaliar as alternativas, interligar contextos e realizar conexões com o objetivo de encontrar a opção mais assertiva, nesse caso, o projeto social a ser aprovado e que receberá o investimento social privado.

Diante desse cenário, esse estudo também se propôs a contextualizar o tema Investimento Social Privado no Brasil (seção 2.3) e compreender qual a relação desse tema com a prática de gestão *ESG* (seção 2.4). Constatou-se que as empresas pesquisadas têm direcionado esforços para compor áreas de *ESG* com profissionais específicos para estabelecer e operar estratégias que materializem a visão das companhias. Esse fato foi verificado nas análises documentais e nas entrevistas realizadas no decorrer da pesquisa.

Verificou-se, por meio do objetivo “Contextualizar o conceito de impacto social positivo” (seção 2.5), que as empresas pesquisadas têm buscado apoiar projetos que demonstrem de forma qualitativa e quantitativa os resultados esperados. Essa materialização dos resultados é verificada por meio de ações, indicadores de performance e prestação de contas aos *stakeholders* sobre as iniciativas promovidas.

Como contribuição principal deste estudo e diante dessas reflexões, o guia orientativo, produto dessa pesquisa, visa ser um instrumento prático para as organizações e os cinco critérios apresentados servem como um mapa de apoio para a aprovação dos projetos sociais a serem avaliados. De forma simples e objetiva, será possível apoiar as empresas na seleção e aprovação de projetos sociais que poderão receber investimento social privado.

Como limitações desse estudo, destaco a dificuldade de contato com as empresas pré-selecionadas para essa pesquisa, o que inviabilizou o cumprimento do escopo inicial. Entretanto, a partir desse cenário de limitações de pesquisa, novas perspectivas foram abertas, permitindo novos caminhos e ampliando o horizonte de coleta de dados para outros segmentos que atuavam no contexto do investimento social privado.

A participação de representantes de Fundações, Institutos de Pesquisa e Assessorias Técnicas, na etapa de entrevistas, proporcionaram olhares diferenciados, promovendo uma discussão mais ampla sobre o tema, enriquecendo as reflexões desse estudo. Como recomendação de estudos futuros, sugere-se que o guia orientativo seja aplicado em situações reais e receba contribuições de melhoria a fim de gerar o aprendizado deste instrumento.

Ao concluir essa trajetória de estudos, fica a certeza que é possível promover o desenvolvimento social, tendo a participação efetiva das empresas, na criação de um mundo mais justo e sustentável, gerando valor para todos os *stakeholders* e para o planeta.

REFERÊNCIAS

- ALIANÇA PELOS INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO. **Construção das recomendações 2020-2025**. São Paulo, 2020b.
<https://aliancapeloimpacto.org.br/recomendacoes/>. Acesso em: 14/04/2021.
- ALTER, S. K. **Social enterprise typology**. Ahmedabad: Virtue Ventures LLC, 2007. Disponível em: <http://rinovations.edublogs.org/files/2008/07/setypology.pdf>. Acesso em: 19/03/2022.
- ANDRADE, S. R. **Uma nova geração do investimento social: arranjos institucionais para impacto coletivo**. 2019. GIFE. Disponível em: <https://bit.ly/3c3606N>. Acesso em: 19/03/2022.
- ARTEMISIA. **Impacto Social**. Website. Disponível em: <http://artemisias.org.br/conteudo/negocios/impacto-social.aspx>. Acesso em 25/02/2020.
- B3. **Estatuto Social**. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/5fd7b7d8-54a1-472d-8426-eb896ad8a3c4/9ba3b245-9ccd-1c68-664b-89271b21eb73?origin=1> Acesso em 25/02/2020.a
- B3. **Guia do IPO na B3**. Etapas e conceitos importantes, da tomada de decisão à vida de companhia aberta. Disponível em: <https://www.b3.com.br/data/files/8E/A3/51/BB/06AD2810AA8B5C28AC094EA8/B3%20-%20Guia%20do%20IPO.pdf> Acesso em: 09/05/2024.b
- B3. **Guia de Sustentabilidade e Gestão ASG nas Empresas**. Como começar, quem envolver e o que priorizar – Versão 2022. Disponível em: <https://www.b3.com.br/pt-br/b3/sustentabilidade/produtos-e-servicos-esg/guias-e-publicacoes/> Acesso em: 09/05/2024.c
- B3. **Índice de Sustentabilidade Empresarial – Questionário: Fundamentos De Gestão Da Sustentabilidade Empresarial. Dimensão Governança Corporativa e Alta Gestão**. Disponível em: <http://iseb3.com.br/questionario-ise-b3-2021> Versão junho, 2021. Acesso em: 25/02/2020.d
- B3. **Regulamento de listagem do Novo Mercado**. Disponível em: <https://www.b3.com.br/data/files/81/15/35/22/3762F510ACF0E0F5790D8AA8/regulamento-do-novo-mercado-vigente-apos-06022006.pdf> Acesso em: 25/02/2020.e
- BARRA, J. P. L.; et al. **Evidências de divulgação de metas de desenvolvimento sustentável em empresas brasileiras de capital aberto**. Revista Ambiente Contábil - UFRN – Natal-RN. v. 16, n. 1, p. 135 – 157, Jan./Jun., 2024. Disponível em: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=3d66da75-11dc-4023-8b26-66ab2e052309%40redis> Acesso em: 19/05/2024.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

BARKI, E.; COMINI, G. M.; TORRES, H. G. **Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.

BATES, M.A.; GLENNERSTER, R. **The Generalizability Puzzle**. Stanford Social Innovation Review, 2017. Disponível em: https://ssir.org/articles/entry/the_generalizability_puzzle. Acesso em: 17/04/2021.

BATTILANA, J. et al. **In search of the hybrid ideal**. Stanford Social Innovation Review, Stanford, v. 10, n. 3, p. 49–55, 2012. Disponível em: http://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal. Acesso em: 13/04/2021.

BATTILANA, J.; LEE, M. **Advancing Research on Hybrid Organizing: insights from the study of social enterprises**. The Academy of Management Annals, New York, v. 8, n. 1, p. 397-441, 2014. DOI: <http://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>.

BNP PARIBAS. **ESG GLOBAL SURVEY 2021: The path to esg: no turning back for assetowners and managers**. Disponível em: <https://securities.cib.bnpparibas/esg-global-survey-2021/> Acesso em: 19/02/2022.

BNP PARIBAS. **"The 'S' of ESG - Part 1: A challenging factor"**. 2019. Disponível em: <https://securities.cib.bnpparibas/the-s-of-esg-part-1-a-challenging-factor/> Acesso em: 19/02/2022.

BONNICI, F.; RAYNER, C. **The systems work of social change: how to harness connection, context, and power to cultivate deep and enduring change**. Nova York: Oxford University Press, 2021.

BRASIL. ENIMPACTO: **Estratégia Nacional de Investimento de Impacto**. Gov.Br, 5 mar. 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/inovacao/enimpecto>. Acesso em: 14/04/2021.a

BRASIL. **Lei 6.404/76 - Dispõe Sobre as Sociedades por Ações**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm Acesso em: 09/05/2024.b

BUGG-LEVINE, A. and JED, E. **Impact Investing: Transforming How We Make Money While Making a Difference**. *Innovations (Cambridge, Mass.)* 6.3 (2011): 9–18. Print.

CALDAS, C. B.; TAMBOSI FILHO, E.; VIEIRA, A. M. **Governança Corporativa e Sustentabilidade: uma relação necessária**. Revista UNIABEU, v. 7, p. 353-369, 2014.

CARROLL, A. **Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct**. *Business & Society*, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

COLLIS, Jill.; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMUNITAS. **Benchmarking do Investimento Social Corporativo – BISC 2023**. Disponível em: <https://comunitas-1.rds.land/lp-bisc-2023-completo#rd-box-joq3m2vv> Acesso em 10/01/2024.

CONSELHO EMPRESARIAL MUNDIAL PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (WBCSD). (2008). **Measuring Impact Framework Methodology**. Disponível em: <http://wbcsdpublications.org/wp-content/uploads/2016/12/MeasuringImpactFrameworkMethodology.pdf> Acesso em: 19/02/2022.a

CONSELHO EMPRESARIAL MUNDIAL PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (WBCSD). (2016). **Generating Value from External Assurance of Sustainability Reporting**. Disponível em: http://wbcsdpublications.org/wp-content/uploads/2016/03/WBCSD_Redefining_assurance_guide.pdf . Acesso em: 19/02/2022.b

DAVIDSON, E. J. **Tornar as avaliações estrategicamente práticas e relevantes**. In.: A relevância da avaliação para o investimento social privado / organização Fundação Itaú Social, Fundação Roberto Marinho, Move. São Paulo: Fundação Santillana, 2012.

DE PAULA, B. T. **Coprodução do Bem Público por meio de práticas de Investimento Social Privado (ISP)**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Viçosa, MG, 2023. Disponível em: <https://www.locus.ufv.br/bitstream/123456789/31208/1/texto%20completo.pdf>. Acesso em: 04/05/2024.

DRIVER, M. **An Interview With Michael Porter: Social Entrepreneurship and the Transformation of Capitalism**. Academy of Management Learning & Education, 2012, Vol. 11, No. 3, 421–431. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2011.0002>. Acesso em: 28/08/2024.

ELKINGTON, J. **Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium**. Australian CPA, v. 69, p. 75, 1994.

ESG BOOK. **Plataforma de dados empresariais ESG**. Disponível em: <https://app.esgbook.com/dashboard>. Acesso em: 21/05/2024.

ESCOLA DE NEGÓCIOS DE HARVARD. **Contas de impacto ponderado**. <https://www.hbs.edu/impact-weighted-counts/Pages/default.aspx> Acesso em: 21/02/2022.

FABIANI, P. J. E KISIL, M. (org.) **O Papel Transformador do Investimento Social Privado** / Marcos Kisil e Paula Jancso Fabiani (org.) - São Paulo, 2014. 190p. Disponível em: <https://idis.org.br/wp-content/uploads/2016/05/publi-O-Papel-Transformador.pdf> Acesso em: 25/02/2020.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing, 1984.

FILATOTCHEV, I., & BOYD, B. **Taking stock of corporate governance research while looking to the future**. Corporate Governance: An International Review, 17(3), 257-265. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00748.x>
Acesso em: 20/04/2022.

FLICK, UWE. **Uma introdução a pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRIEDMAN, M. **The social responsibility of business is increase its profits**. New York: New York Times Magazine, 1970.

FUNDAÇÃO CARGIL. **Editais Semeia Fundação Cargil**. Disponível em: <https://fundacaocargil.org.br/semeia-fundacao-cargil/> Acesso em: 04/04/2024.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios Rumo à Excelência**. São Paulo, 2014.

FUNDAMENTUS – **Plataforma Investa consciente**. Disponível em: <https://www.fundamentus.com.br/index.php> Acesso em: 21/05/2024.

GENTIL, D.; FERREIRA, G. T. C.; RODRIGUES, I. **Investimento Social Privado: A Estratégia e Gestão das Fundações e Institutos**. Revista de Administração da UFSM, v. 12, n. 5, p. 1044–1060, 2019.

GLAESER, E. L. **O Triunfo das Cidades**. São Paulo: BEI Comunicação, 2016.

GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE – **Notas técnicas: Investimento social privado e gestão pública: aprendizados sobre mudanças sociais**. São Paulo: GIFE, 2002.a

GRUPO DE INSTITUTOS FUNDAÇÕES E EMPRESAS - GIFE. **Guia GIFE de investimento social privado**. São Paulo: GIFE, 2002.b

HAIR JR, J. F et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INSPER METRICIS. **Guia para Avaliação de Impacto Socioambiental para Utilização em Investimentos de Impacto**. INSPER, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira: 2021** / IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais. - Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Agenda Positiva de Governança: medidas para uma governança que inspira, inclui e transforma**. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2020. (Série IBGC Opina).a

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Princípios que geram valor de longo prazo**. Disponível em:

<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 15/03/2022.b

INSTITUTO DE LIDERANÇA PARA A SUSTENTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE CAMBRIDGE (CISL). (2016). **In search of impact: Measuring the full value of capital**. Disponível em: <https://www.cisl.cam.ac.uk/publications/sustainable-finance-publications/in-search-ofimpact-measuring-the-full-value-of-capital>

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007. Disponível em: https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/07/IndicadoresEthos_2013_PORT.pdf. Acesso em: 13/04/2021.

INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL (IDIS). **Avaliação de impacto social: metodologias e reflexões**. 2018. Disponível em: <https://www.idis.org.br/avaliacao-de-impacto-social-metodologias-e-reflexoes/> Acesso em: 13/01/2021.a

INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL (IDIS). **ESG e o “S” brasileiro: quais os pontos que mais necessitam de atenção**. Disponível em: <https://www.idis.org.br/esg-e-o-s-brasileiro/> Acesso em: 19/02/2022.b

INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL (IDIS). **Um Guia Para o Retorno Social do Investimento**. Social Value International, 2009. Disponível em: https://idis.org.br/wp-content/uploads/2016/09/GUIA_SROI_PT_2.pdf. Acesso em: 25/02/2020.c

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Agenda 2030: objetivos de desenvolvimento sustentável: avaliação do progresso das principais metas globais para o Brasil: ODS 17: meios de implementação**. Brasília: Ipea, 2024. 29 p. (Cadernos ODS, 17).

JAPIASSÚ, Hilton. **Dicionário básico de filosofia**. 4. ed. Rio de Janeiro, 2006.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Organização orientada para estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KETKAR, Anandita. **How do we Measure the S in ESG?** Disponível em: <https://climataalk.org/2021/09/19/how-do-we-measure-the-s-in-esg/> Acesso em: 21/02/2022.

KOLB, D. A; RUBIN, I. M.; MCINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.

KREUZBERG, F.; VICENTE, E. F. R. Para onde Estamos Caminhando? Uma Análise das Pesquisas em Governança Corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 1, p. 43-66, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/SKBXq7QhsDZNNFzq9XH4vRN/abstract/?lang=pt> Acesso em: 19/04/2022.

KUHN, Thomas S. **The structure of scientific revolutions**. Chicago: University of Chicago, 1962.

LARCKER, D. F.; RICHARDSON, S. A.; TUNA, I. (2007). **Corporate governance, accounting outcomes, and organizational performance**. The Accounting Review, 82(4), 963-1008 Disponível em: <https://doi.org/10.2308/accr.2007.82.4.963> Acesso em: 20/04/2022.

MACKEY, J; SISODIA, R.S. **Capitalismo consciente: como libertar o espírito heroico dos negócios**. HSM Editora, 2013.

MILANI FILHO, M. A. F. **Responsabilidade social e investimento social privado: entre o discurso e a evidenciação**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/s9wb6LBB5F8W45W7kGcJVQq/?lang=pt> Acesso em: 19/03/2022.

MILES, M. B. & HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. Sage Publications. 1994.

MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D. E THEORÊT, A. (1976, June). **The Structure of “Unstructured” Decision Processes**. Administrative Science Quarterly, 21, 246-275.

MOVE SOCIAL. **Guia do Investimento Empresarial**. Disponível em: <http://www.move.social/wp-content/uploads/2018/01/01-publicacao-guia-do-investimento-empresarial-VFinal.pdf> Acesso em: 25/02/2020.

NOBLE, JAMES. Theory of change in ten steps. NPC, October 2019. Disponível em: https://npproduction.wpenginepowered.com/wp-content/uploads/2019/10/Theory-of-Change-10-Steps-Updated.pdf?_gl=1*r7vuce*_ga*OTM2NTY5MTQ1LjE3MjQ4ODkxNTM.*_ga_5Q3PNDTP66*MTcyNDg4OTE1Mi4xLjEuMTcyNDg4OTYxMS41My4wLjA. Acesso em: 28/08/2024.

NOGUEIRA, F. D. A.; SCHOMMER, P. C. **Quinze anos de investimento social privado no Brasil: Conceito e práticas em construção**. XXXIII EnANPAD, p. 1–16, 2009.

NATURA & CO. **Declaração de Direitos Humanos do grupo Natura &Co 2022**. Disponível em: https://www.naturaeco.com/wp-content/uploads/sites/428/2022/11/NCo-Declaracao-Direitos-Humanos_FINAL-PT-Oct-22_LINKED.pdf Acesso em: 13/05/2024.a

NATURA & CO. **Política Anticorrupção do Grupo Natura &Co 2023**. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/3020572a-4d20-9f56-cc39-bf4c619a36e3?origin=1>. Acesso em: 13/05/2024.b

OLIVEIRA FILHO, G.R.; KIYAMA, R.S.; COMINI, G. **Os desafios de mensurar o impacto social**. In: Negócios com impacto social no Brasil. In: BARKI, E. et al. (Org.). Negócios com impacto social no Brasil. São Paulo: Petrópolis, 2013. p. 211-235.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Princípios das Nações Unidas para o Investimento Responsável “PRI”**. URL: <https://www.unpri.org/pri/about-the-pri> Acesso em: 21/02/2022.a

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. (2015). **Plataforma de Conhecimento sobre Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs> Acesso em: 21/02/2022.b

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. (2015). **Transformando nosso mundo: A agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf> Acesso em: 21/05/2024.c

PACTO GLOBAL DAS NAÇÕES UNIDAS E GRI. (2017). **An Analysis of Goals and Targets**. Disponível em: https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/GRI_UNGC_SDG_Reporting_An_Analysis_of_Goals_and_Targets_2017.pdf. Acesso em: 21/02/2022.a

PACTO GLOBAL DAS NAÇÕES UNIDAS E PRI. (s/d). **Implement the Value Driver Model**. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/take-action/action/value-driver-model>. Acesso em: 21/02/2022.b

PACTO GLOBAL DAS NAÇÕES UNIDAS. (s/d). **Financial Innovation for the SDGs**. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/take-action/action/financial-innovation>. Acesso em: 21/02/2022.c

PACTO GLOBAL DAS NAÇÕES UNIDAS, GRI E WBCSD. (s/d). **SDGCompass**. <https://sdgcompass.org/> Disponível em 21/02/2022.d

PEREIRA, J. B. M. **Desafios para a implantação de um processo de mensuração de impactos gerados por negócios sociais ligados à economia criativa no estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2021.

PINEDA, A. M. **O Valor Das Diferenças Na Educação: Equidade No Discurso E No Advocacy Do Investimento Social Privado Brasileiro** ' 23/11/2023 331 f. Doutorado em ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO Instituição de Ensino: FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (SP), São Paulo.

PIPE.SOCIAL. **3º Mapa de Negócios de Impacto Socioambiental. Relatório Nacional 2021**. Disponível em: https://mapa2021.pipelabo.com/downloads/3_MapadeImpactoRelatorioNacional.pdf Acesso em: 19/02/2022.a

PIPE.SOCIAL E QUINTESSA. **4º Mapa de Negócios de Impacto Socioambiental. Relatório Nacional 2023**. Disponível em: [Mapa de Negócios de Impacto Socioambiental 2023 \(pipelabo.com\)](https://mapa2023.pipelabo.com/) Acesso em: 22/05/2024.

PIPE.SOCIAL. **O retrato atual do pipeline de impacto no Brasil: conheça os dados do setor, cases e tendências. 2019**. Disponível em: <https://pipe.social/produtos/mapa2019> Acesso em: 13/04/2021.b

PHONSUWAN, S; KACHITVICHYANUKUL, V. **Management system models to support decision-making for micro and small business of rural enterprise in Thailand.** In: Second International Science, Social Science, Engineering and Energy Conference 2010: Engineering Science and Management. Procedia Engineering 8, Thailand, Elsevier, 2011.

PORTER, M.; KRAMER, M. **Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility.** Harvard business review. 84. 78-92, 163, 2007.

PRODANOV, C.C; DE FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico** (2. ed.). Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf> Acesso em: 21/05/2024.

REDE GLOBAL DE INVESTIMENTO DE IMPACTO/IRIS. Disponível em: <https://iris.thegiin.org/> Acesso em: 20/02/2024.

RIBEIRO, I. **Implicações da Obra de March e Simon para as Teorias das Organizações e Tomada de Decisão.** Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE Vol. 14, N. 4. Outubro/Dezembro. 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331243258010.pdf> Acesso em: 04/05/2024.

ROCHA, D, & DEUSDARÁ, B. **Análise de conteúdo e análise do discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória.** Alea: estudos neolatinos. Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, jul./dez. 2005.

ROCHA, T. I. P. **Certificação B Corp: Estudo Exploratório das Principais Motivações para a Adesão das Empresas em Portugal.** Universidade de Lisboa (Portugal), ProQuest Dissertations Publishing, 2020. 28813071. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/f88ea7c33ca179fa87d34e2b9b562a1c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y> Acesso em: 16/02/2022.

QUINTESSA. **Conexão ESG – Agenda ESG e a Integração com os Negócios de Impacto.** Disponível em: <https://www.basedeimpacto.com.br/estudo-esg> Acesso em 22/05/24.

SILVA, R. **Estudos sobre o capitalismo consciente: uma análise da produção científica.** Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade de Brasília – Brasília, 2017.

SILVA, P. K. **Filantropia e investimento social privado nos Estados Unidos e no Brasil: redes transnacionais de governança econômica.** Tese de Doutorado. UFRGS, 2017. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/172394>. Acesso em: 20/01/2024.

SIMON, H. **Administrative Behavior – A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization.** (2nd ed.). New York: The MacMillan Company, 1971.

SISODIA, R.; Henry, T. & ECKSCHMIDT, T. **Capitalismo Consciente Guia Prático – Ferramentas para transformar sua organização**. Ebook. Curitiba, 2018.

SISTEMA B CORP. **Sistema B Brasil 2021**. Disponível em: <https://www.sistemabbrasil.org/> Acesso em: 17/01/2021.

SLOGGETT, Justin; REINBOTH, Bettina. **ESG integration: how are social issues influencing investment decisions?** Center for Business and Human Rights, NYU STERN, Estados Unidos, 2017. Acesso em: 23/02/2022.

SOFT EXPERT. **ESG - Um impulsionador chave para um negócio sustentável**. Disponível em: https://www.softexpert.com/pt-br/materials/ebook/esg-um-impulsionador-chave-para-um-negocio-sustentavel.pdf?gclid=CjwKCAiA_tuuBhAUEiwAvxkgTmxIL-ljul-ppAbs2_jJbJGrqFKKewodXsDvb-eLdcDDb0xRL07yLhoCIhsQAvD_BwE. Acesso em: 22/02/2024.

SWISS FEDERAL DEPARTMENT OF FOREIGN AFFAIRS & UNITED NATIONS. **Who Cares Wins Connecting Financial Markets to a Changing World**. 2004. Disponível em: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publications_report_whocareswins_wci_1319579355342 Acesso em: 12/04/2022.

WEISS, Carol H. **New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, And Contexts**. Disponível em <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED383817.pdf> Acesso em: 25/02/2020.

WADDOCK, Sandra. **The Myth of Social Investing**. Disponível em: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=mLlnqGIAAAAJ&citation_for_view=mLlnqGIAAAAJ:Se3iqnhoufwC Acesso em 12/02/2024.

APÊNDICE A - CARTA ANUÊNCIA

Porto Alegre, XX de fevereiro de 2022.

Excelentíssimo(a) Sr(a). xxxxxx

Sistema B Brasil

Eu, Lisângela da Silva Antonini, solicito autorização para a realização da minha tese de Doutorado em Gestão e Negócios do **programa de pós-graduação em gestão e negócios** – UNISINOS, no período de 2020/2024. O título para o estudo foi definido como **AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS SOCIAIS CORPORATIVOS**. Tem como objetivo geral propor um guia orientativo para auxiliar a Governança Corporativa na avaliação de investimento em projetos sociais e como objetivos específicos: a) Compreender os aspectos que compõem o investimento social privado, b) Identificar quais os fenômenos que impulsionam a governança corporativa a investir em projetos de impacto e promoção social, c) Identificar os desafios da tomada de decisão em projetos sociais, d) Propor indicadores para o processo de avaliação de investimento social privado e; e) Analisar a efetividade dos elementos e indicadores mapeados para a tomada de decisão da governança no processo de avaliação de investimento social privado.

A experiência adquirida como gestora e multiplicadora B me motivaram a aprofundar o estudo sobre esse tema de relevância e necessidade para as organizações e para a sociedade.

Coloco-me à disposição para esclarecimentos que se fizerem necessários. Atenciosamente,

Sr(a). xxx

Lisângela da Silva Antonini

APÊNDICE B - CARTA ANUÊNCIA

Porto Alegre, XX de maio de 2022.

Excelentíssimo(a) Sr(a). XXXX

Empresa XXXX

Eu, Lisângela da Silva Antonini, solicito autorização para a realização da minha tese de Doutorado em Gestão e Negócios do **programa de pós-graduação em gestão e negócios** – UNISINOS, no período de 2020/2024. O título para o estudo foi definido como **AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS SOCIAIS CORPORATIVOS**. Tem como objetivo geral propor um guia orientativo para auxiliar a Governança Corporativa na avaliação de investimento em projetos sociais e como objetivos específicos: a) Compreender os aspectos que compõem o investimento social privado, b) Identificar quais os fenômenos que impulsionam a governança corporativa a investir em projetos de impacto e promoção social, c) Identificar os desafios da tomada de decisão em projetos sociais, d) Propor indicadores para o processo de avaliação de investimento social privado e; e) Analisar a efetividade dos elementos e indicadores mapeados para a tomada de decisão da governança no processo de avaliação de investimento social privado.

A experiência adquirida como gestora e multiplicadora B me motivaram a aprofundar o estudo sobre esse tema de relevância e necessidade para as organizações e para a sociedade.

Coloco-me à disposição para esclarecimentos que se fizerem necessários.

Atenciosamente,

Sr(a). XXXXX

Lisângela da Silva Antonini

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Você está sendo convidado a participar da pesquisa: AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS SOCIAIS CORPORATIVOS, que será desenvolvida para a tese de Doutorado em Gestão e Negócios, na Universidade do Vale do Rio dos Sinos, pela doutoranda Lisângela da Silva Antonini, tendo como orientadora a Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral.

Tem como objetivo geral propor um guia orientativo para auxiliar a Governança Corporativa na avaliação de investimento em projetos sociais e como objetivos específicos: a) Compreender os aspectos que compõem o investimento social privado, b) Identificar quais os fenômenos que impulsionam a governança corporativa a investir em projetos de impacto e promoção social, c) Identificar os desafios da tomada de decisão em projetos sociais, d) Propor indicadores para o processo de avaliação de investimento social privado e, por fim, e) Analisar a efetividade dos elementos e indicadores mapeados para a tomada de decisão da governança no processo de avaliação de investimento social privado.

Ao concordar em participar do estudo, você responderá um questionário, será entrevistado pelo doutorando e participará de um grupo de foco. Serão mantidos o anonimato e a confidencialidade das suas informações, sendo essas utilizadas somente para fins científicos. Você poderá desistir de participar desse estudo, a qualquer momento, sem ser prejudicado.

Esse Termo será assinado em duas vias, de igual teor, ficando uma em seu poder e outra com a pesquisadora responsável. Se necessário, poderá pedir esclarecimentos do estudo antes, durante ou após ele. Você encontrará a pesquisadora responsável no telefone (51) 99739-9149 ou e-mail: lisantonini@gmail.com

Porto Alegre, XX de fevereiro de 2022.

Nome e assinatura do Sujeito de Pesquisa

Nome e assinatura da doutoranda em Gestão e Negócios

Nome e assinatura do(a) orientador(a) da pesquisa

APÊNDICE D - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA DIRECIONADA AO PROFISSIONAL RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA ESG DA EMPRESA

Dados do(a) entrevistado(a)

Nome:			
Gênero:	Se autodeclara: () masculino () feminino	Idade:	
Cargo:		Tempo empresa: na	
Formação:	Ensino Médio: () Incompleto () Concluído Curso Técnico: () Incompleto () Concluído. Em _____ Curso Superior: () Incompleto () Concluído. Em _____ Pós-graduação: () Incompleto () Concluído. Em _____ Outros. Qual? _____		

Elemento de análise: Estratégia

- Qual seu cargo na empresa?
- Descreva, por favor, as atividades de trabalho que o(a) Sr(a). desenvolve na empresa.
- Na sua opinião, de que forma a EMPRESA cresceu e conquistou mercado?
- E para o futuro, quais são as ações previstas para a consolidação da EMPRESA?
- Na sua opinião, quais características melhor definem a identidade da EMPRESA?
- Você poderia explicar as razões pelas quais a EMPRESA foi estruturada (divisão das áreas conforme organograma) da forma como se encontra hoje?
- Realizando uma análise estratégica da EMPRESA, o que o(a) senhor(a) destacaria como: pontos fortes e fracos atualmente (especialmente perante o mercado)?
- Oportunidades e ameaças que hoje enfrenta?
- Qual o posicionamento estratégico que seu setor representa para a EMPRESA? Como ele é constituído?
- Como o(a) senhor(a) avalia a estratégia ESG adotada pela EMPRESA?
- Como ocorre o processo de avaliação dos projetos sociais financiados pela empresa?
- Como o(a) senhor(a) avalia a participação da EMPRESA no investimento social privado? Quais as dificuldades enfrentadas? Quais as celebrações vivenciadas?

APÊNDICE E - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA DIRECIONADA AOS INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E CONSULTORIAS

Dados do(a) entrevistado(a)

Nome:			
Gênero:	Se autodeclara: () masculino () feminino	Idade:	
Cargo:		Tempo empresa: na	
Formação:	Ensino Médio: () Incompleto () Concluído Curso Técnico: () Incompleto () Concluído. Em _____ Curso Superior: () Incompleto () Concluído. Em _____ Pós-graduação: () Incompleto () Concluído. Em _____ Outros. Qual? _____		

Elemento de análise: Estratégia

- Qual seu cargo na empresa?
- Descreva, por favor, as atividades de trabalho que o(a) Sr(a). desenvolve na empresa.
- Na sua opinião, de que forma a EMPRESA cresceu e conquistou mercado?
- E para o futuro, quais são as ações previstas para a consolidação da EMPRESA?
- Na sua opinião, quais características melhores definem a identidade da EMPRESA?
- Você poderia explicar as razões pelas quais a EMPRESA foi estruturada (divisão das áreas conforme organograma) da forma como se encontra hoje?
- Realizando uma análise estratégica da EMPRESA, o que o(a) senhor(a) destacaria como: pontos fortes e fracos atualmente (especialmente perante o mercado)?
- Oportunidades e ameaças que hoje enfrenta?
- Qual o posicionamento estratégico que seu setor representa para a EMPRESA? Como ele é constituído?
- Como o(a) senhor(a) avalia a estratégia *ESG* adotada pela EMPRESA?
- Há um rito de análise e aprovação de ações, projetos e qual a forma de investimento? A organização atua como: captadora de investimento social privado. investidora de recursos. Ambos os papéis?
- Como ocorre o processo de avaliação dos projetos sociais financiados pela empresa?
- Como o(a) senhor(a) avalia a participação da EMPRESA no investimento social privado? Quais as dificuldades enfrentadas? Quais as celebrações vivenciadas?

APÊNDICE F - REGISTRO DE PESQUISA**ATIVIDADE:****DATA:****HORÁRIO:****PARTICIPANTES:****ANOTAÇÕES DA PESQUISADORA:**

APÊNDICE G – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE – AVALIAÇÃO DO GUIA ORIENTATIVO

Você está sendo convidado a participar da pesquisa: AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO, que será desenvolvida para a tese de Doutorado em Gestão e Negócios, na Universidade do Vale do Rio dos Sinos, pela doutoranda Lisângela da Silva Antonini, tendo como orientadora a Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral.

Tem como objetivo geral propor um guia orientativo para auxiliar a Governança Corporativa na avaliação de investimento em projetos sociais e como objetivos específicos:

- a) Compreender os aspectos que compõem o investimento social privado,
- b) Identificar quais os fenômenos que impulsionam a governança corporativa a investir em projetos de impacto e promoção social,
- c) Identificar os desafios da tomada de decisão em projetos sociais,
- d) Propor indicadores para o processo de avaliação de investimento social privado,
- e) Analisar a efetividade dos elementos e indicadores mapeados para a tomada de decisão da governança no processo de avaliação de investimento social privado.

Ao concordar em participar do estudo, você avaliará o instrumento elaborado pela Doutoranda. Serão mantidos o anonimato e a confidencialidade das suas informações, sendo essas utilizadas somente para fins científicos. Você poderá desistir de participar desse estudo, a qualquer momento, sem ser prejudicado.

Esse Termo será assinado em duas vias, de igual teor, ficando uma em seu poder e outra com o pesquisador responsável. Se necessário, poderá pedir esclarecimentos do estudo antes, durante ou após ele. Você encontrará a pesquisadora responsável no telefone (51) 99739-9149 ou e-mail: lisantonini@gmail.com

Porto Alegre, ____ de _____ de 202____.

Nome e assinatura do Sujeito de Pesquisa:

Avaliação do Guia Orientativo para Avaliação do Investimento Social Privado^{li}

Doutoranda: Lisângela da Silva Antonini
Orientação: Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral (UNISINOS)

Qualificação do Avaliador

Nome Completo:

Idade:

Formação:

Tempo de empresa:

Cargo ocupado:

Possui experiência com () elaboração () operação/() gerenciamento de projetos sociais ou () aprovação de investimentos.

Quantos anos?

Prezado avaliador,

Após a avaliação do instrumento, favor registrar suas impressões sobre o Guia Orientativo:

O Guia possui aderência para aplicabilidade?

()SIM ()NÃO ()NÃO CONSIGO AVALIAR ()EM PARTE

Parecer do Avaliador:

GUIA ORIENTATIVO PARA AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO

Como usar esse guia orientativo?

Esse guia orientativo tem o objetivo de auxiliar a equipe avaliativa da empresa na tomada de decisão quanto à aplicação de investimento social privado (ISP) em projetos ou negócios sociais.

Para essa tomada de decisão, são apresentados 5 critérios de avaliação: alinhamento estratégico, competência técnica, potencial de impacto, relevância e inspiração para novas iniciativas. Em cada critério são detalhados os conceitos que regem a forma de atuação e operação realizada pela empresa proponente e o que são esperados pela empresa investidora. Também são detalhados o peso de pontuação e os critérios de avaliação.

As pontuações têm a seguinte base de cálculo: 0 quando o projeto não atende os objetivos da empresa até 6 quando atende totalmente. O impacto e relevância possui graus de intensidade de menor (peso 1) a alto (peso 3):

Tabela de pontuação quanto aos objetivos da empresa		Descrição dos pesos quanto ao Impacto e relevância	
6	Atende totalmente	peso 1	menor
4	Atende parcialmente	peso 2	médio
0	Não atende	peso 3	alto

Os critérios de avaliação dos projetos deverão atender os requisitos a seguir detalhados, conforme questões de avaliação:

1. Alinhamento estratégico – Peso: 2

Entende-se por alinhamento estratégico a aderência dos projetos selecionados

com os objetivos da empresa investidora, subdivididos em 2 subcritérios:

1.1. Coerência com a estratégia ESG do investidor

Considerar se as diretrizes e objetivos do projeto estão em consonância com os elementos estratégicos da empresa investidora como os princípios de sustentabilidade ambiental, responsabilidade social corporativa e governança adequada.

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	2	12	
4 - Atende parcialmente		8	
0 - Não atende		0	

1.2. Alinhamento com a cultura de projetos corporativos

Considerar se o projeto inscrito estará vinculado ao alinhamento com a cultura de projetos corporativos da empresa investidora quanto aos aspectos como missão, valores, estratégia, sustentabilidade, inovação e resultados esperados.

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	2	12	
4 - Atende parcialmente		8	
0 - Não atende		0	

Assinale a pontuação total do critério

24 | 20 | 16 | 8 | 0

2. Capacidade Técnica – Peso: 2

Considerar se a instituição promotora do projeto possui habilidades, conhecimentos e recursos disponíveis para executar com segurança o projeto proposto. Verificar se possui *expertise* técnica necessária para realizar as tarefas e atividades exigidas pelo projeto, assim como a capacidade de gerenciar os recursos e tomar decisões técnicas significativas.

2.1. Planejamento

Verificar se há cultura de planejamento organizacional por meio de práticas de gestão. Apresenta processo para estabelecer metas, objetivos e estratégias para a empresa, a fim de alcançar resultados desejados. Envolve a definição de diretrizes e a alocação de recursos, como pessoas, materiais e financeiros, para viabilizar a execução dos planos.

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	2	12	
4 - Atende parcialmente		8	
0 - Não atende		0	

2.2. Sustentabilidade financeira

Verificar se a organização tem a capacidade de manter sua saúde financeira a longo prazo. Gerencia eficientemente os recursos financeiros disponíveis, equilibra as receitas e despesas, busca fontes de financiamento sustentáveis e garante a rentabilidade e viabilidade econômica do projeto.

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	2	12	
4 - Atende parcialmente		8	
0 - Não atende		0	

2.3. Histórico institucional

Compreender o legado, marcos históricos, *expertise*, valores e cultura organizacional. Saber como a Instituição proponente tem se posicionado no mercado, quais são seus valores e princípios e quais são suas competências técnicas para verificar se há uma conexão entre o projeto e a empresa investidora.

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	2	12	
4 - Atende parcialmente		8	
0 - Não atende		0	

2.4. Alinhamento entre o Propósito Institucional e o Core business (produto ou serviço oferecido).

Verificar se o projeto proposto está em consonância com os objetivos e valores da instituição, bem como com o negócio principal que ela desenvolve.

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	2	12	
4 - Atende parcialmente		8	
0 - Não atende		0	

Assinale a pontuação total do critério Total do Critério

48 | 40 | 32 | 16 | 8 | 0

3. Potencial de Impacto – Peso 3

Verificar a capacidade que o projeto proposto tem de promover mudanças e gerar resultados positivos em diferentes áreas como social, ambiental, econômica, dentre outras possibilidades apresentadas nos seus objetivos.

3.1. Escala de impacto.

Avaliar o alcance do projeto ou iniciativa em termos de número de beneficiários diretos e indiretos.

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	3	18	
4 - Atende parcialmente		12	
0 - Não atende		0	

3.2. Intensidade do impacto

Analisar o quanto a iniciativa realmente contribui para a mitigação dos desafios identificados e para a promoção de impactos socioambientais positivos. Quanto mais significativa for a contribuição, maior será o potencial de impacto.

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	3	18	
4 - Atende parcialmente		12	
0 - Não atende		0	

3.3. Monitoramento e Avaliação

Verificar quais os mecanismos de monitoramento e avaliação.

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	3	18	
4 - Atende parcialmente		12	
0 - Não atende		0	

Assinale a pontuação total do critério Total do Critério
54 48 42 36 30 24 12 0

4. Relevância – Peso 2

Verificar se o projeto apresenta coerência entre a importância e o impacto para a sociedade e para o meio ambiente. Um projeto relevante é capaz de abordar e resolver desafios socioambientais, mitigar problemas existentes e promover impactos positivos.

4.1. Identificar os desafios específicos

Verificar se as dificuldades e obstáculos identificados na comunidade estão delineados de forma transparente e assertiva. Os desafios podem ser diversos e variam de projeto para projeto, mas geralmente estão relacionados a questões como falta de recursos financeiros, falta de engajamento da comunidade, resistência de atores envolvidos, falta de apoio institucional, barreiras socioeconômicas, entre outros.

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	2	12	
4 - Atende parcialmente		8	
0 - Não atende		0	

4.2. Identificar se o projeto está alinhado às necessidades e às aspirações das comunidades locais.

Verificar se há uma compreensão profunda das características socioeconômicas, culturais e ambientais no qual será implementado o projeto, bem como o envolvimento das partes interessadas locais desde o início do processo de planejamento e implementação do projeto.

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	2	12	
4 - Atende parcialmente		8	
0 - Não atende		0	

4.3. Articulação e formação de rede de parceiros e apoio

Verificar se há potencial de articulação para criar um ambiente colaborativo e participativo que possa contribuir para a construção de soluções mais sustentáveis e duradouras, que respondam efetivamente aos desafios sociais e ambientais enfrentados.

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	2	12	
4 - Atende parcialmente		8	
0 - Não atende		0	

Assinale a pontuação total do critério Total do Critério

48 | 40 | 32 | 16 | 8 | 0

5. Inspiração para novas iniciativas – Peso 1

Verificar se a iniciativa tem potencial para incentivar a criação de novos projetos, ideias e ações em diferentes áreas, como socioambiental, empreendedorismo, inovação social, entre outras. Verificar a capacidade de apresentar exemplos inspiradores, compartilhar conhecimento, estimular a colaboração e fornecer recursos necessários para que outras ideias se tornem projetos concretos e efetivos.

5.1. Potencial de crescimento para mais beneficiários

Verificar se há possibilidade de expansão geográfica do projeto, da ampliação do público-alvo, da promoção de parcerias e da implementação de estratégias que permitam o alcance de um número cada vez maior de beneficiários.

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	1	6	
4 - Atende parcialmente		4	
0 - Não atende		0	

5.2. Potencial de replicação para atender situações semelhantes em outras localidades

Verificar os aspectos-chave do projeto, suas estratégias e abordagens, se podem ser adaptados e replicados com sucesso em diferentes contextos geográficos e sociais.

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	1	6	
4 - Atende parcialmente		4	
0 - Não atende		0	

ANEXO A – EMPRESAS B CERTIFICADAS

100% Amazonia	Carton Druck Gráfica Ltda.
2W Energia	CASA feito brasil
4YOU2 Idiomas	CAUSE
ABISSAL Capitalismo Saudável	Central da Visão
Abrace uma Causa Gestão e Serviços Ltda	Cerveja Praya
Agrotools	CERVEJARIA FIL
Alaya	Cervejaria Masterpiece
All Set Comunicação	Change for Good - Desenvolvimento de Programas e Projetos de Mobilização Ltda
AMATA	Cia. Hering
Amélie Brasil	Clear Sale
American Insight	Codebit Programming Solutions
Americas Health	COGNI
AMMA Chocolate	COMBIO ENERGIA S/A
Aniyami	Courriers
Aoka	Crederes Artes e Artesanato LTDA
Apex Capital Ltda.	Criando Consultoria
Appana Território de Aprendizagem Ltda.	Danone Brazil
Aquatro Cultura de Impacto	Danone Ltda - Brazil Dairy
Araruna Filmes	Danone Ltda - Brazil Water
ARCO PARTICIPAÇÕES	Danone Ltda. - Nutricia Brazil
Arueira Ambiental	Daterra Atividades Rurais
Asap - Performance do Conhecimento	Decah
Áurea Lúcia	DENGO
Baluartes Cultura	Despertar Educação infantil
Beatnik & Sons	Diagonal
Beegreen Sustentabilidade Urbana	Din4mo
BELEAF INDUSTRIA E COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA	Dinâmica Soluções Ambientais Ltda
Bemglô	Eco Panplas
Bemtevi Investimento Social Ltda	Ecomunica
Bergamia	EcoSimple Tecidos Sustentáveis - EcoSimple Sustainable Fabrics
BIOWASH IND E COM LTDA	ECycle
Blockforce	Editora MOL
Bom Consórcio	Editora Voo
Boomera	EduK
Box Print Ltda - (Grupo Box Print)	Entelékia / Integrow
Bresco Investimentos e Gestão Ltda.	Essence Branding
Brília	Eu Reciclo
Cambará Eco Hotel	Eyxo
campus b	FAMA Investimentos

Carambola Tecnologia LTDA	Faro Energy
Carlotas	Fazenda Da Mata Orgânicos
Fazenda Da Toca Orgânicos	Mapeei uma vida sem plástico
Filóo Saúde	Maria Farinha Filmes
Flavia Aranha Comércio e Confecção EIRELI – ME	Marketing Sustentável
Fleximedical	Menos 1 Lixo
Florita Beachwear Ltda Epp	Meu Copo Eco
Flow Impact	MITSIDI SERVIÇOS E PROJETOS LTDA EPP
GEF Capital Partners Latam	MOV Investimentos Ltda.
Gestão Samaúma	Move Avaliação e Estratégia em Desenvolvimento Social
GITEC BRASIL	Moved by mindfulness
Gonçalves Brasil	Movida Aluguel de Carros
Greenco	Movimento #EUVISTOOBEM
Greenpeople	MOVIN
Grupo GAIA	Movva
Herbarium	My Basic Comércio de Roupas e Acessórios Ltda – ME
Herself	Natura &Co
HL Soluções Ambientais EIRELI	Natura Cosméticos AS
Humanare	Neurônio Ativação de Negócios e Causas
Ibitipoca Reserva Ambiental	NewInc Construtora
IE Treinamentos	Nude.
IG4 Capital	Numerik
Impact Beyond	Oficina da Sustentabilidade
Impt! Company	Okena
IN3 New B Capital S.A.	Olivia Saladas
Indicator Capital	Onda Eco
Iniciativa Agronegócios	ORIA CAPITAL
Insecta Shoes	Órigo Energia
Instituto Yiesia	Oster Design
Ionica	Pantys
Já Fui Mandioca!	PAPEL SEMENTE
Juçai	Paraíso Verde
Keiff	Pares Estratégia & Desenvolvimento
Kiro	Patrus Transportes Ltda
Kisoul	Pecuária Sustentável da Amazonia SA (PECSA)
Korui	Plano CDE
Kunumi Serviços em Tecnologia da Informação S.A	PLANTUC projetos Socioambientais
Labora	Plongê
LaLuz Brasil LTDA	Positiva Holding Ltda
Mãe Terra	Positive Ventures

MAGIKJC EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS	Pousada da Amendoeira
Mais Diversidade Consultoria e Treinamentos Ltda	PRAGMA
Mandalah Conscious Innovation	PROFILE PR RELACOES PUBLICAS LTDA.
Maneje Bem	Programa Vivenda
Provi	TAO Kombucha
Raízes Desenvolvimento Sustentável	Tátil Design
Raízes Orgânicos Ltda	Tawil Comunicação
Recicladora Urbana	TEVA
Reconnectta	The Key - Prosperar na Nova Economia
Rentcars LTDA	Tide Social
Reos Partners	Timirim
Reserva	Tobasa Bioindustrial de Bababaçu S/A
Retalhar	Transcota Logística Ltda.
Rever Consulting	Trybe
Rise Holding S.A	UP Lab
Rizoma Agricultura Regenerativa	Vanessa Montoro
Sanar	Vertown
Sancapel soluções para higiene Profissional	ViBe Saúde
Sancoffee - Santo Antônio Estate Coffee	Vox Capital
Selletiva	WayCarbon
Sense-Lab	We.Flow
SHOOT	Welight
Simbiose Social	WONGTSCHOWSKI KLEIMAN ADVOGADOS
SITAWI	Worc Digital LTDA
Social Bank	Wright Capital Gestão de Recursos Ltda.
Social Docs	You Green Cooperativa de Beneficiamento de Materiais Recicláveis
Suindara Radar e Rede	Yssy Tecnologia S.A.
Sunew Filmes Fotovoltaicos Impressos S.A	Yunus Negócios Sociais Brasil

Fonte: Sistema B Brasil (Março/2022)

ANEXO B – GUIA ORIENTATIVO AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO VERSÃO DEFINITIVA

Como usar esse guia orientativo?

Esse guia orientativo tem o objetivo de auxiliar a equipe avaliadora da empresa na tomada de decisão quanto a aplicação de investimento social privado (ISP) em projetos ou negócios sociais.

Para essa tomada de decisão, são apresentados 5 critérios de avaliação: alinhamento estratégico, competência técnica, potencial de impacto, relevância e inspiração para novas iniciativas. Em cada critério são detalhados os conceitos que regem a forma de atuação e operação realizada pela empresa proponente e o que são esperados pela empresa investidora. Também são detalhados o peso de pontuação e os critérios de avaliação.

As pontuações têm a seguinte base de cálculo, 0 quando o projeto não atende os objetivos da empresa até 6 quando atende totalmente. O impacto e relevância possui graus de intensidade de menor (peso 1) a alto (peso 3):

Tabela de pontuação quanto aos objetivos da empresa		Descrição dos pesos quanto ao Impacto e relevância	
6	Atende totalmente	peso 1	baixo
4	Atende parcialmente	peso 2	médio
0	Não atende	peso 3	alto

Os critérios de avaliação dos projetos deverão atender os requisitos a seguir detalhados, conforme questões de avaliação:

1. Alinhamento estratégico – Peso: 2

Entende-se por alinhamento estratégico a aderência dos projetos selecionados com os objetivos da empresa investidora, subdivididos em 2 subcritérios:

1.1. Coerência com a estratégia ESG do investidor

- ✓ As diretrizes e objetivos do projeto estão em consonância com os elementos estratégicos da empresa investidora? (Verificar o alinhamento dos princípios de sustentabilidade ambiental, responsabilidade social corporativa e *compliance*).

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	2	12	
4 - Atende parcialmente		8	
0 - Não atende		0	

1.2. Alinhamento com a cultura de projetos corporativos

- ✓ O projeto inscrito está alinhado com a cultura de projetos corporativos da empresa investidora quanto aos aspectos como missão, valores, estratégia, sustentabilidade, inovação e resultados esperados?

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	2	12	
4 - Atende parcialmente		8	
0 - Não atende		0	

Assinale a pontuação total do critério

24 | 20 | 16 | 8 | 0

2. Capacidade Técnica – Peso: 2

Considerar se a instituição promotora do projeto possui habilidades, conhecimentos e recursos disponíveis para executar com segurança o projeto proposto. Verificar se possui *expertise* técnica necessária para realizar as tarefas e atividades exigidas pelo projeto, assim como a capacidade de gerenciar os recursos e tomar decisões técnicas significativas. Para esse critério, serão avaliados 4 subcritérios:

2.1. Planejamento

- ✓ A organização promotora do projeto possui cultura de planejamento organizacional por meio de práticas de gestão?
- ✓ O projeto estabelece metas, objetivos e estratégias a fim de alcançar resultados desejados?
- ✓ O projeto apresenta a definição de diretrizes e a alocação de recursos, como pessoas, materiais e financeiros, para viabilizar a execução dos planos?

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	2	12	
4 - Atende parcialmente		8	
0 - Não atende		0	

2.2. Sustentabilidade financeira

- ✓ A organização promotora do projeto tem a capacidade de manter sua saúde financeira a longo prazo?
- ✓ A organização promotora do projeto gerencia eficientemente os recursos financeiros disponíveis equilibrando as receitas e despesas, busca fontes de financiamento sustentáveis e garante a rentabilidade e viabilidade econômica do projeto?

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	2	12	
4 - Atende parcialmente		8	
0 - Não atende		0	

2.3. Histórico institucional

- ✓ A organização proponente tem representatividade na sociedade?
- ✓ A organização proponente apresenta os valores e princípios organizacionais?
- ✓ A organização proponente apresenta as competências técnicas para condução do projeto?
- ✓ Há conexão entre o projeto apresentado com os valores da organização proponente?
- ✓ (Compreender o legado, marcos históricos, *expertise*, valores e cultura organizacional da organização proponente).

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	2	12	
4 - Atende parcialmente		8	
0 - Não atende		0	

2.4. Alinhamento entre o Propósito Institucional e o *Core business* (produto ou serviço oferecido).

- ✓ O projeto proposto está em consonância com os objetivos e valores organizacional da empresa investidora?
- ✓ Os ODSs do projeto estão alinhados aos ODSs da empresa investidora?

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	2	12	
4 - Atende parcialmente		8	
0 - Não atende		0	

Assinale a pontuação total do critério Total do Critério

48 | 40 | 32 | 16 | 8 | 0

3. Potencial de Impacto – Peso 3

Verificar a capacidade que o projeto proposto tem de promover mudanças e gerar resultados positivos em diferentes áreas, como social, ambiental, econômica, dentre outras possibilidades apresentadas nos seus objetivos.

3.1. Escala de impacto.

- ✓ O projeto possui metas e indicadores em termos de número de beneficiários diretos e indiretos?
- ✓ O projeto apresenta objetivos operacionais com escala de impacto social?

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	3	18	
4 - Atende parcialmente		12	
0 - Não atende		0	

3.2. Intensidade do impacto

- ✓ O projeto proposto contribui para a mitigação dos desafios identificados e para a promoção de impactos socioambientais positivos? (Quanto mais significativa for a contribuição, maior será o potencial de impacto).

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	3	18	
4 - Atende parcialmente		12	
0 - Não atende		0	

3.3. Monitoramento e Avaliação

- ✓ O projeto apresenta mecanismos de monitoramento e avaliação de operação e impacto?

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	3	18	
4 - Atende parcialmente		12	
0 - Não atende		0	

Assinale a pontuação total do critério Total do Critério
54 48 42 36 30 24 12 0

4. Relevância – Peso 2

Verificar se o projeto apresenta coerência entre a importância e o impacto para a sociedade e para o meio ambiente. Um projeto relevante é capaz de abordar e resolver desafios socioambientais, mitigar problemas existentes e promover impactos positivos.

4.1. Identificar os desafios específicos

- ✓ O projeto identifica as dificuldades e obstáculos a serem trabalhados e estão delineados de forma transparente e assertiva nas metas de resultados? (Os desafios podem ser diversos e variam de projeto para projeto, mas geralmente estão relacionados a questões como falta de recursos financeiros, falta de engajamento da comunidade, resistência de atores envolvidos, falta de apoio institucional, barreiras socioeconômicas, entre outros.)

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	2	12	
4 - Atende parcialmente		8	
0 - Não atende		0	

4.2. Identificar se o projeto está alinhado às necessidades e às aspirações das comunidades locais.

- ✓ Há uma compreensão profunda das características socioeconômicas, culturais e ambientais onde será implementado o projeto?
- ✓ O projeto apresenta evidências de envolvimento das partes interessadas locais desde o início do processo de planejamento e implementação do projeto?

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	2	12	
4 - Atende parcialmente		8	
0 - Não atende		0	

4.3. Articulação e formação de rede de parceiros e apoio

- ✓ O projeto apresenta potencial de articulação para criar um ambiente colaborativo e participativo que possa contribuir para a construção de soluções mais sustentáveis e duradouras, que respondam efetivamente aos desafios sociais e ambientais enfrentados na comunidade?

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	2	12	
4 - Atende parcialmente		8	
0 - Não atende		0	

Assinale a pontuação total do critério Total do Critério
48 40 32 16 8 0

5. Inspiração para novas iniciativas – Peso 1

Verificar se a iniciativa tem potencial para incentivar a criação de novos projetos, ideias e ações em diferentes áreas como socioambiental, empreendedorismo, inovação social, entre outras. Verificar a capacidade de apresentar exemplos inspiradores, compartilhar conhecimento, estimular a colaboração e recursos necessários para que outras ideias se tornem projetos concretos e efetivos.

5.1. Potencial de crescimento para mais beneficiários

- ✓ Há possibilidade de expansão geográfica do projeto, da ampliação do público-alvo, da promoção de parcerias e da implementação de estratégias que permitam o alcance de um número cada vez maior de beneficiários?

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	1	6	
4 - Atende parcialmente		4	
0 - Não atende		0	

5.2. Potencial de replicação para atender situações semelhantes em outras localidades

- ✓ Os aspectos-chave do projeto, suas estratégias e abordagens podem ser adaptados e replicados com sucesso em diferentes contextos geográficos e sociais?

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	1	6	
4 - Atende parcialmente		4	
0 - Não atende		0	

5.3. Efetividade na mitigação dos desafios identificados e promoção de impactos socioambientais positivos.

- ✓ Há comprovações quanto ao cumprimento dos objetivos do projeto de forma a produzir resultados mensuráveis e positivos (quantitativos e qualitativos) para a sociedade e o meio ambiente?

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	1	6	
4 - Atende parcialmente		4	
0 - Não atende		0	

Assinale a pontuação total do critério	Total do Critério
18 16 14 12 10 6 4 0	

Pontuação Final

Critério 1 – Alinhamento estratégico							
48		40		32		16	8 0
Critério 2 – Capacidade Técnica							
48		40		32		16	8 0
Critério 3 – Potencial de Impacto							
54		48		42		36	30 24 12 0
Critério 4 – Relevância							
48		40		32		16	8 0
Critério 5 – Inspiração para novas iniciativas							
18		16		14		12	10 6 4 0
Nota final: (informe o total da pontuação de todos os critérios)							

Parecer da Comissão Avaliativa:

- () Investimento Social aprovado
 () Investimento Social reprovado
 () Investimento Social aprovado em parte _____%

Assinatura dos integrantes da Comissão Avaliativa:

Cidade, Estado, data, mês e ano da aprovação.

ANEXO C – GUIA ORIENTATIVO AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO VERSÃO LIVRETO PARA AS EMPRESAS

TOMADA DE DECISÃO PARA APROVAÇÃO DE
PROJETOS OU NEGÓCIOS SOCIAIS



Lisângela Antonini
ESTRATÉGIAS DE GESTÃO



TOMADA DE DECISÃO PARA APROVAÇÃO DE
PROJETOS OU NEGÓCIOS SOCIAIS



Apresentação

A avaliação de investimentos sociais privados (ISP) é um processo crítico para assegurar que os recursos financeiros e estratégicos sejam direcionados de maneira eficaz, maximizando o impacto positivo em comunidades e em iniciativas sociais.

Este guia orientativo foi elaborado com o intuito de apoiar a equipe avaliativa da empresa na tomada de decisão sobre a viabilidade e o potencial de sucesso dos projetos ou negócios sociais.

Ao seguir os critérios aqui definidos, a empresa garantirá que seus investimentos estejam alinhados com seus objetivos estratégicos e tenham um impacto sustentável e relevante.



Lisângela Antonini
ESTRATÉGIAS DE GESTÃO





Como usar o guia orientativo?


**Lisângela Antonini**
ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

Como aplicar?

Esse guia orientativo tem o objetivo de auxiliar a equipe avaliativa da empresa na tomada de decisão quanto a aplicação de investimento social privado (ISP) em projetos ou negócios sociais.

Para esta tomada de decisão, são apresentados 5 critérios de avaliação: alinhamento estratégico, competência técnica, potencial de impacto, relevância e inspiração para novas iniciativas. Em cada critério são detalhados os conceitos que regem a forma de atuação e operação realizada pela empresa proponente e o que são esperados pela empresa investidora. Também são detalhados o peso de pontuação e os critérios de avaliação.






03

As pontuações têm a seguinte base de cálculo, 0 quando o projeto não atende os objetivos da empresa até 6 quando atende totalmente. O impacto e relevância possui graus de intensidade de baixo (peso 1) a alto (peso 3):

Tabela de pontuação quanto aos objetivos da empresa		Descrição dos pesos quanto ao Impacto e relevância	
6	Atende totalmente	peso 1	Baixo
4	Atende parcialmente	peso 2	Médio
0	Não atende	peso 3	Alto

**Lisângela Antonini**
ESTRATÉGIAS DE GESTÃO



Critério 1

Alinhamento estratégico

Entende-se por alinhamento estratégico a aderência dos projetos selecionados com os objetivos da empresa investidora, subdivididos em 2 subcritérios.

1.1. Coerência com a estratégia ESG do investidor

- As diretrizes e objetivos do projeto estão em consonância com os elementos estratégicos da empresa investidora?

(Verificar o alinhamento dos princípios de sustentabilidade ambiental, responsabilidade social corporativa e compliance).



Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	2	12	
4 - Atende parcialmente		8	
0 - Não atende		0	

1.2. Alinhamento com a cultura de projetos corporativos

- O projeto inscrito está alinhado com a cultura de projetos corporativos da empresa investidora quanto aos aspectos como missão, valores, estratégia, sustentabilidade, inovação e resultados esperados?

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	2	12	
4 - Atende parcialmente		8	
0 - Não atende		0	

Assinale a pontuação total do critério

24 | 20 | 16 | 8 | 0



Critério 2

Capacidade Técnica

Considerar se a instituição promotora do projeto possui habilidades, conhecimentos e recursos disponíveis para executar com segurança o projeto proposto. Verificar se possui expertise técnica necessária para realizar as tarefas e atividades exigidas pelo projeto, assim como a capacidade de gerenciar os recursos e tomar decisões técnicas significativas. Para este critério serão avaliados 4 subcritérios:

2.1. Planejamento

- A organização promotora do projeto possui cultura de planejamento organizacional por meio de práticas de gestão?
- O projeto estabelece metas, objetivos e estratégias a fim de alcançar resultados desejados?
- O projeto apresenta a definição de diretrizes e a alocação de recursos, como pessoas, materiais e financeiros, para viabilizar a execução dos planos?



Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	2	12	
4 - Atende parcialmente		8	
0 - Não atende		0	

2.2. Sustentabilidade financeira

- A organização promotora do projeto tem a capacidade de manter sua saúde financeira a longo prazo?
- A organização promotora do projeto gerencia eficientemente os recursos financeiros disponíveis equilibrando as receitas e despesas, busca fontes de financiamento sustentáveis e garante a rentabilidade e viabilidade econômica do projeto?

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	2	12	
4 - Atende parcialmente		8	
0 - Não atende		0	

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	2	12	
4 - Atende parcialmente		8	
0 - Não atende		0	

2.3. Histórico institucional

- A organização proponente tem representatividade na sociedade?
- A organização proponente apresenta os valores e princípios organizacionais?
- A organização proponente apresenta as competências técnicas para condução do projeto?
- Há conexão entre o projeto apresentado com os valores da organização proponente?
- Compreender o legado, marcos históricos, expertise, valores e cultura organizacional da organização proponente).

2.4. Alinhamento entre o Propósito Institucional e o Core business (produto ou serviço oferecido).

- O projeto proposto está em consonância com os objetivos e valores organizacional da empresa investidora?
- Os ODS do projeto estão alinhados aos ODS da empresa investidora?

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	2	12	
4 - Atende parcialmente		8	
0 - Não atende		0	

Assinale a pontuação total do critério

24 | 20 | 16 | 8 | 0



Lisângela Antonini
ESTRATÉGIAS DE GESTÃO



Critério 3

Potencial de Impacto

Verificar a capacidade que o projeto proposto tem de promover mudanças e gerar resultados positivos em diferentes áreas, como social, ambiental, econômica, dentre outras possibilidades apresentadas nos seus objetivos.

3.1. Escala de impacto.

O projeto possui metas e indicadores em termos de número de beneficiários diretos e indiretos?

O projeto apresenta objetivos operacionais com escala de impacto social?

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	3	18	
4 - Atende parcialmente		12	
0 - Não atende		0	

3.2. Intensidade do impacto

- O projeto proposto contribui para a mitigação dos desafios identificados e para a promoção de impactos socioambientais positivos? (Quanto mais significativa for a contribuição, maior será o potencial de impacto).

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	3	18	
4 - Atende parcialmente		12	
0 - Não atende		0	

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	3	18	
4 - Atende parcialmente		12	
0 - Não atende		0	

3.3. Monitoramento e Avaliação

- O projeto apresenta mecanismos de monitoramento e avaliação de operação e impacto?

Assinale a pontuação total do critério

52 | 48 | 42 | 36 | 30 | 24 | 12 | 0



Lisângela Antonini

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO



Critério 4

Relevância

Verificar se o projeto apresenta coerência entre a importância e o impacto para a sociedade e para o meio ambiente. Um projeto relevante é capaz de abordar e resolver desafios socioambientais, mitigar problemas existentes e promover impactos positivos.

4.1. Identificar os desafios específicos

- O projeto identifica as dificuldades e obstáculos a serem trabalhados e estão delineados de forma transparente e assertiva nas metas de resultados? (Os desafios podem ser diversos e variam de projeto para projeto, mas geralmente estão relacionados a questões como falta de recursos financeiros, falta de engajamento da comunidade, resistência de atores envolvidos, falta de apoio institucional, barreiras socioeconômicas, entre outros.)

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	2	12	
4 - Atende parcialmente		8	
0 - Não atende		0	

4.2. Identificar se o projeto está alinhado as necessidades e aspirações das comunidades locais.

- Há uma compreensão profunda das características socioeconômicas, culturais e ambientais no qual será implementado o projeto?
- O projeto apresenta evidências de envolvimento das partes interessadas locais desde o início do processo de planejamento e implementação do projeto?

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	2	12	
4 - Atende parcialmente		8	
0 - Não atende		0	

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	2	12	
4 - Atende parcialmente		8	
0 - Não atende		0	

4.3. Articulação e formação de rede de parceiros e apoio

O projeto apresenta potencial de articulação para criar um ambiente colaborativo e participativo que possa contribuir para a construção de soluções mais sustentáveis e duradouras, que respondam efetivamente aos desafios sociais e ambientais enfrentados na comunidade?



Assinale a pontuação total do critério

48 | 40 | 32 | 16 | 8 | 0



Lisângela Antonini
ESTRATÉGIAS DE GESTÃO



Critério 5

Inspiração para novas iniciativas

Verificar se a iniciativa tem potencial para incentivar a criação de novos projetos, ideias e ações em diferentes áreas, como socioambiental, empreendedorismo, inovação social, entre outras. Verificar a capacidade de apresentar exemplos inspiradores, compartilhar conhecimento, estimular a colaboração e recursos necessários para que outras ideias se tornem projetos concretos e efetivos.

5.1. Potencial de crescimento para mais beneficiários

Há possibilidade de expansão geográfica do projeto, da ampliação do público-alvo, da promoção de parcerias e da implementação de estratégias que permitam o alcance de um número cada vez maior de beneficiários?

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	1	6	
4 - Atende parcialmente		4	
0 - Não atende		0	

5.2. Potencial de replicação para atender situações semelhantes em outras localidades

- Os aspectos-chave do projeto, suas estratégias e abordagens podem ser adaptados e replicados com sucesso em diferentes contextos geográficos e sociais?

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	1	6	
4 - Atende parcialmente		4	
0 - Não atende		0	

Pontuação base	Peso	Pontuação critério	Nota do critério
6 - Atende totalmente	1	6	
4 - Atende parcialmente		4	
0 - Não atende		0	

5.3. Efetividade na mitigação dos desafios identificados e promoção de impactos socioambientais positivos.

- Há comprovações quanto ao cumprimento dos objetivos do projeto de forma a produzir resultados mensuráveis e positivos (quantitativos e qualitativos) para a sociedade e o meio ambiente?

Assinale a pontuação total do critério

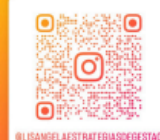
18 | 16 | 14 | 12 | 10 | 6 | 4 | 0



Lisângela Antonini
ESTRATÉGIAS DE GESTÃO



Parecer Comissão Avaliativa



Critério 1 - Alinhamento estratégico

48 | 40 | 32 | 16 | 8 | 0

Critério 2 - Capacidade Técnica

48 | 40 | 32 | 16 | 8 | 0

Critério 3 - Potencial de Impacto

54 | 48 | 42 | 36 | 30 | 24 | 12 | 0

Critério 4 - Relevância

48 | 40 | 32 | 16 | 8 | 0

Critério 5 - Inspiração para novas iniciativas

18 | 16 | 14 | 12 | 10 | 6 | 4 | 0

Nota final: (informe o total da pontuação de todos os critérios)

Parecer da Comissão Avaliativa:

- () Investimento Social aprovado
 () Investimento Social reprovado
 () Investimento Social aprovado em parte _____ %

Assinatura dos integrantes da Comissão Avaliativa:

Cidade, Estado, data, mês e ano da aprovação.

Informação de Contato

TELEFONE

(51) 99739-9149

E-MAIL

contato@lisangelaantonini.com

WEBSITE

www.lisangelaantonini.com



Produto elaborado como parte integrante da Tese
do Doutorado Profissional em Gestão e Negócios

ORIENTAÇÃO

Profa Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral



Setembro, 2024

ANEXO D – ATA DE QUALIFICAÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação
Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios – Doutorado Profissional

ATA DO EXAME DE QUALIFICAÇÃO Nº 03/2022

Por recomendação da OMS e do Ministério da Saúde em relação ao Covid-19, aos vinte e dois dias do mês de junho de dois mil e vinte e dois, às quatorze horas, integralmente de modo on-line por meio de webconferência, reuniu-se a Banca Examinadora composta pelos professores doutores Alsones Balestrin, Orientador e Presidente; Paola Rücker Schaeffer (Coorientadora); Marcelo André Machado (Unisinos); e Marco Antônio Figueiredo Milani Filho (Unicamp), com o objetivo de avaliar o Projeto de Trabalho de Conclusão de Doutorado intitulado “**AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO**”, apresentado pela aluna Lisângela da Silva Antonini, nível doutorado.

Desenvolvidos os trabalhos nos termos do Regimento Interno do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, a Comissão manifestou-se pela Aprovação do Projeto.

A Banca Examinadora registrou as seguintes observações:

Porto Alegre, 22 de junho de 2022.

Orientador: Prof. Dr. Alsones Balestrin

Assinatura: 

NOTAS

-
- ⁱ Fonte: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>
- ⁱⁱ Fonte: <https://app.esgbook.com/>
- ⁱⁱⁱ Fonte: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101892>
- ^{iv} Fonte: <https://www9.senado.leg.br/QvAJAZfc/opendoc.htm?document=Senado%2FSigaBrasilPainelEspecialista.qvw&host=QVS%40www9&anonymous=true&select=LB137>
- ^v Fonte: <https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2021/03/recordista-em-desigualdade-pais-estuda-alternativas-para-ajudar-os-mais-pobres/>
- ^{vi} Fonte: <https://www.pactoglobal.org.br/sobre-nos/>
- ^{vii} Fonte: <https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg>
- ^{viii} Fonte: <https://gife.org.br/investimento-social-privado/>
- ^{ix} Fonte: <https://ccbrasil.cc/movimento-global/>
- ^x Fonte: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/>
- ^{xi} Fonte: <https://www.idis.org.br/esg-e-o-s-brasileiro/>
- ^{xii} Fonte: <https://sdgcompass.org/>
- ^{xiii} Fonte: <https://www.idis.org.br/esg-e-o-s-brasileiro/>
- ^{xiv} Fonte: <https://www.bcorporation.net/pt-br/movement/about-b-lab>
- ^{xv} Fonte: <https://www.cafonline.org/>
- ^{xvi} Fonte: https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem/novo-mercado/
- ^{xvii} Fonte: <https://ri.naturaeco.com/esg/compromisso-com-a-vida-ano-2/>
- ^{xviii} Fonte: https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem/novo-mercado/
- ^{xix} Fonte: https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm
- ^{xx} Fonte: <https://www.bcorporation.net/pt-br/>
- ^{xxi} Fonte: <https://bimpactassessment.net/>
- ^{xxii} Fonte: <https://sistemabbrasil.org/seja-empresa-b/>
- ^{xxiii} Fonte: <https://ri.b3.com.br/pt-br/governanca-corporativa-visao-geral/estatutos-codigos-e-politicas/>
- ^{xxiv} Fonte: https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm
- ^{xxv} Fonte: <http://www.iseb3.com.br/>
- ^{xxvi} Fonte: <https://www.maxqda.com/pt>
- ^{xxvii} Fonte: https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/abertura-de-capital/como-abrir-o-capital/
- ^{xxviii} Fonte: <https://sistemabbrasil.org/seja-empresa-b/#:~:text=Para%20ser%20uma%20Empresa%20B%2C%20%C3%A9%20necess%C3%A1rio%20preencher%20a%20Avalia%C3%A7%C3%A3o,assumem%20junto%20ao%20Movimento%20B.>
- ^{xxix} Fonte: https://ri.clear.sale/?_gl=1*1i5m7jl*_ga*MTQwMTUxNDI1Ni4xNzA2NzM5MDU4*_ga_CBQH880TQD*MTcxNTIwNDgzNS4xMC4wLjE3MTUyMDQ4MzguNTcuMC4w_e https://ri.naturaeco.com/
- ^{xxx} Fonte: <https://ri.clear.sale/show.aspx?idCanal=KPBaYuuIHd9bkbW4NPaAMQ==&linguagem=pt>
- ^{xxxi} Fonte: <https://ri.naturaeco.com/esg/compromisso-com-a-vida-ano-2/>
- ^{xxxii} Fonte: <https://ri.clear.sale/listgroup.aspx?idCanal=OLWKyrJhNjiUixB0FJl7Q==&linguagem=pt>
- ^{xxxiii} Fonte: https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/ofertas-publicas/como-participar/prospecto-da-oferta.htm
- ^{xxxiv} Fonte: <https://ri.clear.sale/Download.aspx?Arquivo=ifZkMV9vEgRIIGUEmX16ag==&linguagem=pt>
- ^{xxxv} Fonte: <https://ri.clear.sale/Download.aspx?Arquivo=ltecWk9+6DNRUlPx2TlJmA==&IdCanal=OLWKyrJhNjiUixB0FJl7Q==&linguagem=pt>
- ^{xxxvi} Fonte: www.cvm.gov.br
- ^{xxxvii} Fonte: https://6650658.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/6650658/Ebook_PoliticaDeDiversidade-assinaturas.pdf
- ^{xxxviii} Fonte: <https://www.naturaeco.com/pt-br/quem-somos/>

xxxix Fonte: <https://ri.naturaeco.com/a-natura-co/o-grupo/g-governanca-corporativa/>

xl Fonte: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/62f71d8c-0072-cece-1130-55cb3be72db8?origin=1>

xli Fonte: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/6cc53007-6dee-618d-68d9-4418e8a38b5a?origin=1>

xlii Fonte: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/fffe81c2-0743-d6d8-61cd-9e8f9e434734?origin=1>

xliii Fonte: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/3020572a-4d20-9f56-cc39-bf4c619a36e3?origin=1>

xliv Fonte: <https://www.institutonatura.org/> e <https://institutoavon.org.br/>

xliv Fonte: <https://www.institutonatura.org/>

xlvi Fonte: <https://www.institutonatura.org/wp-content/uploads/2024/06/relatorio-instituto-natura-2023-portugues.pdf>

xlvi Fonte: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/36ce1f3e-2f76-f7fe-10b3-fcfac300ee76?origin=1>

xlvi Fonte: <https://prosas.com.br/inicio>

xlvi Fonte: <https://fundacaocargill.org.br/>

^l Fonte: <https://prosas.com.br/editais/13906-selecao-de-projetos-de-renovacao-b3-social-2024>

^{li} Fonte: Guia Orientativo - Versão 28.05.24