

O alinhamento estratégico entre empresas e fundações corporativas, fundos de impacto e aceleradoras mostra um enorme potencial para ampliar o impacto social. Mas eles podem se alinhar de maneiras diferentes, cada um com seus pontos fortes e fracos.

## O crescimento do investidor social corporativo

POR: [KAROLINE HEITMANN, LONNEKE ROZA, PRISCILLA BOIARDI & STEVEN SERNEELS](#) \*

Please note that the original article (in English) appeared in [Stanford Social Innovation Review](#)

The article was translated into Portuguese by

**Tradução: Greta Salvi**

**Revisão: Marcia Soares**



O mundo, cada vez mais, anseia e necessita de empresas capazes de gerar impacto econômico e social positivos. A capacidade de mobilizar recursos para a agenda socioambiental dentro das corporações superou até a de grandes governos. Nos Estados Unidos, por exemplo, o investimento social privado [é sete vezes maior do que os governamentais](#) e 20 vezes maior que o do setor sem fins lucrativos. Com tamanho e influência tão grandes, vem a responsabilidade.

As principais lideranças empresariais responderam criando novos modelos para gerar valor social, por meio de [valor compartilhado](#), [economia circular](#), [negócios sustentáveis 2.0](#) e [Empresas B](#). E os investidores que costumavam se concentrar apenas nos resultados financeiros, agora [pedem às empresas que avaliem seu impacto na sociedade e no meio ambiente](#).

O ano de 2019 pode ter sido um divisor de águas para muitas empresas assumirem sua responsabilidade perante a sociedade em geral e abraçá-la como parte de sua estratégia de longo prazo. Nos Estados Unidos, 181 CEOs das maiores empresas do mundo [redefiniram seu propósito corporativo para promover uma economia](#) que “serve a todos os americanos”. Na Europa, pouco tempo depois, 34 empresas multinacionais [lançaram a Coalizão Business for Inclusive Growth \(B4IG\)](#). Tais compromissos sugerem que os negócios devem estar no caminho certo para um futuro sustentável e inclusivo.

Mas, encontramos uma história diferente entre as empresas que se comprometeram oficialmente a contribuir para os [Objetivos de Desenvolvimento Sustentável \(ODS\) das Nações Unidas](#), compromissos que todos os estados-membros assumiram para acabar com a pobreza, promover a prosperidade e proteger o planeta até 2030. Pesquisas [mostram que menos da metade das empresas medem seu impacto relacionado aos ODSs](#). Além disso, [são raras as mudanças no core business](#) e apenas algumas modificaram seus esforços de Responsabilidade Social Corporativa (RSE). Se compromissos corporativos com os ODSs não influenciaram suficientemente práticas de negócios, qual a probabilidade de as empresas mudarem seu modelo de negócio com base em promessas de um futuro mais sustentável?

Alguns estudiosos e profissionais especializados em crescimento inclusivo argumentam que a falta de progresso pode, de fato, resultar não da falta de iniciativas, mas sim da falta de ambição. A transição para um sistema econômico inclusivo e sustentável [requer pensamento sistêmico e de longo prazo, colaborações multissetoriais e capital arrojado e tolerante a riscos](#). Enquanto isso, as empresas tendem a investir em iniciativas incrementais ligadas à sua própria cadeia de valor. Para alcançar um cenário mais ambicioso, as empresas precisam de um “catalisador” - um parceiro que possa aconselhar nas questões sociais relevantes, identificar e definir metas ambiciosas e desenvolver o estágio inicial de soluções socioambientais inovadoras, com potencial relevância para os negócios.

Na Europa, um número crescente de empresas busca o apoio de um tipo específico de catalisador que chamamos de Investidor Social Corporativo (ISC). O termo se refere a fundações empresariais, fundos de investimento de impacto, aceleradoras sociais corporativas e negócios de impacto que transcendam doações tradicionais e fundações filantrópicas. Embora esses veículos não sejam novos, sua importância como catalisadores para ressignificar o mundo dos negócios surgiu recentemente.

Os ISCs têm um ponto de vista único entre as organizações sem fins lucrativos e o setor empresarial para identificar soluções sociais transformadoras com relevante potencial comercial. Como parte do setor sem fins lucrativos, os ISCs podem mobilizar tanto os acionistas das empresas, quanto outras organizações sem fins lucrativos e governos para colaborar em questões comuns. E como eles não procuram (ou não principalmente) retornos financeiros, os ISCs podem aportar capital paciente e tolerante ao risco, tão necessários para incubar e testar inovações (é mais provável que as empresas invistam após uma prova de conceito bem-sucedida)<sup>1</sup>.

Ao mesmo tempo, um número crescente de ISCs está explorando como o relacionamento deles com uma empresa pode servir para potencializar seu próprio impacto social. Na Europa, os ISCs estão passando da pura filantropia para uma mentalidade mais empreendedora, [adotando cada vez mais as práticas de venture philanthropy](#), incluindo financiamento customizado (doação, dívida, equity ou uma combinação entre essas opções, dependendo das necessidades da organização investida), apoio não financeiro (por exemplo, ajudando a criar um modelo de negócios de impacto), e mensuração e gestão do impacto. Como algumas dessas práticas estão ancoradas na lógica de negócios, isso ajudou a construir um entendimento mútuo e colaboração com as práticas e competências das empresas.

De fato, os ISCs têm buscado cada vez mais alinhamento com a empresa como estratégia. Para o objetivo deste estudo, definimos o alinhamento como um arranjo mútuo entre um ISC e sua empresa mantenedora, com o objetivo de aprimorar o impacto social do ISC. A porcentagem de fundações corporativas que [indicaram que estão alinhadas com o negócio aumentou de 58% em 2013 para 76% em 2017](#).

Com essas tendências em mente, nós, da European Venture Philanthropy Association, principal rede de investidores para impacto e [investidores sociais corporativos](#) da Europa, perguntamos a nossos membros porque eles acreditam que o alinhamento se tornou uma tendência tão crescente entre os ISCs. Primeiramente, eles acreditam que o alinhamento pode ajudar a canalizar mais recursos financeiros em iniciativas de impacto social. Como o [capital filantrópico e governamental por si só não serão suficientes](#) para resolver todos os desafios da sociedade, nossos membros adotaram o alinhamento com suas empresas mantenedoras como uma estratégia para destravar mais recursos necessários para o campo socioambiental..

Em segundo lugar, a mudança social em larga escala requer parcerias intersetoriais entre os setores público, empresarial e sem fins lucrativos. Enquanto muitos ISCs tradicionalmente operam num limite seguro dos interesses de suas empresas, agora reconhecem como o alinhamento pode ajudar a mobilizar as empresas para uma agenda de impacto coletivo.

Por fim, os profissionais confiam na eficácia do alinhamento. A pesquisa publicada sobre o tema tem sido extremamente positiva e destacou sua capacidade de liberar novos recursos e idéias para potencializar o impacto social.<sup>2</sup>

## A BASE DO ALINHAMENTO

Embora muitos ISCs vejam o potencial do alinhamento com suas mantenedoras, não há consenso sobre em que base eles e suas empresas podem se alinhar. Alguns ISCs interpretam o alinhamento como [um vínculo com as competências essenciais](#), enquanto outros veem um [vínculo com o core business](#), a estratégia de negócio ou até mesmo com a [força do marketing](#). Mesmo durante nossas conversas iniciais com 38 executivos seniores de ISCs, não conseguimos acordo sobre o que seria um alinhamento perfeito ou como alcançá-lo.

A literatura simplifica o alinhamento como um conceito uniforme e auto-explicativo. Não reconhece a variedade de estratégias de alinhamento que os ISCs e suas empresas buscam. Não se pode admitir que qualquer tipo de alinhamento resulte no mesmos resultados. Em vez disso, devemos explorar as nuances e potencial desvantagens de diferentes tipos de alinhamento.

Os ISCs que não entendem os potenciais desafios do alinhamento, correm o risco de perderem sua licença social para operar.<sup>3</sup> Jurídico e eticamente, eles precisam garantir que o alinhamento não crie benefícios comerciais para suas mantenedoras, em detrimento do impacto social. Por exemplo, a *Foundation for a Smoke-Free World*, inicialmente financiada pela fabricante de tabaco Philip Morris Internacional, foi criticada pela [Organização Mundial da Saúde](#) na publicação *The Lancet* por sua falta de independência na indústria do tabaco.



Frente a tamanho desafio, precisamos melhorar nossa compreensão sobre o conceito, benefícios e obstáculos desse alinhamento entre ISCs e empresas, de forma a não priorizá-lo em detrimento ao impacto social que se busca. Para apoiar os tomadores de decisão, realizamos um estudo qualitativo com 45 profissionais, incluindo diretores executivos de ISCs, gerentes seniores de empresas e especialistas em investimento social corporativo e estratégias de negócios inclusivos. Nossa análise de resultados mostra que existem quatro tipos diferentes de alinhamento, cada um com benefícios e consequências inerentes à busca pelo impacto social. São eles: *alinhamento com o negócio*, *alinhamento com o setor*, *alinhamento temático* e *alinhamento não material*. Vamos analisar os quatro tipos de alinhamento e os exemplos de ISCs europeus.

## ALINHAMENTO COM O NEGÓCIO

O primeiro tipo de alinhamento, o alinhamento com o negócio, é exercido pelos ISCs que desejam ter uma influência positiva direta sobre o desempenho das práticas socioambientais da empresa. Os ISCs fazem isso conectando sua missão com o [objetivo](#) da empresa, estratégia de negócios a longo prazo e investindo em inovações sociais potencialmente escaláveis na cadeia de valor, mas que transcendem seus interesses comerciais.

Um exemplo é o do Grupo Renault, fabricante internacional de automóveis. Em 2011 fundou a Renault Mobilize, um fundo de impacto social dedicado ao desenvolvimento de negócios de impacto inclusivos, que provêem acesso à mobilidade para pessoas desfavorecidas. Este fundo é completamente alinhado com a estratégia de negócios de longo prazo da empresa, que é "promover mobilidade sustentável no mundo inteiro".

“Como empresa social, vendemos soluções de mobilidade a baixo custo para pessoas que realmente precisam de uma solução para encontrar ou manter um emprego”, diz François Rouvier, diretor do programa Mobilize. “Esta é a nossa principal missão. Nossa missão secundária é mudar a empresa.

Eu acredito que temos uma responsabilidade enorme diante da sociedade. Uma maneira de exercer isso é implementar negócios sociais em toda a empresa, onde quer que a Renault esteja presente no mundo."

***A minha equipe tem a missão de estar na vanguarda, de avançar nas áreas que não são foco do core business.***

O alinhamento com o negócio pode potencializar o impacto social gerado pelo ISC, diretamente ou via empresa, de três maneiras. Primeiro, os ISCs e as empresas podem trabalhar juntas para identificar e escalar soluções pelas quais o ISC serve como incubador e a empresa como aceleradora. Como os ISCs estão mais próximos dos desafios sociais e dos beneficiários, eles estão mais preparados para identificar soluções sociais inovadoras e revolucionárias, enquanto as empresas são melhores em acelerar o impacto de tais soluções integrando-as à sua cadeia de valor. A maioria das empresas são muito pressionadas por resultados de curto prazo, e por isso têm mais dificuldade para aceitar o impacto de longo prazo de inovações sociais disruptivas, e também são muito avessas ao risco de investir antes da prova de conceito bem-sucedida.

"A missão da minha equipe é estar na vanguarda e ter um foco maior nas áreas onde o negócio ainda não está olhando", diz Sam Salisbury, ex-diretor do Laboratório de Inovação da Centrica Innovations. Fundada pela Centrica (empresa multinacional de energia) em 2017, o Centrica Innovations, fundo de £ 100 milhões (Cerca de R\$ 650 milhões) financia tecnologias de ponta das áreas de energia e eletricidade, core business da empresa. Se ISCs como a Centrica Innovations são capazes de incubar inovações sociais até que elas possam demonstrar sua relevância comercial, as empresas tendem a entender seu potencial e a integrá-las na sua cadeia de valor. Essa estratégia amplia oportunidades para escalar o impacto social.

Esse alinhamento com o negócio pode permitir também que o ISC aproveite a experiência e o know-how da empresa e toda sua cadeia de valor. O ISC e suas investidas podem usar o relacionamento da empresa com fornecedores ou fabricantes e seu acesso à experiência no mercado, tecnologia e inovações para alcançar seus objetivos. A Renault Mobilize, por exemplo, conseguiu apoiar sua investida Garage Solidaire com produtos da empresa. Garage Solidaire é um negócio de impacto que oferece serviços de reparo de automóveis a um preço acessível para pessoas em situação de vulnerabilidade. Através do link com a montadora, a Renault Mobilize apoia o Garage Solidaire com peças de reposição Renault a preço de custo, permitindo que a empresa ofereça seus serviços a um preço muito mais baixo para os beneficiários.

Outra vantagem desse alinhamento é ajudar os ISCs a desafiar e inspirar suas empresas mantenedoras a defender seus esforços para criar negócios inclusivos e sustentáveis. Tomemos o exemplo do [Danone Ecosystem Fund](#), que apoia soluções empresariais inclusivas que endereçam os desafios sociais relacionados à cadeia de valor da empresa francesa de produtos alimentícios, Danone. Suas subsidiárias e parceiros sem fins lucrativos locais co-desenvolvem modelos de negócios inclusivos que empoderam stakeholders em situação de vulnerabilidade, como agricultores, cuidadores ou catadores. "No começo, o papel do fundo era envolver o maior número de unidades de negócios nessa nova equação: inclusão produtiva", afirma Jean-Christophe Laugée, ex-vice-presidente de sustentabilidade do Danone Ecosystem Fund. "Mas com o tempo, a perspectiva sobre o ecossistema e os tópicos que abordamos contribuíram para o planejamento da nova agenda estratégica da empresa." A Danone estabeleceu para si o objetivo de nutrir e proteger as pessoas e o planeta sob a visão "[Um planeta. Uma saúde.](#)" O Danone Ecosystem Fund e outros fundos de impacto corporativo são, desta maneira, importantes para abrir novos caminhos para que os negócios associados sejam mais inclusivos e promovam soluções para a sociedade.

Apesar do potencial do alinhamento com o negócio para mudanças sociais positivas, a estratégia também apresenta alguns desafios. Primeiro, para que este tipo de alinhamento seja efetivo, tanto a empresa quanto o ISC devem comprometer-se legitimamente na geração de impacto social. Se o impacto social gera conflito de interesses comerciais (por exemplo, quando a empresa atua numa indústria controversa, como mineração ou jogos de azar), ou quando a empresa ainda atua num modelo tradicional (*business as usual*), esse tipo de alinhamento pode não demonstrar potencial de impacto e pode até comprometer a legitimidade do ISC. Ao mesmo tempo, nem o ISC nem a empresa devem

considerar o alinhamento de negócios como um substituto da estratégia de sustentabilidade da empresa. O ISC deve contribuir de maneira diferente, adicional, e com valor social complementar que vai além do mero interesse comercial.

Como o alinhamento com o negócio pode trazer as atividades do ISC para perto da cadeia de valor da empresa, nem todo ISC pode ou deve buscar esse tipo de alinhamento. A maioria das leis nacionais restringe legalmente às fundações empresariais estarem alinhadas aos negócios, porque seu status de “instituição filantrópica” não lhes permite servir aos interesses da empresa, direta ou indiretamente. As fundações corporativas devem, portanto, operar com cautela e avaliar cuidadosamente o ambiente regulatório antes de buscar o alinhamento com o negócio. Outras estruturas legais, como um fundo de impacto corporativo, aceleradora social ou negócio de impacto social, são, portanto, criados para buscar esse tipo de alinhamento. Nos últimos dois anos, vimos muitos desses veículos surgindo na Europa. Por exemplo, a Fundación Repsol, conectada à empresa de energia espanhola de mesmo nome, [lançou um novo fundo de investimento de impacto](#) que financia empreendedores no setor de energia sustentável. E o MAN, fabricante europeu de ônibus e caminhões comerciais, criou uma [aceleradora de impacto](#) para apoiar empreendedores sociais da área de mobilidade, incluindo transporte e logística.

Por último, os ISCs que buscam o alinhamento aos negócios podem se sentir presos a soluções que entregam impacto limitado. Priorizar ações por sua relevância para o negócio pode atrair soluções baratas e fáceis que não atendam as pessoas mais vulneráveis ou os desafios mais complexos. Aqui, os ISCs precisam se comprometer. Sam Salisbury, por exemplo, viu essa decisão como um *trade-off* que ele estava disposto a tomar. “No passado, estávamos fazendo investimentos de impacto de forma bastante livre, sem ter que pensar muito em alinhamento estratégico”, diz ele. “Uma das oportunidades que temos agora é que os recursos que podemos colocar para solucionar um problema são muito maiores. Portanto, o *trade-off* que fizemos foi que nós nos aproximamos [Centrica Innovations] do interesse comercial da Centrica, mas acreditamos que isso nos permitiu colocar mais recursos para resolver um problema social. Parte do nosso papel é identificar os problemas que valem a pena resolver.”

## ALINHAMENTO COM O SETOR

No segundo tipo de alinhamento, os ISCs aspiram enfrentar um desafio social relacionado a uma indústria inteira, a um setor. Eles alinham sua missão ou área principal com questões sociais de especial interesse de toda a indústria para promover as melhores práticas ou definir novos padrões em todo o setor, freqüentemente em estreita colaboração com outros atores.

A C&A Foundation, o braço filantrópico da varejista de moda internacional C&A, se define como “uma fundação corporativa criada para transformar a indústria da moda.”<sup>4</sup> Um dos principais desafios que identificou nessa indústria é sua elevada pegada ecológica. Embora o problema seja amplamente conhecido, o setor não tomou medidas significativas para resolvê-lo. Por isso, a Fundação decidiu criar uma plataforma colaborativa, a Fashion for Good, que ajuda as empresas a identificarem inovações que podem transformar o funcionamento da indústria. Através desta e de outras iniciativas, a fundação tem pressionado por mudanças em toda a indústria, seja no tipo de materiais que utiliza (passando de fibras tradicionais para sustentável), ou nas relações trabalhistas.

Ao buscar o alinhamento com o setor, os ISCs podem aproveitar três vantagens. Primeiro, como a estratégia é mudar um setor inteiro, é natural que se tenha um pensamento sistêmico sobre quais atores e iniciativas são necessários para promover tais mudanças. Assim, os ISCs se beneficiam do fato de não estarem vinculados à concorrência e poderem buscar o apoio de stakeholders que uma empresa normalmente não consideraria.

Os avanços em direção a um novo *modus operandi* na indústria da moda muito lentos, de acordo com Leslie Johnston, diretora executiva C&A Foundation. “Percebemos que muitas empresas tendem a manter suas inovações próximas ao *core*, pois geralmente podem oferecer uma vantagem competitiva ou uma maneira de se diferenciar no mercado”, diz ela. “E embora saibamos que o setor precisa adotar uma economia circular, é difícil fazer isso sozinhos, é necessário uma abordagem colaborativa.” Por

esses motivos, a fundação lançou o Fashion for Good. C&A foi a primeira grande marca parceira, mas Adidas, Zalando e outros grandes players do setor também aderiram à iniciativa. Portanto, as empresas associadas são apenas um dos muitos *stakeholders* relevantes que um ISC envolve para transformar a indústria, mas o apoio desse negócio pode ser essencial para influenciar outras empresas do setor a se juntarem ao esforço.

ISC que busca o alinhamento com o setor pode usar ativos específicos do ramo da empresa - seu conhecimento, experiência, network e outros recursos tangíveis – desde que os contextos em que ambos operem tenham sinergias claras. Veja, por exemplo, a Syngenta Foundation for Sustainable Agriculture (SFSA), cuja missão é melhorar os meios de subsistência dos pequenos agricultores na África e na Ásia. A fundação ajuda a acelerar o desenvolvimento acessível de culturas resistentes à seca em regiões áridas. Para desenvolver tais culturas, a fundação se respalda na vasta experiência da Syngenta, uma empresa agrícola e produtora de sementes global, para complementar os insights de instituições de pesquisa e produtores locais de sementes. Em alguns casos, a fundação pode até usar a tecnologia da Syngenta para aumentar seu apoio aos beneficiários, por exemplo, ajudando a aumentar os rendimentos de culturas não comerciais, como mandioca, ou melhorando o valor nutricional das culturas para as populações locais dos países de baixa renda.

Terceiro, trabalhar nos desafios de toda a indústria permite aos ISCs induzir os atores do setor a estabelecerem padrões mais altos para suas próprias operações e serem mais inclusivos com os beneficiários. Para Rebecca Hubert-Scherler, consultora jurídica da Syngenta Foundation for Sustainable Agriculture, significa alertar a indústria para as necessidades e problemas de pequenos agricultores. “Queremos conscientizar sobre os gargalos enfrentados pelos pequenos agricultores rurais e incentivar a empresa [Syngenta] e outras empresas de sementes a adaptarem suas tecnologias e adotarem práticas que possam melhor servir a esses pequenos agricultores”, diz ela. Além das empresas, a fundação também sensibiliza governos, instituições de pesquisa e organizações sem fins lucrativos para as questões dos pequenos agricultores. Chamando a atenção para problemas ou stakeholders negligenciados e desenvolvendo novas práticas e inovações sociais, esses ISCs podem abrir caminhos para empresas pioneiras desenvolverem ainda mais a abordagem de seus negócios inclusivos e, assim, subir a régua de toda a indústria.

Assim como no alinhamento ao negócio, a credibilidade do alinhamento com o setor exige que a empresa se comprometa totalmente com os padrões de sustentabilidade e de inclusão do mercado. Se o comprometimento da empresa não for legítimo, a sociedade não reconhecerá os esforços do ISC. Além disso, empresas de vanguarda reconhecerão o valor a longo prazo do trabalho do ISC, mesmo que seja disruptivo. Um ISC pode precisar seguir uma linha tênue entre subir a régua dos padrões de sustentabilidade do setor e desestabilizar os negócios de sua mantenedora. Por exemplo, o que acontece se uma inovação social for capaz de melhorar a pegada ecológica e social da indústria, mas desafiando os negócios a curto prazo? Se a empresa não for capaz de reconhecer os benefícios a longo prazo de melhorar os padrões de sustentabilidade em seu setor, para a sociedade e para sua própria viabilidade a longo prazo, ela pode reduzir ou até encerrar seu apoio ao ISC. Concluímos que as empresas que adotam o alinhamento com o setor são tipicamente líderes e pioneiras, reconhecendo que a barra de sustentabilidade cada vez mais alta tornará mais difícil para as retardatárias permanecerem competitivas.

Dada a interdependência entre a missão social do ISC de todo o setor e a estratégia de sustentabilidade da empresa mantenedora, um ISC deve ter uma estrutura de governança equilibrada, representada por executivos seniores de ambos os lados, bem como diretores independentes, para monitorar constantemente a credibilidade e o alinhamento entre ambas as aspirações. Além disso, os profissionais recomendam formalizar o relacionamento com a empresa através de um memorando de entendimento ou um código de conduta para esclarecer, interna e externamente, os limites da colaboração.

## ALINHAMENTO TEMÁTICO

Dentro do terceiro tipo de alinhamento, os ISCs alinham sua missão e/ou principais áreas de atuação com temas socioambientais que são materialmente importantes para a empresa (por exemplo, escassez de água é uma questão relevante para os produtores de bebidas). Ao mesmo tempo, os ISCs se diferenciam da empresa, atendendo a grupos de beneficiários negligenciados, além de questões ou áreas geográficas que estão além dos interesses (imediatos) da empresa. Eles buscam o alinhamento

temático como uma maneira de se conectar com os funcionários da empresa e chamar atenção para os desafios sociais que existem para além de sua perspectiva de negócios.

Por exemplo a Trafigura Foundation, fundada pela trader de commodities global Trafigura, tem como missão promover financiamento a longo prazo e conhecimento para comunidades vulneráveis em todo o mundo para melhorar suas condições socioeconômicas. Seu objetivo secundário, segundo seu diretor executivo Vincent Faber, é mudar a visão de mundo dos funcionários.

“É minha convicção pessoal. Além do trabalho filantrópico que realizamos, com o objetivo de tornar o mundo um lugar melhor, uma fundação corporativa deve ter um papel educacional dentro da empresa”, ele diz. “Quero abrir os olhos dos funcionários sobre os problemas sociais que existem em qualquer sociedade que o negócio opera, para olharem muito além de mercados e produtos. Eu quero sensibilizar as pessoas e torná-las mais conscientes sobre a realidade humana.”

Desde 2015, a Trafigura Foundation concentra-se em dois temas que também são de interesse material para a empresa e, portanto, afetam funcionários e tomadores de decisão corporativos: primeiro, emprego justo e sustentável; e, em segundo lugar, cadeias de suprimentos limpas e seguras.

O alinhamento temático oferece três vantagens para o ISC, diretamente ou através da empresa. Primeiro, permite que a empresa e o ISC se complementem através de distintas abordagens, intercâmbio de conhecimento e possibilidade de co-construção e colaboração aproveitando as diferentes especialidades de cada um. Como resultado, eles podem apoiar um amplo escopo de iniciativas do mesmo tema, em parceria, e assim endereçar as questões de maneira mais profunda e eficaz. “Trabalhando nos mesmos temas, a fundação pode construir pontes com a Responsabilidade Social Corporativa e explorar seus conhecimentos”, diz Faber. “Nós também estamos preparados para criar conexões entre as ONGs parceiras e especialistas da empresa, o que lhes ajuda a desenvolver melhores e mais relevantes soluções construídas com base nas práticas e contribuições da empresa. Mas também notamos que a empresa começou a refletir mais sobre seu papel no ecossistema e implementou práticas mais sustentáveis.”

O alinhamento temático permite aos ISCs mostrarem aos funcionários que iniciativas ligadas ao negócio podem complementar iniciativas sociais (mas não substituir). Pode ajudar a criar consciência sobre os desafios socioambientais que existem, a importância da ética e da filantropia e perspectivas alternativas sobre o amplo papel da empresa na sociedade. No longo prazo, esses esforços podem ajudar a direcionar os valores morais dos funcionários, tanto no trabalho quanto em suas vidas privadas.

“Queremos que funcionários do banco participem dos nossos programas e aprendam sobre o que está acontecendo na sociedade, que existe outra parte da sociedade que você também precisa levar em conta”, diz Pim Mol, diretor do Rabo Foundation, que ajuda pessoas em situação de vulnerabilidade a alcançarem independência econômica, particularmente pequenos agricultores em economias emergentes. Dessa forma, a Fundação se conecta com um tema profundamente enraizado na história e modelo de negócios do Rabobank, um banco cooperativo holandês, fundado por e para agricultores. “Trata-se de ser uma espécie de espelho da sociedade ou cavalo de Tróia, e assim os funcionários internalizam melhor indicadores de desempenho sociais e ambientais.”, diz Mol.

***Os ISCs mantêm as iniciativas temáticas de ordem ética no radar da empresa - mesmo quando as empresas procuram principalmente a motivação comercial para suas ações.*** Chamam atenção ações capazes de institucionalizar o reconhecimento e apoio ao impacto social em si, mesmo que não tenham valor agregado ao negócio. Por fim, a empresa pode começar a investir em novos temas no negócio também.

***Os ISCs mantêm as iniciativas temáticas de ordem ética no radar da empresa - mesmo quando as empresas procuram principalmente a motivação comercial para suas ações.***

Nesse tipo de alinhamento, a empresa e o ISC têm interesses claros e distintos: comercial e social. Esta divisão faz o alinhamento temático adequado mesmo para fundações corporativas que operam sob estrita restrição legal. A legitimidade social do ISC é forte e menos vulnerável a críticas, porque opera distante da empresa e está focado apenas no impacto. O ISC pode buscar seus objetivos

temáticos, mesmo quando a empresa mantenedora ainda não progrediu em suas próprias iniciativas de sustentabilidade e negócios inclusivos ou opera em um setor questionado, como jogos de azar ou mineração.

No entanto, o alinhamento temático também envolve alguns desafios e riscos. A capacidade do ISC de manter o interesse da empresa pode depender fortemente da disponibilidade e intenção da mesma. Por exemplo, se os executivos tiverem pouco apetite para incorporar um *mindset* social, o ISC pode acabar como algo “bonzinho”, com pouca influência sobre a corporação ou seus funcionários.

Além disso, questões sociais urgentes identificadas pelo ISC podem não ser endereçadas quando têm pouca relação com os interesses comerciais ou temas *core* da empresa. Empresas multinacionais focadas em temas globais relevantes podem não ter interesse em problemas sociais locais ou regionais. Se a empresa lidera ou influencia indevidamente a agenda temática, o ISC pode ignorar causas que valem a pena ou abandoná-las muito antes de realmente alcançar impacto.

## ALINHAMENTO NÃO MATERIAL

Identificamos o quarto tipo de alinhamento, o não material, entre ISCs que têm um forte foco na busca exclusiva de impacto social. Esses ISCs não aspiram gerar nenhum tipo de mudança na empresa ou não têm a liberdade de fazê-lo (por exemplo, devido a uma formulação estrita de sua missão nos estatutos). Embora tais circunstâncias sugiram que zero alinhamento é a única opção, os ISCs podem, de fato, se beneficiar pela busca do alinhamento não material. Nesse caso, os ISCs alinham suas operações com áreas não materiais do negócio, como sua presença geográfica ou sua rede comercial. O ISC busca esse tipo de alinhamento para aprimorar sua capacidade de usar ativos (por exemplo, funcionários ou *networking* da empresa) para operar mais efetivamente. O ISC não precisa alinhar sua missão e área de foco principal com a empresa.

Por exemplo, a JTI Foundation foi fundada em 2001 para ajudar pessoas vulneráveis e vítimas de desastres, a melhorarem sua qualidade de vida. A missão e o foco da fundação não estão relacionadas à empresa mantenedora, Japan Tobacco International, que opera em aproximadamente 70 países. No entanto, o diretor da JTI Foundation, Stefan Rissi, explica que a fundação busca o alinhamento não material com os negócios a nível geográfico: “Nosso objetivo é ajudar as vítimas de desastres em todo o mundo. Nós, a princípio, podemos atuar globalmente, mas obviamente não podemos cobrir todo o planeta. [...] Portanto, estamos presentes apenas onde a empresa está presente. Isso nos permite ter acesso a informações confiáveis, o que é essencial para ajudar de maneira eficaz em contextos pós-desastre.”

O alinhamento não material pode aumentar o impacto social do ISC, diretamente ou via empresa, de três maneiras. Primeiro, porque oferece aos ISCs a liberdade de operar e gerar impacto onde eles sentem que é mais necessário; eles não precisam restringir a temas potencialmente relevantes para os negócios. Afinal, nem todas as questões sociais têm, ou terão, relevância direta para a empresa, mas isso não diminui sua importância para a sociedade e para as comunidades. A Lloyds Bank Foundation for England and Wales, por exemplo, alinha-se ao objetivo mais amplo do Lloyds Banking Group para ajudar a Grã-Bretanha a prosperar, mas se concentra especificamente nas questões sociais abordadas por instituições de caridade pequenas e locais, como falta de moradia, abuso doméstico e saúde mental. A Fundação enfrenta esses desafios e apoia as comunidades de um jeito que vai além do escopo de negócios do banco.

Segundo, mesmo que a missão do ISC não esteja relacionada à empresa, é provável que o ISC se beneficie de ativos não materiais da empresa (por exemplo, telefones ou caminhões), experiência (por exemplo, habilidades no idioma local ou contabilidade), ou conexões (por exemplo, acesso a parceiros ou canais de distribuição). Através do alinhamento não material, o ISC tem um parceiro leal que pode confiar.

Rissi nos deu um exemplo de como o alinhamento não material aumentou o impacto da JTI Foundation: “Durante as inundações de 2013 no Sudão, muitas ONGs, bem como agências governamentais de ajuda, não foram autorizadas a entrar na área para prestar primeiros socorros às pessoas. Mas a fundação trabalhava com uma pequena agência de ajuda emergencial e, devido à forte posição da empresa no país, conseguimos entrar e fornecer recursos de socorro emergencial. Com a ajuda da

empresa, obtivemos autorização do governo para esta ONG intervir e ajudar, enquanto a maioria das outras organizações de caridade não foi capaz de fazê-lo.”

Terceiro, o alinhamento não material pode alertar os negócios para questões sociais muito antes do que a empresa conseguiria sozinha. Aqui, os ISCs identificam tendências importantes da sociedade que podem afetar os negócios ao longo do tempo. O Lloyds Bank, por exemplo, tem laços de longa data com comunidades locais e está ciente das complexas questões sociais que os cidadãos britânicos enfrentam, mas acreditam que a fundação, não o banco, é mais indicada para resolvê-los. Contudo, depois que a Lloyds Bank Foundation of England and Wales ressaltou como o abuso doméstico, um de seus focos de atuação, também afeta muitos clientes do Lloyds, o banco decidiu [criar uma equipe de abuso doméstico e financeiro](#) por sua própria conta. Esta unidade agora ajuda clientes e funcionários afetados por meio de orientação financeira e encaminha para ONGs que podem oferecer mais apoio emocional e prático.

Não existe quase nenhuma restrição aos ISCs que buscam esse tipo de alinhamento, onde o foco exclusivo no impacto social é evidente. Até fundações corporativas com ações na empresa, como a IKEA Foundation ou a Robert Bosch Foundation, ou ISCs operando sob rigorosa regulação fiscal podem buscar alinhamento não material sem colocar sua legitimidade social em risco. O ISC pode claramente demonstrar e articular o impacto desse alinhamento independentemente das atividades da empresa.

***Os colaboradores das empresas manifestaram orgulho em ter uma fundação que investe em projetos sociais, simplesmente porque é a coisa certa a fazer.***

Os ISCs costumam usar argumentos éticos e baseados em valores morais ao buscar alinhamento não material com uma empresa. Este conceito pode parecer contra-intuitivo para aqueles que acreditam que somente apelar para os casos vinculados aos negócios (por exemplo, aprimorando o valor da marca ou a fidelidade do cliente) atrairá a atenção da alta gerência da empresa. Mas nós descobrimos que ***os colaboradores das empresas manifestaram orgulho em ter uma fundação que investe em projetos sociais, simplesmente porque é a coisa certa a fazer.*** Os ISCs, portanto, não devem temer em prospectar os principais executivos e diretores da empresa demonstrando o valor dos casos para garantir suporte de longo prazo da companhia.

A desvantagem do alinhamento não material é que o impacto social do ISC permanece limitado às suas próprias operações, usando pouco recursos da empresa para criar e escalar o impacto social. O negócio, como resultado, não se beneficiará da capacidade exclusiva do ISC de influenciá-lo para práticas mais sustentáveis e inclusivas. E o ISC, por sua vez, não se beneficiará de todo o seu potencial com ativos e recursos, que, de outra forma, poderiam amplificar o impacto.

## **OS BENEFÍCIOS DAS TIPOLOGIAS APRESENTADAS**

Acreditamos que essa tipologia de alinhamentos ajudará os profissionais a se estruturarem melhor e entenderem o Investimento Social Privado, reconhecendo as semelhanças e diferenças entre os ISC. Este entendimento, por sua vez, permitirá que eles tenham uma discussão mais direcionada sobre alinhamento e sua abordagem estratégica, para refletir sobre seu próprio posicionamento dentro do setor. Além de definir seu tipo de alinhamento atual, os profissionais podem avaliar se esta posição corresponde aos seus objetivos e aspirações ou se outro tipo de alinhamento pode ser mais favorável. Além disso, executivos dos ISCs podem identificar pares com tipos de alinhamento semelhantes com mais facilidade e promover discussões significativas sobre seus desafios específicos e oportunidades.

A tipologia não é estática; os ISCs, se desejarem, podem fazer a transição entre diferentes tipos de alinhamento. Os tipos de alinhamento também não são mutuamente exclusivos; alguns ISCs buscam um tipo secundário de alinhamento. Por exemplo, enquanto a C&A Foundation busca principalmente o alinhamento com o setor, também decidiu alinhar uma de suas áreas de atuação com um tema que repercute particularmente bem na empresa, e não no setor como um todo: “construindo comunidades fortes nas regiões onde a C&A opera.” Desta maneira, a fundação busca principalmente o alinhamento ao setor, mas complementa com um toque de alinhamento temático.

Por fim, essa tipologia pode oferecer aos executivos corporativos uma perspectiva de obter impacto social, combinando estratégias, algumas baseadas no core do negócio e outras não. Nesse sentido, as

empresas europeias começaram a desenvolver várias estruturas organizacionais para apoiar estratégias de impacto complementares. A Schneider Electric, por exemplo, criou uma fundação corporativa, uma ONG e três fundos de impacto, cada um servindo a propósitos diferentes, porém complementares, em direção à sua missão de fornecer acesso a energia para todos. A Fundação trabalha exclusivamente com organizações sem fins lucrativos e se concentra especificamente em fornecer treinamento vocacional. A ONG se concentra em oferecer apoio não financeiro por meio de programas de voluntariado corporativo. Os três fundos de impacto apóiam tecnologias inovadoras de energia da França e da Europa para a África Subsaariana e Sul e Sudeste da Ásia. A Schneider Electric reconhece que cada instância tem seu potencial único e a empresa continuará confiando em seus ISCs para identificar soluções inovadoras e ousadas. Combinando diferentes estruturas de impacto e tipos de alinhamento, os ISCs e suas empresas mantenedoras podem aprimorar seu escopo e escala do impacto social coletivo que geram.

### Referências

1 Ver Robert S. Kaplan, George Serafeim, e Eduardo Tugendhat, "[Inclusive Growth: Profitable Strategies for Tackling Poverty and Inequality](#)," *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro 2018; Benjamin Bellegy, Michael Mapstone, e Lorenzo Pavone, "[The Role of Philanthropy for the SDGs Is Not What You Would Expect](#)," *OECD Development Matters*, Fevereiro, 2019; Alessia Gianoncelli and Priscilla Boiardi, *Impact Strategies: How Investors Drive Social Impact*, European Venture Philanthropy Association, 2018.

2 Veja Heike Bruch and Frank Walter, "[The Keys to Rethinking Corporate Philanthropy](#)," *MIT Sloan Management Review*, Outubro, 2005; Council on Foundations, [Increasing Impact, Enhancing Value: A Practitioner's Guide to Leading Corporate Philanthropy](#), 2012; Corporate Citizenship, [The Game Changers: Corporate Foundations in a Changing World](#), Dezembro 2016.

3 Krystian Seibert, "[Cultivating Legitimacy in Philanthropy](#)," *Stanford Social Innovation Review*, Junho, 2017.

4 Em Março de 2020, a C&A Foundation [se tornou oficialmente o programa de moda](#) da recém-fundada [Laudes Foundation](#).

\* KAROLINE HEITMANN é gerente de iniciativas corporativas da European Venture Philanthropy Association (EVPA) e responsável por pesquisas sobre investimento social corporativo. A Iniciativa Corporativa da EVPA é uma comunidade de 70 investidores sociais corporativos em busca de promover seu impacto social individualmente e coletivamente.

LONNEKE ROZA é professor assistente na Rotterdam School of Management, Erasmus University. Ela é especialista em engajamento de colaboradores em cidadania corporativa e é a editora principal do *Handbook on Corporate Foundations*, publicado pela Springer em 2019. Ela colabora com a Iniciativa Corporativa da EVPA desde 2018.

PRISCILLA BOIARDI é especialista em venture philanthropy e investimento de impacto social, com mais de 10 anos de pesquisa e experiência política. Enquanto ela escreveu esse artigo, ela era o Diretora do Centro de Conhecimento da EVPA.

STEVEN SERNEELS é CEO da EVPA e fundador e presidente da Iniciativa Corporativa da EVPA. Ele também é um investidor em empresas sociais com fins lucrativos, fundador de diversos empreendimentos de impacto e diretor não executivo de várias organizações de impacto.