UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Lizandra Ariane Machado de Castro

Da motivação aos investimentos sociais privados:
Um estudo multicasos no contexto das empresas familiares

São Paulo

2020

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

Lizandra Ariane Machado de Castro

Da motivação aos investimentos sociais privados:
Um estudo multicasos no contexto das empresas familiares

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de concentração: Administração

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Antônio Pinheiro Machado Filho

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Castro, Lizandra Ariane Machado de.
Da Motivação aos Investimentos Sociais Privados: Um Estudo
Multicasos no Contexto das Empresas Familiares / Lizandra Ariane
Machado de Castro. - São Paulo, 2020.
150 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2020.
Orientador: Cláudio Antônio Pinheiro Machado Filho.

1. Investimento Social Privado. 2. Empresas de Controle Familiar. 3.
Famílias Empresárias. 4. Estudo Multicasos. I. Universidade de São Paulo.
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

Nome: Lizandra Arianne Machado de Castro

Título: Da motivação aos investimentos sociais privados - Um estudo multicase no contexto das empresas familiares

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como critério parcial na obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em: 04 / 11 / 2020

Banca Examinadora

Prof. Dr. Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho (Presidente)

Instituição: Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Graziella Maria Comini

Instituição: Universidade de São Paulo

Julgamento: Aprovada.

Prof. Dr. Tobias Coutinho Parente

Instituição: Universidade Ibirapuera

Julgamento: Aprovada.

Profa. Dra. Michelle Muniz Bronstein

Instituição: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Julgamento: Aprovada.

*Dedico este trabalho à minha falecida tia Maria Inês.
Senti sua presença em cada passo durante esta
jornada... Amo você além desta vida...*

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus. Acredito em uma força superior a mim, que me faz levantar da cama todos os dias e lutar pelos meus objetivos. As minhas crenças são o que me motivam a não desistir diante das dificuldades que surgem ao longo do caminho. Obrigada Senhor!

Agradeço imensamente aos meus pais. À minha mãe por toda a paciência e carinho incomparáveis durante toda a minha vida. Ao meu pai pelos ensinamentos e exemplos de persistência e luta. Não há palavras que expressem todo o meu sentimento neste momento. Amo vocês infinitamente.

Ao meu irmão pelo apoio em todas as circunstâncias. É meu exemplo de amor incondicional ao próximo e uma das poucas pessoas que conheço com um coração tão grande! Te amo.

Agradeço ao meu extremamente paciente e competente orientador. Nunca vi uma pessoa falar com tamanha naturalidade sobre governança. Admiro a competência e o profissionalismo com que consegue administrar tantos compromissos, atividades e, ainda, dar aulas! Nunca teria conseguido sem você. Obrigada por não se desesperar junto comigo. Além de orientador foi também um amigo querido. Espero que me acolha no doutorado.

À minha vovó Norma! É um privilégio tê-la em minha vida adulta. Fico feliz de poder contar sempre com a sua sabedoria.

Aos meus familiares de Uberlândia e São Paulo pelos incentivos e votos de confiança. Uma palavra resume meu sentimento neste momento: Gratidão!

Aos meus antigos amigos. Espero que conquistem tudo o que desejem. Vocês moram eternamente no meu coração.

Aos meus novos amigos Lucas, Susana, Rafael, Nágila, Ronaldo, Gabi e Patrícia. Só tenho a agradecer pelo apoio. O período do mestrado foi de significativas mudanças em minha vida. Tive a sorte de conhecê-los.

À Vanessa, secretária do PENSA, pela paciência e todos os conselhos fornecidos.

Às minhas parceiras que trabalham no PPGA da FEA, Cíntia, Dani e Elô. Obrigada pelo acolhimento e disponibilidade. Adoro vocês.

Agradeço as amigadas que conquistei na FIA, na Stracta Consultoria e no IBGC. Pessoas lindas e de coração enorme. Desejo sucesso a todos vocês.

Por fim, agradeço a todos os entrevistados que dedicaram seu tempo para que eu concluísse mais uma fase em minha vida. Gratidão!

RESUMO

A sociedade se encontra atenta à atuação das empresas, sendo essas julgadas a todo o momento pelas atividades que realizam e pelas tomadas de decisões adotadas pela administração, principalmente aquelas que impactam diretamente os seus *stakeholders*. Nesse contexto, as empresas familiares não se encontram isentas de cumprirem suas responsabilidades perante a sociedade. Pelo contrário, a cobrança por serem cada vez mais socialmente responsáveis pode ocorrer fortemente pela própria família, o que acabaria por influenciar suas decisões de negócios. Esse aumento na movimentação por ações socialmente responsáveis corroborou para o crescimento de um dos tipos de investidores sociais privados: os de origem familiar. As ações de ISP que buscam gerar soluções que sejam de interesse público nas esferas social, ambiental, cultural e científica, por meio da transferência voluntária de recursos financeiros de modo sistemático, planejado e monitorado a organizações ou programas/projetos da sociedade civil (GIFE, 2017), têm se destacado no ecossistema das empresas familiares. A governança da família empresária e da empresa familiar, por meio de estruturas e processos formais de governança, além de contribuir no fortalecimento do relacionamento entre os membros da própria família e entre a família e a empresa, também exerce um papel fundamental na gestão do ISP. A partir do exposto, este estudo buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: **O que leva as empresas de controle familiar e famílias empresárias a se engajarem em ações de investimento social privado?** A premissa seria que as empresas familiares e famílias empresárias sejam motivadas principalmente por objetivos não econômicos no tocante às ações de investimentos sociais privados (ISP). Foi realizada uma pesquisa qualitativa e exploratória, com o intuito de entender as motivações de empresas familiares e famílias empresárias para a realização de ações de ISP. A estratégia de pesquisa adotada trata-se de um estudo de casos múltiplos, contando com a investigação de cinco casos. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e documentos secundários. As análises foram realizadas por meio da técnica de análise de conteúdo, com o auxílio do *software Atlas.ti* e da análise de documentos. Os principais resultados apontaram para: (1) a importância dos valores, do envolvimento da família e do alinhamento de propósitos para a realização de ISP; (2) a diversidade de motivações das empresas familiares e famílias empresárias para o envolvimento em ações de ISP, que podem estar relacionados com a sociedade, a família ou o próprio indivíduo; (3) a existência de diferentes formas e estratégias de atuação para o ISP que se encontram intrinsecamente relacionadas ao histórico familiar dos casos do estudo; e, (4) a estreita relação entre a governança da família empresária e a governança de empresas familiares e o investimento social privado. Espera-se que este trabalho contribua para o desenvolvimento de pesquisas no ecossistema das empresas familiares, governança corporativa e investimento social privado.

Palavras-chave: Investimento social privado. Empresas de controle familiar. Famílias empresárias. Estudo de casos múltiplos. Governança da família. Governança de empresas familiares. Governança corporativa.

ABSTRACT

Society is vigilant about the actions of companies. They are judged at every moment by the activities they conduct, and the decisions made by their administration, especially those that directly impact their stakeholders. Family-run companies are not exempt from their responsibilities towards society. On the contrary, demands to be more socially responsible can be even stronger coming from the family itself, which can influence their business decisions. This increase in the movement towards socially responsible actions corroborated to the growth of a type of private social investors: those of family origin. Private social investments (PSI) that seek to generate solutions of public interest in the social, environment, cultural and scientific realms, by voluntarily transferring financial resources in a systematic, planned and monitored manner to either organizations or programs/projects from civil society (GIFE, 2017), have drawn attention in the ecosystem of family companies. The governance of business families and family businesses, by means of formal governance structures and processes, in addition to contributing to the strengthening of the relationship between family members themselves and between the family and the company, also has a crucial role in PSI management. Thus, the present study sought to answer the following research question: **What makes family-controlled businesses and business families engage in private social investment actions?** The premise is that family businesses and business families are motivated mainly by non-economic objectives when regarding PSI. A qualitative and exploratory investigation was conducted to understand the motivations of family businesses and business families to engage in PSI. The strategy adopted was that of multiple case studies, analyzing a total of five cases. Data was collected through interviews and secondary documents. Content analysis was carried out using the software *Atlas.ti* and document evaluations. The main results indicated: (1) the importance of values, family involvement and alignment of purposes for PSI to occur; (2) diversity of motivations from family businesses and business families to become involved in PSI, which could be related to society, family or individuals; (3) the existence of different forms and strategies to act in a PSI that are intrinsically related to the family history of case studies; and (4) a close relationship between the governance of business family and the governance of family companies and PSI. With this study, we hope to contribute to the development of research regarding family business ecosystems, corporate governance, and private social investment.

Keywords: Private social investment. Family-controlled businesses. Business families. Multiple case studies. Governance of business family. Governance of family companies. Corporate governance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O modelo de três círculos.....	33
Figura 2 - Estruturas de governança familiar	34
Figura 3 - Estruturas de governança no sistema da empresa familiar.....	34
Figura 4 - Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa	45
Figura 5 - O modelo de três domínios da responsabilidade social corporativa	46
Figura 6 - O modelo de criação de valor de Fombrun et al. (2000) a partir de ações de responsabilidade social.....	49
Figura 7 - Panorama do ISP	53
Figura 8 - Guarda-chuva da RSC e ISP	55
Figura 9 - Percentual de organizações por tipo de investidor	57
Figura 10 - Organizações por forma de atuação referentes aos anos 2011, 2014, 2016 e 2018	59
Figura 11 - Identificação e relação entre os institutos, entrevistados e empresas envolvidos na pesquisa	72
Figura 12 - Organograma da área de Governança Corporativa e Compliance da Empresa Delta	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Objetivos não econômicos das empresas familiares	25
Quadro 2 - Princípios de governança corporativa	27
Quadro 3 - A RSC nos anos 1950.....	37
Quadro 4 - A RSC nos anos 1960.....	38
Quadro 5 - A RSC nos anos 1970.....	40
Quadro 6 - A RSC nos anos 1980.....	42
Quadro 7 - A RSC nos anos 1990.....	43
Quadro 8 - Tipos de investidores sociais	56
Quadro 9 - Formas e estratégias de atuação de investidores sociais	58
Quadro 10 - Framework metodológico da dissertação	66
Quadro 11 - Características dos casos da pesquisa.....	69
Quadro 12 - Perfil dos entrevistados.....	73
Quadro 13 - Categorias da pesquisa.....	76
Quadro 14 - Categorias relacionadas ao objetivo de pesquisa A	89
Quadro 15 - Verbalizações da categoria “Governança”	90
Quadro 16 - Verbalizações da categoria “Características das Empresas Familiares e Famílias Empresárias” do tema alinhamento de propósitos.....	94
Quadro 17 - Verbalizações da categoria “Características das Empresas Familiares e Famílias Empresárias” do tema valores	96
Quadro 18 - Verbalizações da categoria “Características das Empresas Familiares e Famílias Empresárias” do tema envolvimento familiar	98
Quadro 19 - Categorias relacionadas ao objetivo de pesquisa C.....	102
Quadro 20 - Verbalizações da categoria “Projetos” dos temas estratégias e áreas temáticas	103
Quadro 21 - Categorias relacionadas ao objetivo de pesquisa D	108
Quadro 22 - Verbalizações do tema “Relativas à sociedade”	109
Quadro 23 - Verbalizações do tema “Relativas à família”.....	111
Quadro 24 - Verbalizações do tema “Relativas ao indivíduo (motivações pessoais)”	114
Quadro 25 - Quadro síntese das análises dos casos da dissertação.....	118

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Percentual de organizações por áreas de atuação.....	61
Tabela 2 - Quantidade projetos por instituto e a frequência dos perfis	105
Tabela 3 - Quantidade de projetos vinculados às estratégias de atuação por instituto	107

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANIP – Articuladora de Negócios de Impacto da Periferia

CED – *Committee for Economic Development*

CEO – *Chief Executive Officer*

CSP – *Corporate Social Performance*

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

ETHOS – Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social

GC – Governança Corporativa

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social

ISP – Investimento Social Privado

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ONGs – Organizações Não Governamentais

OSC – Organizações da Sociedade Civil

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

SEW – *Socio-Emotional Wealth*

SEWi – *Socioemotional Wealth Importance*

SciELO – *Scientific Electronic Library Online*

SPELL – *Scientific Periodicals Electronic Library*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TEMA	17
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	20
2.1 EMPRESAS FAMILIARES E FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS	20
2.1.1 A importância dos fatores não econômicos	21
2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA	26
2.2.1 As teorias organizacionais	29
2.2.2 Governança familiar	31
2.2.3 A Teoria da Agência e as empresas de controle familiar	35
2.3 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	36
2.3.1 A dimensão filantrópica nas empresas	44
2.3.2 Ações socialmente responsáveis nas empresas e o modelo de Fombrun	48
2.3.3 A relação entre RSC e GC	50
2.3.4 RSC e empresas familiares	51
2.4 INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO	53
2.4.1 Origem e conceito do ISP	53
2.4.2 Diferença dos conceitos de RSC e ISP	54
2.4.3 Tipos de investidores sociais	56
2.4.4 Formas e estratégias de atuação para o ISP	58
2.4.5 Tendências do ISP no Brasil	61
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
3.1 O TIPO DE PESQUISA	63
3.2 O MÉTODO DE PESQUISA	64
3.2.1 <i>Framework</i> metodológico do estudo	65
3.3 UNIDADE DE ANÁLISE	68
3.4 CRITÉRIOS DE ESCOLHA DOS CASOS	68
3.5 SELEÇÃO DOS CASOS	70
3.6 COLETA DE DADOS	71
3.7 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	74
3.8 CUIDADOS ÉTICOS	77
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CASOS	79

4.1 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS COM FAMÍLIAS CONTROLADORAS DO ESTUDO	79
4.1.1 Grupo Alfa	79
4.1.2 Grupo Beta	80
4.1.3 Grupo Gama	81
4.1.4 Empresa Delta	82
4.2 APRESENTAÇÃO DOS CASOS	84
4.2.1 Instituto Alfa 1	84
4.2.2 Instituto Alfa 2	85
4.2.3 Instituto Beta	86
4.2.4 Instituto Gama	87
4.2.5 Instituto Delta	88
4.3 ANÁLISE DOS CASOS	88
4.3.1 A governança familiar e o ISP	89
4.3.2 Os tipos de investimentos sociais privados	99
4.3.3 As formas e estratégias de atuação	102
4.3.4 As motivações para o ISP	108
4.3.5 Síntese das análises dos casos	115
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES FUTURAS	121
REFERÊNCIAS	123
APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa Qualitativa	137
APÊNDICE B – Carta de Apresentação do Projeto	139
APÊNDICE C – Termo de Consentimento	140
APÊNDICE D – Projetos dos Institutos da Pesquisa Cadastrados na Base de Projetos GIFE	141

1 INTRODUÇÃO

Acreditar em uma sociedade mais humanizada é possível. Há uma gama de ações sociais que são realizadas tanto por pessoas quanto por organizações, sejam elas públicas ou privadas. No entanto, há uma parcela da população que permanece desamparada e marginalizada socialmente e onde a atuação do governo ainda é insuficiente. Nesse cenário, um dos poucos pontos positivos que podem ser identificados é que também há outra parcela da sociedade preocupada com os infortúnios ocultos existentes no país.

A ideia de que as empresas nasceram somente para gerar lucros é crescentemente questionada. O que se espera é que essas organizações tendam a ir além (Gentil, Ferreira, & Rodrigues, 2019), pois são agentes essenciais para o desenvolvimento da economia, com a possibilidade de ampliar o seu papel através de ações que demonstrem a sua preocupação com as questões sociais.

As transformações políticas e econômicas ocorridas na década de 1990 sinalizaram a necessidade de uma mudança de comportamento na configuração da sociedade brasileira. As expectativas em relação às empresas aumentaram significativamente, mostrando que há um espaço de atuação que não estava obtendo a devida atenção (Deboni, 2013). Esse espaço era marcado por desigualdades sociais e financeiras.

Nesse contexto, surge o conceito do Investimento Social Privado (ISP) que ganha mais força a cada dia. Apesar de muitos o confundirem com o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou até mesmo com filantropia, há uma certa característica que o distingue (Souza, 2011): a finalidade pública dos seus recursos. Além disso, o ISP envolve a utilização de recursos de forma planejada, sistemática e monitorada (IBGC e GIFE, 2014), aspectos que a filantropia, por exemplo, não possui.

O Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), uma organização sem fins lucrativos, referência no campo do ISP e um dos principais fomentadores do tema no Brasil (Deboni, 2013) utiliza a seguinte definição de investimento social privado: “é o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público” (IBGC e GIFE, 2014, p. 21).

O ISP sofreu algumas mudanças em seus traços característicos ao longo do tempo. Os anos 1990 foram marcados por um maior distanciamento entre o negócio e o investimento social, com uma atuação do ISP mais aproximada das políticas públicas e da sociedade, além da valorização de seu caráter desinteressado. Já os anos 2000 foram assinalados pela demanda

por um maior alinhamento entre o negócio e o ISP e as empresas passaram a ser mais cobradas pela sociedade (Oliva, 2016).

Nota-se que essa mobilização em torno do ISP se encontra presente inclusive na esfera das empresas familiares. Quando se constata que algumas das grandes empresas que ocupam posições de destaque no mercado são de origem familiar, verifica-se a importância e relevância dessas organizações para a economia brasileira, quantidade essa que poderia ser maior caso as empresas de controle familiar não enfrentassem tantas complexidades ao longo das gerações (Freitas & Barth, 2012).

As empresas familiares passaram a ser objeto de construções teóricas ao longo do tempo (Oliveira, Albuquerque, & Pereira, 2012) devido às especificidades que atraem a atenção dos pesquisadores (Debicki, Matherne, Kellermanns, & Chrisman, 2009). A relação entre empresa e família desafia a academia a buscar maior entendimento das relações que ocorrem nesse contexto, provavelmente pelo fato de ambos possuírem objetivos diversos: a empresa em essência possui um espírito competitivo, já a família prega a questão da unidade familiar, harmonia e união entre os membros (Lescura, Moreira, Borges, & Capelle, 2010).

Devido ao seu aspecto familiar, essas empresas possuem algumas características que as tornam distintas de empresas não familiares. Proprietários de empresas de controle familiar tendem a tomar decisões mais voltadas à perpetuação do nome familiar e de seus valores, por exemplo (Sharma & Carney, 2012), em detrimento da realização de ações economicamente arriscadas (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012). Autores como Chrisman, Chua, Pearson e Barnett (2012), Chrisman, Chua e Steier (2005), Kotlar e De Massis (2013) e Zellweger, Nason, Nordqvist e Brush (2013) destacam a importância dos objetivos não econômicos para as empresas de cunho familiar. Logo, o complexo ecossistema de empresa e família incentiva os pesquisadores a buscarem respostas em relação às motivações dessas organizações para atuarem na área social.

Quando se discute acerca das atuações sociais em empresas, a primeira associação que normalmente se realiza é com o conceito de responsabilidade social corporativa. Provavelmente isso ocorre por ser um conceito mais amplo (Fischer, Fedato, & Belasco, 2005; Nogueira & Schommer, 2009) que engloba todas as ações que são efetuadas por organizações privadas na esfera social. Além disso, a cobrança por ações socialmente responsáveis já vem sendo discutida há algum tempo, fazendo com que as empresas adequem seus mecanismos de trabalho por meio da criação de códigos de comportamento que gerem maior credibilidade e que sejam aceitas com “bons olhos” pela comunidade (Beltratti, 2005).

Contudo, neste trabalho entende-se que o investimento social se encontra sob o “guarda-chuva” da RSC, ou seja, o ISP está inserido na RSC (Armani, 2008), mas possui suas próprias características, afinal, na literatura há muitas confusões acerca das diferenças desses dois temas (Carvalho, 2015), sendo considerados até sinônimos em alguns casos. De todo modo, tornou-se imprescindível que no âmbito empresarial – sejam as empresas de cunho familiar ou não – as práticas de investimentos sociais privados não sejam consideradas ferramentas de marketing ou de promoção, apesar de ser admitido pelo GIFE (2002) que as mesmas contribuam para incrementar valor à imagem organizacional, como subproduto dos investimentos sociais.

A partir do exposto, entende-se que na dimensão discricionária do ISP é proposto que as empresas “devem ser agentes de transformação da sociedade, ou seja, elas têm em si uma função social, que deve orientar sua atuação em todos os sentidos” (Brettas, 2017a, p. 17).

Isto posto, esta dissertação busca aprofundar no ecossistema das empresas familiares na tentativa de compreender como estão sendo realizados os investimentos sociais privados, além dos condicionantes e motivações das famílias empresárias e empresas de controle familiar para se envolverem com ações de ISP. Ressalta-se a escassez de estudos empíricos sobre ISP (Milani Filho, 2008), inclusive na área de administração, bem como de literatura que relacione o ISP ao contexto da empresa familiar, sendo este trabalho uma contribuição teórica para essa lacuna de pesquisa. Do ponto de vista prático, a contribuição é relativa à compreensão de como o ISP está sendo gerido nesse contexto (como promotor de imagens ou agente de transformação da sociedade). O trecho a seguir resume a motivação para este trabalho:

Incomoda-me a carência de publicações e registros na área e, ao mesmo tempo, certa falta de disciplina e de disposição dos profissionais do ISP para sistematizar e dividir suas experiências – não só as exitosas, mas também as que se revelaram tropeços e erros. É com eles que mais aprendemos, pois nos fazem pensar e sair da nossa zona de conforto (Deboni, 2017, p. 77).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A questão que norteia esta pesquisa é a seguinte: *O que leva as empresas de controle familiar e famílias empresárias a se engajarem em ações de investimento social privado?*

A premissa básica do problema de pesquisa é a de que os vínculos de família definem o comportamento das empresas familiares e famílias empresárias, sendo essas motivadas

principalmente por fatores não econômicos no que tange a decisões de ações de investimento social privado.

Na literatura, essa premissa pode ser reforçada por autores como Gomez-Mejia, Cruz, Berrone e Castro (2011), ao englobar em seu conceito de empresas familiares que as famílias exercem grande influência sobre os assuntos organizacionais e possuem um papel influente nas tomadas de decisões estratégicas; também em estudos como o de Silva e Fossá (2014) que apontam que nas organizações em que há a presença da família na gestão, assuntos como a preocupação com o meio ambiente, a ética e a responsabilidade social, quando se encontram presentes entre os membros da família tendem a ser transmitidos para as empresas, que por sua vez refletem nas práticas diárias. Além disso, certas teorias comportamentais ressaltam que todas as organizações têm objetivos não econômicos (Cyert & March, 1963), e autores como Chrisman et al. (2012) ressaltaram a principal diferença entre as empresas de controle familiar e as não familiares: a ênfase que as primeiras atribuem aos objetivos não econômicos.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A presente pesquisa não tem o intuito de aprofundar em questões relativas ao ambiente de negócios da empresa familiar, valores e princípios organizacionais. Pretende-se analisar as circunstâncias que levaram ao engajamento das empresas familiares e famílias empresárias na realização do ISP, bem como possíveis incentivos e motivadores. O contexto abordado é o da empresa familiar que engloba a organização, os familiares e os investimentos sociais realizados.

No intuito de obter respostas para o problema de pesquisa foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- (a) Identificar os principais processos e estruturas de governança familiar vinculados ao investimento social privado relativos às famílias empresárias e empresas familiares do estudo;
- (b) Analisar os tipos de investimentos sociais privados adotados pelas famílias empresárias e empresas familiares do estudo;
- (c) Analisar as principais formas e estratégias de atuação de investimentos sociais privados empregues pelas famílias empresárias e empresas familiares da pesquisa;
- (d) Analisar o entendimento e motivações das empresas familiares e famílias empresárias referentes ao investimento social privado dentro do escopo de suas atividades.

1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TEMA

Segundo Castro (1978, citado por Zanella, 2013), um trabalho pode ser justificado considerando-se três fatores: a importância do tema, sua originalidade e viabilidade.

Um tema é avaliado como importante “se está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada” (Castro, 1978 citado por Zanella, 2013, p. 57). Alguns dados apresentados pelo GIFE demonstram a importância de aprofundamentos de estudos em relação ao ISP e ao investimento social familiar.

O GIFE lançou em 2019 a 9ª edição do Censo GIFE (dados relativos ao biênio 2017/2018), uma das principais pesquisas sobre ISP no país. Entre os anos de 2008 e 2018, o volume médio de investimentos é da ordem dos 3,3 bilhões. Em relação ao montante total, foram 3,25 bilhões de reais de investimentos sociais privados investidos pelas organizações que participaram do estudo em 2018 (133 respondentes). Esse valor superou o orçamento total empenhado por alguns ministérios nesse ano, como o Ministério do Meio Ambiente (orçamento de 2,9 bilhões de reais), o Ministério da Cultura (2,1 bilhões) e o Ministério do Esporte (1,3 bilhões). Já o montante de investimentos de institutos e fundações familiares somaram 386 milhões de reais em 2018 (GIFE, 2019).

Do ponto de vista teórico, reconhece-se a importância que as empresas familiares concedem a objetivos não econômicos (Chrisman et al., 2012; Chua, Chrisman, De Massis, & Wang, 2018). No tocante ao investimento social familiar, Brettas (2017b, p. 22) destaca que “o caráter pessoal e subjetivo desse tipo de investimento social é uma das suas especificidades”. Desse modo, identifica-se que as motivações de empresas de controle familiar para a realização de investimentos sociais privados podem ter origem no desejo dessas organizações em produzir impactos sociais positivos na sociedade (Brettas, 2017b). No entanto, há certa complexidade na relação entre ISP, empresas familiares e famílias empresárias, como pode ser visto no trecho a seguir:

Por um lado, essas organizações são marcadas por flexibilidade e autonomia, por terem seus próprios recursos e não estarem subordinadas a empresas ou mantenedoras, o que tem o potencial de lhes conferir maiores possibilidades de arriscar e apostar em estratégias inovadoras e agendas delicadas. Por outro lado, instituições familiares têm sua identidade vinculada a tradições e valores familiares, muitas vezes diretamente relacionados aos fundadores e fundadoras, o que traz desafios aos que procuram empreender mudanças organizacionais e revisões de estratégias de atuação. Vale destacar, ainda, a relação desses institutos e fundações com o negócio: ainda que essas sejam organizações independentes, muitas vezes, elas são influenciadas pelo modelo de negócios da empresa da família (em geral, a fonte original dos recursos da família), o

que pode implicar na necessidade de um processo de desvinculação desse modo de operação e desenvolvimento de seus próprios modelos (Brettas, 2017b, p. 22).

É necessário, portanto, aprofundar no entendimento da visão que as organizações possuem sobre ISP, especialmente a visão de famílias empresárias cujas empresas apresentam características distintas das que não possuem vínculos familiares. Quais ações de ISP realizam? Quais suas motivações? Há interferência da família nas decisões de ISP? Quais as intenções dessas organizações para se envolverem com investimentos sociais? Serão propósitos realmente altruístas?

Este trabalho procurou aumentar a compreensão de assuntos que poderão nortear futuras pesquisas e incentivar pesquisadores a dar mais um passo nessa trilha repleta de aprendizados.

Desse modo, referente à importância do assunto tanto para a academia quanto para o mercado e perante a lacuna de trabalhos sobre os temas, busca-se ampliar o conhecimento da relação entre empresas familiares, famílias empresárias e ISP na área de administração.

Quanto à originalidade, essa pode ser evidenciada no momento em que os resultados “têm o potencial para surpreender” (Castro, 1978, citado por Zanella, 2013, p. 57). O enfoque deste estudo parte de uma visão imparcial das ações de investimentos sociais privados que estão sendo executados pelas empresas familiares ou famílias empresárias da pesquisa, bem como de suas motivações, condições e incentivos para o ISP, sendo os resultados debatidos à luz teórica existente sobre o tema. O aspecto original é dado pela tentativa de analisar o ISP no contexto das empresas familiares, onde há uma complexidade de relações e toda uma conjuntura histórica familiar envolvida que influencia na realização de investimentos sociais.

No que tange à viabilidade, Castro (1978, citado por Zanella, 2013) destaca que é preciso se atentar aos fatores concernentes a recursos financeiros, prazo, competência do autor e informações disponíveis sobre o tema. Em relação aos três primeiros fatores, ressalta-se que todos estavam favoráveis à realização da pesquisa. Sobre o aspecto da disponibilidade das informações, ressaltam-se as publicações de instituições chave que tratam do assunto no Brasil, como o GIFE e o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), além da literatura de governança e RSC que favoreceram o desenvolvimento do presente trabalho.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, conforme exposto a seguir:

O **capítulo 1** apresenta a contextualização do tema de pesquisa, o problema e objetivos do trabalho e a justificativa e importância do tema.

O **capítulo 2** apresenta a fundamentação teórico-empírica da dissertação. Discute a conceituação de empresas familiares e famílias empresárias e a importância dos fatores não econômicos para essas. Aborda a evolução do conceito de RSC, a dimensão filantrópica nas empresas e ações socialmente responsáveis. Debate o conceito de governança corporativa (GC) e governança familiar e a teoria da agência nas duas esferas. Apresenta ainda alguns estudos empíricos relacionados à governança corporativa e RSC e, em seguida sobre empresas familiares e RSC. Também discute a evolução do ISP, os tipos de ISP existentes e as formas e estratégias de atuação para o ISP.

O **capítulo 3** descreve os procedimentos metodológicos adotados no estudo.

O **capítulo 4** apresenta as análises dos estudos de caso da pesquisa.

Por fim, o **capítulo 5** exhibe as considerações finais da dissertação, bem como as limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 EMPRESAS FAMILIARES E FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS

Em razão da combinação de negócios e família, as empresas de controle familiar se caracterizam como um tipo singular e complexo de organização (Lee, 2006; Lindow, Stubner, & Wulf, 2010). Há uma tendência de aumento de estudos científicos relacionados à empresa familiar em âmbito internacional (Oro & Lavarda, 2014), entretanto, ainda não há na literatura um consenso a respeito de sua conceituação (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005).

Na visão de Lansberg (1999) e Shanker e Astrachan (1996), a empresa familiar foi caracterizada como uma organização que apresenta um conjunto de membros familiares no controle e normalmente também no seu gerenciamento. Já na concepção de Lanzana e Constanzi (1999), uma empresa de controle familiar deve ter no mínimo um membro da família que exerça um controle considerável na administração organizacional e que possua uma parte expressiva no capital do negócio.

Para Chua, Chrisman e Sharma (1999, p. 25) a empresa familiar é:

[...] um negócio governado e/ou gerenciado com a intenção de moldar e/ou perseguir a visão do negócio mantido por uma coalizão dominante controlada por membros da mesma família ou um pequeno número de famílias de maneira potencialmente sustentável entre gerações da família ou famílias.

Três anos após a definição de Chua et al. (1999), foi proposto por Astrachan, Klein e Smyrnios (2002) uma abordagem alternativa para avaliar a extensão da influência familiar em qualquer empresa, a escala F-PEC. Tal escala é considerada um “índice de influência da família” (Astrachan et al., 2002, p. 47) e contém três dimensões ou subescalas: P de poder (*power*, em inglês); E de experiência (*experience*); e C de cultura (*culture*). A escala F-PEC permite a realização de comparações entre empresas no tocante aos níveis de envolvimento da família nos negócios e seus efeitos sobre a *performance*.

Ainda sobre a definição de empresa familiar, Miller, Le Breton-Miller, Lester e Canella Jr. (2007) descreveram que, para ser considerada uma empresa familiar é preciso que vários membros da família possuam envolvimento com a organização, na gerência ou como principais proprietários, seja contemporaneamente ou ao longo do tempo.

Nesta dissertação, a conceituação de empresas familiares que será adotada é a de Gomez-Mejia et al. (2011), que abordam que **empresas familiares são aquelas em que há o**

envolvimento de uma ou mais famílias na empresa e que exercem um papel prevaiente nas tomadas de decisões estratégicas, ou seja, as famílias possuem grande influência sobre os assuntos organizacionais.

Destaca-se que este estudo também envolve famílias empresárias, por isso a importância de evidenciar sua conceituação. Ainda que sutil, há certas diferenças apresentadas na literatura referentes às duas conceituações.

À medida que uma família busca e recebe apoio de uma empresa para solucionar suas necessidades, essa se torna uma família empresária (Litz, 2008). Em uma empresa familiar, normalmente é esperado que as tomadas de decisões em certas situações levem em consideração mais a emoção do que a razão. Isso ocorre devido aos vínculos de parentesco que, por vezes, misturam a relação família, empresa e patrimônio (Rodrigues, 2016).

Apesar de abrigar em sua composição os mesmos membros que se encontram na empresa familiar, a família empresária possui instrumentos de governança que determinam os elementos de decisão a serem incluídos no processo de governança da família e como será norteado o relacionamento entre os familiares e a empresa da família, e com os demais sócios da organização. As responsabilidades e os papéis dos integrantes familiares em uma família empresária estão fundamentados em um conjunto transparente de regras, as quais podem ser implícitas ou, em outros momentos, mais evidentes (Rodrigues, 2016). É possível ainda que haja um combinado dos dois (Rodrigues, 2016).

Nesse ponto é importante destacar que a família empresária engloba dois subgrupos, sendo o primeiro o da família como um todo e o segundo, que se encontra dentro desse, o subgrupo de familiares-sócios. Nas primeiras gerações há uma sobreposição dos dois grupos, no entanto, com o tempo essa sobreposição tende a arrefecer fazendo com que haja a necessidade de criação de fóruns para a discussão de assuntos referentes à família ou ao grupo de sócios (IBGC, 2016).

O campo de estudos sobre a família empresária ainda está em seu princípio (Randerson, Bettinelli, Fayolle, & Anderson, 2015). Observa-se, entretanto, a relevância dos fatores não econômicos tanto para a empresa familiar quanto para as famílias empresárias.

2.1.1 A importância dos fatores não econômicos

A respeito das empresas familiares é importante destacar dois elementos. O primeiro se refere aos estereótipos delineados como intrínsecos de empresas familiares e não familiares. É importante ressaltar que não se pode conferir as mesmas qualidades de modo unânime a todas

as empresas. Por exemplo, o nepotismo costuma ser associado a organizações de cunho familiar, no entanto, não é algo que ocorre somente nessas empresas. Outro exemplo seria a questão de tomadas de decisões analíticas ou mais intuitivas. As empresas familiares normalmente são associadas a decisões mais intuitivas, todavia, há organizações não familiares que incentivam e treinam os gerentes a tomarem decisões mais intuitivas em detrimento de decisões analíticas (Stewart & Hitt, 2012).

O segundo elemento trata do conceito de riqueza socioemocional (SEW – *Socio-Emotional Wealth*). Esse é um diferenciador das empresas familiares, algo que as tornam distintas das empresas de controle não familiar. Dentro do campo comportamental da administração, o modelo SEW sugere que as empresas familiares são naturalmente propensas à preservação de sua riqueza socioemocional, a qual se refere aos aspectos não financeiros. Desse modo, as decisões políticas importantes e as decisões estratégicas das empresas familiares tem como referencial os ganhos e perdas de sua riqueza emocional (Berrone et al., 2012).

O construto SEW pode ser definido como: “[...] a variedade de benefícios não financeiros especificamente associados ao bem-estar e às necessidades afetivas dos membros da família derivados da operação de uma empresa [...]” (Debicki, Kellermanns, Chrisman, Pearson, & Spencer 2016, p. 48, tradução nossa). O SEW nas empresas familiares apresenta ainda cinco dimensões designados como FIBER (Berrone et al., 2012):

F – versa sobre a influência e controle da família;

I – aborda a identificação dos familiares com a organização;

B – trata das relações sociais nas organizações familiares;

E – se refere ao papel das emoções no âmbito familiar;

R – trata da sustentabilidade transgeracional, ou seja, da sucessão por meio da renovação dos laços familiares.

Em suma, o conceito de riqueza sociemocional aborda que, quando uma escolha está relacionada à perda da SEW em empresas familiares, os líderes dessas organizações tendem a tomar decisões que são economicamente arriscadas. Essas decisões têm em vista a perpetuação do nome da família, dos valores familiares, do apoio a um estilo de vida considerado desejável para os proprietários, entre outras decisões (Sharma & Carney, 2012).

No caso das famílias empresárias, Gomez-Mejia, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson e Moyano-Fuentes (2007) alegam que essas estariam dispostas a admitir um risco expressivo em seu desempenho para evitar as perdas, mas de modo simultâneo, preservam-se de tomarem decisões que poderiam acentuar os riscos. A pesquisa dos autores foi realizada com uma

população de 1.237 fábricas de azeite de origem familiar que se localizavam no sul da Espanha e as conclusões apontaram que as empresas familiares podem ao mesmo tempo, ser contrárias e estarem dispostas ao risco devido à motivação dos proprietários em preservar a riqueza socioemocional (Gomez-Mejia et al., 2007).

No estudo de Debicki et al. (2016) foi desenvolvido uma escala (SEWi – *socioemotional wealth importance*) que possui três dimensões (Proeminência familiar, Continuidade familiar e Enriquecimento familiar) com a finalidade de medir diretamente a importância da riqueza socioemocional para administradores e proprietários de empresas familiares. O estudo contribuiu com a literatura no sentido de estabelecer um mecanismo que avalia a importância da SEW para os líderes de empresas de cunho familiar. Além disso, o construto SEWi pode ter utilidade, por exemplo, na avaliação de como os relacionamentos familiares são afetados pelo envolvimento no negócio quando a importância desse envolvimento apresenta variações. As três dimensões do construto SEWi são (Debicki et al., 2016):

a) Proeminência familiar: relacionada a imagem e ao capital reputacional da família. Nesta dimensão, dá-se importância à compreensão de como a família é percebida pela comunidade (por exemplo, por suas ações de generosidade em prol do bem-estar social). As ligações familiares são fundamentais não somente dentro da família, mas também para o negócio. Quando é visualizado que a empresa é gerida por uma família de confiança, isso favoreceria a reputação organizacional e contribuiria para a formação de parcerias nos negócios.

b) Continuidade familiar: relacionado com a importância que os tomadores de decisão da família dão para a preservação do controle e do envolvimento familiar nos negócios. A sustentabilidade familiar é importante nessa dimensão, sendo necessária a manutenção dos valores familiares nas operações do negócio.

c) Enriquecimento familiar: relaciona-se à importância de se cumprir as obrigações com os membros da família e de melhorar a harmonia entre todos os familiares. Nessa dimensão, as obrigações familiares devem fomentar a felicidade e o bem-estar dos membros e englobam até mesmo aqueles familiares que não se encontram envolvidos diretamente com o negócio. Destacam-se aqui os comportamentos altruístas como característicos de empresas de cunho familiar (Eddleston & Kellermanns, 2007).

Vale abordar que as empresas familiares não são iguais umas às outras e, portanto, não se comportam organizacionalmente do mesmo modo, bem como não têm as mesmas características. Nessa linha de raciocínio, o conceito de SEW pode ser visto como um auxílio na realização da diferenciação não somente de empresas familiares para não familiares, mas

também na distinção das próprias empresas familiares (Zellweger, Kellermanns, Eddleston & Memili, 2012).

Outros fatores não econômicos que podem ser citados como essenciais para as empresas familiares são: a manutenção do capital social da família (Arregle, Hitt, Sirmon, & Very, 2005); a preservação da dinastia familiar (Casson, 1999); a continuidade dos valores da família por meio do negócio (Handler, 1990); e o comportamento altruísta dos proprietários da família no que tange ao desejo de proporcionar bem-estar aos membros familiares (Eddleston & Kellermanns, 2007). Esse último quesito é relevante, pois trata da satisfação que os proprietários no contexto familiar possuem ao beneficiar empregados da família, independentemente da contribuição relativa desses empregados ou de suas propensões de retribuição (Gomez-Mejia et al., 2011).

Um outro aspecto não econômico que diferencia as empresas familiares de organizações não familiares é a preocupação com a reputação e com a imagem. As empresas de cunho familiar se preocupam mais com a realização de ações que não prejudiquem o nome da família, sua reputação e legitimidade frente à comunidade e aos colaboradores, do que com o envolvimento em ações que, apesar de proporcionarem benefícios financeiros a curto prazo, ocasionem impactos negativos para a organização (Adams, Taschian, & Shore, 1996; Dyer Jr. & Whetten, 2006).

Autores como Adams et al. (1996) colocam que a censura pública seria prejudicial ao nome familiar, pois a empresa tem um rosto (Reiss, 1981): o da família. Dessa forma, ações que façam a família parecer ruim faria com que o ego dos proprietários fosse diminuído (Westhead, Cowling, & Howorth, 2001).

Corning (1999) comenta sobre o poder da mídia em relação ao capital reputacional, e destaca a importância da realização de uma boa gestão da reputação para que o capital reputacional não seja destruído em razão de uma má campanha de mídia, por exemplo. Fombrun e Shanley (1990) destacam que a mídia age não somente como um veículo de propaganda e um espelho que reflete as ações das empresas, mas também seria um agente ativo que oferece uma forma à informação mediante, por exemplo, artigos de destaque e editoriais. Por isso, a reputação corporativa seria influenciada pelo nível de visibilidade a que as empresas são exibidas na mídia.

Diante disso é conveniente expor o conceito de reputação devido à sua importância para as empresas. Pode-se descrever que a reputação empresarial é vista como um recurso estratégico que contribui para uma melhor inserção das empresas nos mercados em todo o mundo, afinal, onde quer que atuem, as empresas serão obrigadas a realizar uma avaliação de suas políticas

corporativas, interações e ações. Desse modo, a reputação pode ser considerada um aspecto de grande valor para as organizações e como um diferencial competitivo em um cenário de alta concorrência e globalizado (Gardberg & Fombrun, 2002).

A reputação organizacional pode ser compreendida como uma representação coletiva dos resultados e ações da empresa, mediante a qual evidencia-se sua habilidade na geração de valores para múltiplos *stakeholders* (Fombrun & Rindova, 1998). A reputação pode ser entendida como um crédito de confiança alcançado pela empresa, sendo esse crédito relacionado a um bom nome, credibilidade, familiaridade, boa vontade e reconhecimento. Nessa linha de raciocínio, uma reputação negativa poderia significar não somente uma ameaça, mas também uma ruptura real entre empresa e ambiente, limitando os créditos ou os reduzindo a zero (Thevissen, 2002).

O Quadro 1 resume alguns dos objetivos não econômicos da família no contexto das empresas familiares:

Quadro 1 - Objetivos não econômicos das empresas familiares

Objetivos	Autores	Fatores
Não econômicos	Chrisman et al. (2012); Chrisman, Chua e Steier (2005); Kotlar e De Massis (2013); Zellweger et al. (2013)	Ampliação ou conservação dos laços de família
		Ampliação ou conservação do status social familiar
		Imagem da família perante a sociedade
		Reputação da família perante a sociedade
		Ampliação ou conservação da harmonia familiar
		Manutenção dos valores e do legado familiar

Fonte: Adaptado de Tonial (2017, p. 34).

A partir do exposto, verifica-se que é imperativo que as empresas familiares adotem uma posição que proporcione legitimidade ante as partes interessadas (Silva & Fossá, 2014). O próximo tópico aborda a evolução dos processos de governança.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Não há um conceito único quando se debate o tema da governança corporativa (GC). Em âmbito internacional, a Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE), uma organização que visa ao desenvolvimento econômico e bem-estar social, produziu um estudo sobre GC com o objetivo de fomentar a transparência e o desenvolvimento das organizações.

Deve ser considerado que o aporte conceitual e aplicado da GC tem sua origem na separação entre propriedade e gestão, notadamente as empresas de capital aberto (*public held corporations*). Tirole (2005) aborda que, em 1932, Berle e Means documentaram em um livro o pensamento acadêmico que se tornou o ponto de partida tanto sobre governança corporativa quanto finanças corporativas. Na obra, os autores discutem que a dispersão acionária ocasiona “*substantial managerial discretion*” e que essa pode sofrer abusos (Tirole, 2005, p. 15). Além disso, devido a inúmeros problemas corporativos que se tornaram visíveis no mundo todo, foi levantada a questão de que os gerentes não eram observados e que nem sempre agiam visando aos interesses dos acionistas, evidenciando o conflito de interesses existente entre agente e principal, tratado na Teoria da Agência (Tirole, 2005).

Para a OCDE (2004, p. 12), a GC pode ser definida como “um conjunto de relacionamentos entre a gerência da companhia, seus acionistas, credores e demais *stakeholders*, fornecendo a estrutura pela qual os objetivos da companhia são estabelecidos”.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), uma das principais referências em estudos sobre governança corporativa no país adota o seguinte conceito de GC: “[...] sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (IBGC, 2015, p. 20). O Instituto também fomenta a adoção de boas práticas de governança no Brasil, sendo o criador do livro “Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa”.

Outra entidade que contribui para a difusão de melhores práticas de GC é a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) (Milani Filho & Milani, 2011). Trata-se de uma autarquia associada ao Ministério da Fazenda com a responsabilidade de disciplinar e fiscalizar os integrantes do mercado de valores mobiliários. A CVM realiza uma série de recomendações de boas práticas de GC em sua cartilha de governança com o intuito de “estimular o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro por meio da divulgação de práticas de boa governança corporativa” e “orientar nas questões que podem influenciar significativamente a

relação entre administradores, conselheiros, auditores independentes, acionistas controladores e acionistas minoritários” (CVM, 2002, p. 1). A definição da CVM para GC é de que se trata de um “conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital” (CVM, 2002, p. 1).

A força que o tema da governança corporativa tem ganhado ao longo do tempo é justificada por fatos que ocorreram no decorrer dos anos em várias partes do mundo, tais como: a ampliação no número de investidores institucionais que participam ativamente no mercado; as denominadas aquisições hostis na década de 1980 nos Estados Unidos; as crises financeiras nos séculos XX e XXI; os persistentes escândalos financeiros; entre outros (Silveira, 2010).

Desse modo, as boas práticas de governança contribuem para a longevidade das organizações na medida em que os princípios básicos são convertidos em recomendações objetivas. Os princípios aos quais o IBGC se refere são expostos no Quadro 2.

Quadro 2 - Princípios de governança corporativa

Transparência	Consiste no desejo da disponibilização de informações que sejam relevantes para as partes interessadas e não somente as que são determinadas por meio de leis ou regulamentos. Devem contemplar fatores que não sejam apenas aqueles relacionados ao desempenho econômico-financeiro das organizações, mas também que colaborem para a otimização e a preservação do valor das mesmas e que orientem a ação gerencial.
Equidade	Caracterizado pelo tratamento justo e igualitário não somente dos sócios, mas de todas as partes interessadas, considerando seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
Prestação de contas	Também conhecido como <i>accountability</i> , esse princípio se refere ao dever que os agentes de governança têm de prestar contas de sua atuação de forma clara, concisa, tempestiva e compreensível. Esses agentes devem assumir de forma integral as consequências de seus atos e omissões e atuar com diligência e responsabilidade no âmbito de seus papéis.
Responsabilidade Corporativa	Refere-se ao dever de zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações por parte dos agentes de governança, visando à redução das externalidades negativas e ao aumento das positivas, considerando os diversos capitais, como o humano, o social, o reputacional, entre outros, tanto no curto quanto no médio e longo prazo.

Fonte: IBGC (2015).

Outro ponto importante a ser discutido sobre GC refere-se aos seus mecanismos de controle. Silva e Seibert (2015, p. 12) explicam alguns desses subdividindo-os em elementos de controle interno e externo. A finalidade de estabelecimento desses elementos de controle

seria a diminuição nos conflitos de interesses nas organizações bem como “[...] tornar eficaz a aplicação da governança dentro das corporações”. Dentre os elementos de controles internos se encontram (IBGC, 2015; Silva & Seibert, 2015):

- Assembleia Geral: órgão com maior poder na organização, responsável por tomadas de decisões alinhadas aos interesses da empresa.
- Conselho de Administração: “[...] órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização, sendo seu principal componente” (IBGC, 2015, p. 39).
- Conselho Fiscal: tem o objetivo de “[...] preservar o valor da organização”, com a função de fiscalizar os administradores com reporte aos sócios (IBGC, 2015, p. 82).
- Auditoria Independente: tem o objetivo de garantir a integridade das informações financeiras da organização.
- Sistema de remuneração: tem a finalidade de determinar como será o formato de remuneração dos conselheiros, executivos e proprietários e qual o valor do montante.
- Acionistas: se referem aos proprietários do capital social, no caso de empresas (IBGC, 2015).
- Normas internas: englobam os mecanismos de controle interno da organização, tais como códigos de conduta e ética.

A respeito dos mecanismos de controles externos, Silva e Seibert (2015) citam os seguintes: aquisição hostil; estrutura de capital; fiscalização dos agentes de mercado; proteção legal; dentre outros. Verifica-se que o estabelecimento de mecanismos de controle, tanto internos quanto externos são fundamentais, independentemente de práticas, códigos, recomendações e modelos seguidos em cada país (Silva & Seibert, 2015).

Dentro da temática da governança, além dos princípios e mecanismos de controle, também é essencial a discussão das teorias organizacionais que abordam o relacionamento principal-agente. Quanto ao assunto, Silva e Seibert (2015, p. 4) colocam que, “a teoria de agência é o alicerce da governança corporativa para as organizações com fins lucrativos, pois desde sua construção, definições, princípios e valores estão intrinsecamente relacionados ao conflito de interesse entre o principal e o agente”. Essa e outras teorias são apresentadas a seguir.

2.2.1 As teorias organizacionais

No contexto da GC há diversos atores que são importantes na tentativa de garantir a longevidade das organizações, tais como os *shareholders* (acionistas) e os *stakeholders* (partes interessadas). A partir do trabalho seminal de Berle e Means, em 1932, uma das teorias que buscou aprofundar no relacionamento entre esses agentes é a Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976).

Nesse cenário, o problema surge quando os objetivos dos gestores, considerados os agentes da firma, ficam desalinhados em relação aos objetivos dos proprietários, conhecidos como principais (Jensen & Meckling, 1976). Para Fama (1980), o ponto central da Teoria da Agência está na separação entre propriedade e controle. Com essa separação, as empresas que antes eram administradas pelos principais, passaram a ser geridas pelos agentes.

Nessa teoria, o foco é a resolução de dois problemas: (i) o problema de agência, que surge das divergências de objetivos entre principais e agentes e quando há dificuldades em se monitorar o comportamento do agente e suas atividades; e (ii) o problema do compartilhamento de risco, em que ambos, principal e agente, possuem atitudes diversas perante o risco (Eisenhardt, 1989a).

A organização aqui é considerada um nexo de contratos, os quais definem os deveres e direitos de todos os envolvidos (Jensen & Meckling, 1976). Para Eisenhardt (1989a), o contrato é a unidade de análise que rege a relação principal-agente e a finalidade da Teoria da Agência é estabelecer qual seria o contrato mais eficiente para lidar com a informação, as pessoas e as organizações. O debate que se encaixa aqui é se um contrato que busca orientar comportamentos como salários, seria mais eficiente do que um que orienta para resultados, tais como comissões e transferência de direitos de propriedade (Eisenhardt, 1989a).

Na Teoria da Agência os gestores são vistos potencialmente como oportunistas, pois, conforme Williamson (1985), os custos de agência – isto é, aqueles incorridos pelos principais devido às divergências de interesses entre agentes e principais – são necessários, mas no momento em que surgem as oportunidades, os agentes procurarão maximizar a sua própria utilidade.

Sobre a Teoria da Agência, Tirole (2005) coloca que há várias maneiras de os gestores não agirem no melhor interesse dos acionistas, sendo que todos teriam o mesmo fundamento: o risco moral. O autor divide o problema do risco moral em quatro categorias: esforço insuficiente, investimentos extravagantes, estratégias de entrincheiramento e enriquecimento ilícito.

A categoria de esforço insuficiente considera que a direção da organização (gerentes) pode alocar seu tempo em várias atividades de acordo com os seus interesses, o que acaba por reduzir o foco no desenvolvimento de atividades principais para a organização. A segunda categoria, investimentos extravagantes, decorre de evidências diretas e indiretas de que gerentes se engajam em certos projetos em detrimento dos acionistas. Na terceira categoria, estratégias de entrincheiramento, há a discussão de que os executivos realizariam ações que prejudicariam os acionistas, com a finalidade de manutenção ou garantia de suas posições. Já na categoria de enriquecimento ilícito, os gerentes poderiam realizar atividades ou agir de determinado modo com vistas a aumentar seus próprios benefícios na administração da organização, como por exemplo, conflitos de interesse na seleção de fornecedores ou o financiamento de partidos políticos de sua preferência (Tirole, 2005).

Outra discussão na Teoria da Agência trata dos elementos que compõem esses custos: o custo de oportunidade relacionado à diminuição da riqueza (emergem das divergências entre principal-agente); custos como auditorias, os quais estão associados ao controle das atividades dos gestores; os custos advindos da reestruturação da empresa; e custos de falência (Jensen & Meckling, 1976).

De modo contrário, a Teoria *Stewardship* ou Teoria do Representante, possui outra ótica da Teoria da Agência. Nessa teoria, os gestores procuram ser representantes dos interesses da organização e não agem somente em prol de benefícios financeiros. Alguns motivadores dos gestores seriam: obtenção de reconhecimento pelo superior; possibilidade de exercer autoridade e responsabilidade; e ganho de satisfação mediante um trabalho desafiador (Donaldson & Davis, 1991).

Um *steward* busca proteger e maximizar a riqueza dos *shareholders* por meio de um bom desempenho organizacional, pois somente assim maximizará sua própria utilidade. O comportamento de um *steward* visará sempre ao coletivo (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997). A Teoria *Stewardship* (Donaldson & Davis, 1991) possui raízes na psicologia e na sociologia e procura examinar as situações nas quais os executivos agem no melhor interesse dos principais.

Davis et al. (1997) salientam que a relação entre o principal e o agente é mais complexa do que o exposto na Teoria da Agência, a qual se preocupa basicamente com a questão do monitoramento-incentivo. O foco da Teoria *Stewardship* é a diminuição dos conflitos baseando-se nas características do *steward*, como a autorealização e a necessidade de crescimento (Davis et al., 1997).

Uma terceira teoria a ser discutida e que assume uma postura mais estratégica na discussão de teorias organizacionais relacionada à GC é a Teoria dos *Stakeholders*. Freeman (1984) define *stakeholders* como aqueles que, de algum modo, podem fazer com que o alcance dos objetivos organizacionais seja afetado ou ainda, aqueles que podem ser afetados durante o processo de aquisição desses objetivos. São eles: clientes, fornecedores, credores, sociedade, empregados, acionistas, entre outros.

A proposta central da Teoria dos *Stakeholders* diz que o verdadeiro propósito das organizações é servir de condutores na coordenação dos interesses dos *stakeholders* (Evan & Freeman, 1993). É uma teoria que permite aos gestores maior conhecimento sobre os diversos grupos envolvidos com a organização e os interesses de cada um, além de permitir identificar qual a influência que cada um desses grupos possui sobre a organização e como é exercida tal influência (Donaldson & Preston, 1995).

Jensen (2001), sobre a questão da maximização do valor da empresa na Teoria dos *Stakeholders*, ressalta que esse valor só é possível de aumentar a longo prazo se os gestores não prejudicarem ou ignorarem alguém importante que possua envolvimento com a organização. Contudo, o autor não deixa de citar que a finalidade primordial da organização é a busca de valor da firma (Jensen, 2001). Uma das críticas relacionadas à Teoria dos *Stakeholders* seria a falha em seu aspecto moral, pois as informações fiduciárias seriam restringidas aos acionistas e somente esses deveriam ter acesso aos benefícios fiduciários (Marcoux, 2003).

As teorias referenciadas acima possuem suas particularidades, mas cada uma, a seu modo, auxilia no entendimento dos relacionamentos entre principais-agentes e partes interessadas. Quando há o envolvimento da família nas empresas as relações tornam-se ainda mais complexas, com a necessidade de alinhamentos nos processos e tomadas de decisão. Devido a fatores como a profissionalização das empresas familiares, a discussão da governança envolvendo a dimensão da família (governança familiar) tornou-se necessária para garantir a sustentabilidade das organizações.

2.2.2 Governança familiar

Para melhor definição do termo “governança familiar” é importante entender como esse conceito se diferencia da governança corporativa. A GC abrange a área dos negócios, alinhamento entre sócios e gestores e a rentabilidade, atuando no sentido de assegurar fatores como a proteção de ativos, a sustentabilidade da empresa, sua imagem e reputação e o relacionamento com os *stakeholders*. Já a governança da família opera na esfera familiar e

engloba a ligação da família com os seus membros, a propriedade, a empresa e as partes interessadas (IBGC, 2016).

De modo geral, o IBGC (2016, p. 2) enfatiza que a governança familiar “é o sistema pelo qual a família desenvolve suas relações e atividades empresariais, com base em sua identidade (valores familiares, propósito, princípios e missão) e no estabelecimento de regras, acordos e papéis”.

Em sua pesquisa, Suess (2014) realiza uma revisão da literatura sobre o tema de governança familiar e alega que a mesma se traduz em mecanismos voluntários acordados pela família empresária com a finalidade não somente de governar, como também de promover o fortalecimento das relações entre os membros da própria família e entre a família e a empresa.

Em empresas de controle familiar, a sustentabilidade da organização está relacionada tanto ao seu sucesso quanto à funcionalidade da própria família (Stafford, Duncan, Dane, & Winter, 1999). Desse modo, a família pode ser considerada fonte de vantagem competitiva para a organização. Por outro lado, vale destacar que a família pode chegar ao ponto de ocasionar a destruição do negócio como, por exemplo, no caso de conflitos disfuncionais, em que a família se torna um obstáculo para a empresa (Eddleston & Kellermanns, 2007).

A governança da família ainda pode ser associada a assuntos como tomadas de decisões ligadas à estratégia (Mustakallio, Autio, & Zahra, 2002), sucessão (Chittoor & Das, 2007), unidade familiar (Poza, Hanlon, & Kishida, 2004) e desempenho dos negócios (Berent-Braun & Uhlaner, 2012). Nessa perspectiva, o triunfo nos negócios familiares depende, em sua maioria, da própria família, de suas estruturas, seus processos e a forma como a mesma lida com rupturas.

Na prática, a governança familiar ocorre mediante processos e estruturas formais (IBGC, 2016) e possui como objetivos: esclarecer as recompensas e demandas da participação familiar nos negócios, favorecer o fluxo de informações, promover a confiança e reduzir a manipulação por membros da família, transmitir informações sobre oportunidades do envolvimento da família nos negócios, propiciar um sentimento de ligação entre a família e a empresa em toda a extensão familiar (Gersick & Feliu, 2014), entre outros.

Como a família envolve três sistemas interligados (família, propriedade e gestão), conforme pode ser visualizado na Figura 1, a governança se torna ainda mais complexa do que em organizações não familiares (Hoy & Verser, 1994). No entanto, o estabelecimento de processos e estruturas de governança varia de família para família, podendo ser simples ou complexo, o que dependerá tanto da maturidade quanto das características familiares (IBGC, 2016).

Figura 1 - O modelo de três círculos

Fonte: Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997, p. 6).

A formalização de práticas de governança gera vários benefícios para a organização, dentre eles a delimitação de papéis e espaços e a materialização de mecanismos que contribuem com o ciclo de melhoria contínua em toda a organização (IBGC, 2016). A transferência da propriedade e da gestão para as próximas gerações da família faz com que muitos proprietários de organizações familiares se preocupem em assegurar a continuidade da empresa (Westhead & Cowling, 1997).

De acordo com o IBGC (2016), a implementação da governança familiar deve se iniciar com a constituição de um conselho de sócios e de família, que pode possuir apenas caráter consultivo e de informação. É importante definir com clareza a divisão dos assuntos incluídos nos círculos da empresa, família e propriedade, sendo que cada círculo é responsável pelo estabelecimento de suas próprias estruturas, conselhos e processos (IBGC, 2016).

O diagrama da Figura 2 apresenta um modelo das estruturas e dimensões da governança da família e as interações com os demais círculos de poder. Vale destacar que essas estruturas podem sofrer alterações de família para família e dependem de variáveis como complexidade ou diversidade da família e do grupo de sócios, bem como do porte do grupo.

Figura 2 - Estruturas de governança familiar

Fonte: Cambridge Family Enterprise Group (2015, citado por IBGC, 2016).

Com o intuito de compreender melhor a dinâmica das empresas familiares, ao longo do tempo alguns estudiosos vêm se aprofundando no tema. Já o modelo da Figura 3 é uma ferramenta útil para o entendimento das empresas familiares em questões referentes a prioridades, dilemas, desafios e limites existentes entre os círculos da propriedade, da gestão e da família (IBGC, 2016).

Figura 3 - Estruturas de governança no sistema da empresa familiar

Fonte: Davis e Tagiuri (1982, citado por IBGC, 2016).

É importante notar que cada círculo possui sua particularidade e, por estarem superpostos, a complexidade se torna ainda maior, pois a mudança em qualquer um dos sistemas pode afetar os outros (IBGC, 2016). Para a efetivação dessa governança é utilizado um conjunto ajustado de princípios norteadores, normas, serviços e fóruns com o propósito de promover o alinhamento entre os membros familiares, estimular ações que visem à sintonia e atuação da

família sob a perspectiva do longo prazo e a continuidade do legado tanto em questão dos valores quanto do patrimônio econômico-social (IBGC, 2016). Autores como Mustakallio et al. (2002) e Suárez e Santana-Martín (2004) destacam ainda a relevância da eficácia da governança familiar referente a tópicos como as reuniões familiares, conselhos de família e a constituição familiar.

A governança familiar não precisa ser praticada somente por grandes empresas. Por isso é importante que cada organização conheça profundamente a si mesma para identificar o que é possível ou não de ser implementado em termos de estruturas e processos. Ademais, o autoconhecimento pode contribuir para a resolução de possíveis conflitos de agência em empresas familiares.

2.2.3 A Teoria da Agência e as empresas de controle familiar

As diferentes vertentes que vinculam a Teoria da Agência e empresas familiares contribuem para um melhor entendimento da relação entre família, propriedade e gestão. Há discussões sobre a estrutura familiar contribuir para a minimização ou para a geração de custos de agência. Nesse sentido, os mecanismos de governança, de acordo com a Teoria da Agência e segundo Jensen e Meckling (1976), teriam a função de promover o alinhamento entre os interesses do principal e do agente, com o objetivo de maximizar o valor da organização e proteger os interesses dos acionistas.

Para Dami, Rogers e Ribeiro (2007), pode ser observado uma alta concentração de propriedade e controle em empresas familiares, o que é condizente com a estrutura de propriedade acionária no Brasil. Isso favorece o principal conflito de agência no contexto familiar, que pode ser caracterizado em acionistas externos e acionistas familiares (Dami et al., 2007).

Estudos de Dyer Jr. e Handler (1994) apontaram que a separação entre propriedade e controle não é bem delimitada em empresas familiares. O enfoque da Teoria da Agência mais comumente usado é o de que, devido ao alinhamento de interesses entre o principal e o agente, os custos de agência em empresas controladas por famílias seriam minimizados. Contudo, por seu próprio aspecto familiar, pode ocorrer uma mistura de metas familiares e da organização, o que ocasionaria perda e eficiência organizacional (Lester & Canella Jr., 2006).

Ainda nessa linha de redução de custos, Fama e Jensen (1983, 1985) alegam que o arrefecimento na necessidade de monitoramento na conduta dos agentes familiares ocorre devido ao conhecimento íntimo e à familiaridade adquirida com base em uma longa associação

que viabiliza a comunicação e favorece a cooperação entre os agentes familiares (sócios ou não).

Os membros da família costumam ser vistos na ocupação de múltiplos papéis, o que poderia colaborar na redução dos problemas resultantes da separação entre propriedade e controle devido à tendência na geração de um envolvimento capaz de proporcionar a longo prazo o comprometimento, lealdade e criação de valor (Dyer Jr. & Handller, 1994).

Pesquisadores que defendem que empresas familiares incorrem em custos de agência, colocam que esses custos são específicos das relações familiares e tornam mais complicada a solução de certos tipos de conflitos e comportamentos tidos como improdutivos. Essas dificuldades teriam origem no nepotismo e em situações delicadas que ocorrem quando, por exemplo, há a necessidade de recolocação de membros ineficientes da família (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001).

Alguns autores já propuseram soluções que poderiam minimizar os conflitos de agência. Por exemplo, Anderson, Mansi e Reeb (2004) colocam que a atuação de conselheiros independentes é um dos recursos que as empresas familiares poderiam utilizar, sendo inclusive recomendado pelo Código de Melhores Práticas do IBGC (2015).

Lester e Canella Jr. (2006) propõem um mecanismo que consideram eficiente para a resolução de problemas de agência intra-firma que se chama *board interlocking*, ou seja, a repetição de membros da família no conselho de administração de mais de uma empresa. Sobre o assunto, Mendes-da-Silva (2010, p. 5) menciona que o *Board Interlocking* se refere “ao fato de uma ou mais pessoas participarem, simultaneamente, do conselho de administração de empresas diferentes, possibilitando a formação de redes corporativas e pessoais, nas quais são criados fluxos de recursos essenciais à empresa”. É importante ressaltar que cada organização adota os mecanismos que considera necessários para a resolução de seus conflitos e problemas cotidianos.

Na próxima seção inicia-se uma imersão na temática da RSC, além de serem apresentadas suas interfaces com empresas de cunho familiar e governança corporativa, de modo a contextualizar o foco do estudo que é o ISP.

2.3 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A preocupação das organizações com a responsabilidade social não é recente. Nesse campo, Archie B. Carroll, autor de diversas pesquisas que envolvem o tema da RSC apontou que é possível rastrear evidências de que há centenas de anos as empresas tentam colaborar com

a melhoria da sociedade, da comunidade ou de partes interessadas específicas (Carroll, Lipartito, Post, Werhane, & Goodpaster, 2012).

A literatura formal sobre o tema surgiu em grande proporção no século XX e o país que iniciou de forma notória a discussão sobre o assunto foram os Estados Unidos, apesar de terem sido visíveis evidências do pensamento de RSC em outros países desenvolvidos (Carroll, 1999, 2016).

Carroll (1999) em seu artigo “*Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*” realiza uma extensa revisão da literatura traçando uma base histórica, década a década, com o intuito de mostrar a evolução do conceito da RSC. O objetivo do autor não foi a realização de uma revisão exaustiva do assunto, mas sim a identificação dos principais colaboradores para a evolução do conceito de RSC.

As figuras ao longo desta revisão de literatura sobre RSC apresentam uma evolução da definição sobre o tema desde os anos 1950 até os anos 1990 de acordo com Carroll (1999), sendo que o objetivo aqui não é apresentar essencialmente o conceito de cada autor, mas sim demonstrar como o entendimento do que é RSC tem sofrido modificações ao longo do tempo. Além disso, busca-se apresentar alguns dos principais autores que contribuíram para a visão do que a RSC é nos dias de hoje.

A conceituação de RSC na literatura é ampla e já percorreu um longo caminho. Apesar de existirem referências sobre o assunto antes da década de 1950, esse decênio pode ser compreendido como a “era moderna” no que tange às definições de RSC. Conforme Carroll (1999), um dos autores de destaque da época e considerado o “Pai da Responsabilidade Social Corporativa” foi Howard R. Bowen (1953). O quadro 3 apresenta como a RSC era vista na década de 1950.

Quadro 3 - A RSC nos anos 1950

Década	Como a RSC era vista?	Autor	Ideia do autor
Anos 1950	As primeiras produções sobre RSC se referem mais comumente à responsabilidade social do que à responsabilidade social corporativa. Provavelmente porque as corporações modernas ainda não tinham obtido proeminência e domínio ou não tinham sido notadas no setor de negócios.	Howard R. Bowen (1953)	Bowen (1953) em seu livro “ <i>Social Responsibilities of the Businessman</i> ” aborda a questão de que as ações das firmas impactavam na vida dos cidadãos. Além disso, o autor estabeleceu a definição da responsabilidade social dos empresários, colocando que esses têm a obrigação de perseguir políticas, tomar decisões ou seguir linhas de ações que sejam o desejo da sociedade em relação a objetivos e valores.

Fonte: Elaborado pela autora (2020) com base em Carroll (1999, pp. 269-270).

Carroll (1999) também realçou os trabalhos de autores que contribuíram para a literatura da época incluindo o de Eells (1956), *Corporate Giving in a Free Society*; o de Heald (1957), *Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea*; e o de Selekman (1959), *Moral Philosophy for Management*.

Os anos 1960 trouxeram robustez para a literatura de RSC. Além dos movimentos sociais que auxiliaram na impulsão da disseminação da RSC, sobretudo nos Estados Unidos, os acadêmicos também colaboraram com os negócios na articulação da RSC (Carroll & Shabana, 2010). Alguns nomes que se destacaram neste período foram os de Walton, Frederick, McGuire e Davis, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 - A RSC nos anos 1960

Década	Como a RSC era vista?	Autores	Ideias dos autores
Anos 1960	Década marcada pelo crescimento significativo de tentativas de formalização e afirmação da RSC.	Keith Davis (1960)	Em seus estudos, Davis (1960) refere-se à RSC como decisões e ações de homens de negócios tomadas por motivos que, ao menos em parte, vão além do interesse técnico ou econômico da empresa. O autor ainda ressaltou que a responsabilidade social era uma ideia nebulosa e que deveria ser visualizada em seu contexto gerencial.
		Frederick (1960)	Em sua definição sobre RSC, Frederick (1960) coloca que os empresários são os responsáveis pela supervisão de um sistema econômico que vai ao encontro das expectativas do público e que os meios de produção deveriam ser utilizados para a melhoria do bem-estar socioeconômico.
		McGuire (1963)	Para McGuire (1963) as corporações têm não somente as responsabilidades econômicas e legais, mas também as responsabilidades para com a sociedade. O autor também destaca que as corporações devem se interessar pela “felicidade” de seus empregados, pelo bem-estar da comunidade e pela educação.
		Walton (1967)	Walton (1967) escreveu vários livros sobre o papel da firma e do homem de negócios na sociedade moderna e sua definição de responsabilidade social reconhece o relacionamento íntimo entre a corporação e a sociedade. O autor sugere que tais relacionamentos devem ser mantidos em mente pelos gerentes de alto escalão à medida em que a corporação e os grupos relacionados perseguem seus respectivos objetivos.

Fonte: Elaborado pela autora (2020) com base em Carroll (1999, pp. 270-273).

Na década de 1960 é visível a tentativa de fortalecer os pressupostos de responsabilidade social nas empresas. Apesar da ideia de a RSC ser considerada nebulosa, as tentativas de formalização do conceito ampliaram-se, o que contribuiu para a proliferação de definições do termo na década seguinte (Carroll, 1999).

Nos anos 1970 (Quadro 5) houve uma maior especificidade nas definições de RSC e tornou-se mais comum a utilização de termos alternativos, tais como *Corporate Social Performance* (CSP) e responsividade social corporativa. Alguns trabalhos que se destacaram

na época foram os de Steiner, o *Committee for Economic Development* (CED), Eells e Walton, Sethi, Preston e Post e Carroll (Carroll, 1999).

Quadro 5 - A RSC nos anos 1970

Década	Como a RSC era vista?	Autores	Ideias dos autores
Anos 1970	Década marcada pela proliferação das definições de responsabilidade social corporativa.	Heald (1970)	Apesar de o autor não ter apresentado uma definição sucinta do termo RSC, foi perceptível que sua compreensão sobre o termo estava em consonância com as definições apresentadas na década de 1960 e anteriormente. Suas produções sugeriam que os executivos da época estavam preocupados com o relacionamento com a comunidade e a filantropia corporativa.
		Harold Johnson (1971)	Em seu livro <i>“Business in Contemporary Society: Framework and Issues”</i> , Johnson (1971) apresentou várias definições e visões de RSC para, em seguida, criticá-las e analisá-las.
		<i>Committee for Economic Development</i> - CED (1971)	O Cômite para o Desenvolvimento Econômico teve uma contribuição marcante para a época com a publicação <i>“Social Responsibilities of Business Corporations”</i> . O CED observou que o propósito dos negócios era servir de forma construtiva às necessidades da sociedade para a satisfação da própria sociedade. Além disso, o CED também pôde verificar que o contrato social entre a sociedade e as empresas estava sofrendo modificações e que as empresas estavam mais do que nunca sendo solicitadas a assumirem maiores responsabilidades para com a sociedade.
		Steiner (1971)	Steiner (1971) coloca que as empresas têm responsabilidades sociais e devem ajudar a sociedade a alcançar seus objetivos básicos. Além disso, quanto maiores as empresas se tornam, maiores são suas responsabilidades, no entanto, todas as empresas podem assumir essas responsabilidades tanto a curto quanto a longo prazo.
		Manne e Wallich (1972)	A partir do debate entre os economistas Manne e Wallich, foi criado em 1972 o volume <i>“The Modern Corporation e Social Responsibility”</i> . Manne argumenta que é muito difícil realizar a distinção de uma despesa puramente comercial de uma que realmente foi realizada com uma intenção verdadeira de caridade. Wallich defendeu que o exercício da RSC envolve basicamente três elementos: o primeiro é a definição de objetivos; o segundo é a decisão de alcançar certos objetivos e; o terceiro elemento é o financiamento desses objetivos.
		Davis (1973)	Davis retoma a discussão sobre RSC com um artigo de referência: <i>“The case for and against business assumption of social responsibilities”</i> . Além disso, Davis contesta a visão de Milton Friedman (1962), um famoso opositor da RSC, e discute argumentos contra e a favor das empresas serem socialmente responsáveis.

Anos 1970		Eilbert e Parket (1973)	Eilbert e Parket (1973) entendem o conceito de RSC como “boa vizinhança”. Por isso os autores colocam duas fases para conceituação do termo: na primeira fase é preciso não fazer coisas que estraguem a boa vizinhança. A segunda fase pode ser expressa como assumir de modo voluntário a obrigação de auxiliar na resolução dos problemas da vizinhança.
		Eells e Walton (1974)	Em sua terceira edição de “ <i>Conceptual Foundations of Business</i> ”, Eells e Walton forneceram uma ampla discussão sobre o movimento da RSC. Para os autores, essa mobilização significa uma maior preocupação com o papel das empresas na melhoria e apoio da ordem social.
		Sethi (1975)	Sethi (1975) abordou o termo “Corporate Social Performance (CSP)” e discutiu as dimensões do desempenho social corporativo. O autor diferenciou o comportamento corporativo (que pode ser chamado “obrigação social”) de termos como “responsabilidade social” e “responsividade social”. Para Sethi (1975), a responsabilidade social vai além da obrigação social.
		Preston e Post (1975)	Os autores desviaram a atenção da RSC para uma noção de responsabilidade pública. Preston e Post (1975) preferem a utilização da palavra “público” do que “social”, pois alegam que deve ser enfatizado o processo de política pública em detrimento da opinião individual como critérios de avaliação e fonte de objetivos. Apesar disso, o termo social não foi suplantado pelo público na literatura.
		Sandra Holmes (1976)	Em seus estudos, Holmes (1976) buscou reunir as percepções de executivos sobre a responsabilidade social corporativa. As pesquisas de Holmes contribuíram com a literatura sobre RSC ao identificar os “resultados” que os executivos esperavam do envolvimento social de suas organizações e os “fatores” que os executivos utilizavam na escolha de áreas de envolvimento social.
		Thomas Zenisek (1979)	Zenisek propôs um modelo de responsabilidade social que enfatizava o grau de “congruência” ou adequação entre uma ética comercial que tinha enfoques ideológicos, operacionais e “expectativas sociais”.
		Carroll (1979)	O autor oferece a seguinte definição para RSC: “a responsabilidade social dos negócios abrange as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações em um determinado momento” (adaptado de Carroll, 1979, p. 500)

Fonte: Elaborado pela autora (2020) com base em Carroll (1999, pp. 273-284).

Na década de 1980 houve uma diminuição de novas definições de RSC, contudo, verificou-se o surgimento de temáticas alternativas com o objetivo de medir e conduzir trabalhos sobre o assunto. As contribuições de autores como Peter Drucker, Jones e Epstein foram importantes para o arcabouço teórico da época e são descritas no Quadro 6.

Quadro 6 - A RSC nos anos 1980

Década	Como a RSC era vista?	Autores	Ideias dos autores
Anos 1980	A década de 1980 foi caracterizada por uma fragmentação de escritos em temas e conceitos alternativos com destaque para termos como CSP, ética empresarial, responsabilidade social corporativa, entre outros.	Thomas M. Jones (1980)	Na perspectiva de Jones (1980), a responsabilidade social corporativa seria a noção de que as corporações possuem uma obrigação não somente para com os acionistas, mas inclusive para com os grupos que constituem a sociedade, e isso perpassa o que se encontra na lei e no contrato social.
		Frank Tuzzolino e Barry Armandi (1981)	Os autores propuseram uma estrutura de hierarquia de necessidades para a avaliação da RSC, ressaltando que as organizações, bem como os indivíduos, necessitam atender ou preencher certos critérios, assim como Maslow (1954) propôs em sua hierarquia de necessidades. Seria uma “ferramenta conceitual pela qual o desempenho organizacional socialmente responsável poderia ser razoavelmente avaliado” (Tuzzolino & Armandi, 1981, p. 24).
		Peter Drucker (1984)	Nos anos 1980, o pensamento de Peter Drucker sobre RSC era o seguinte: “Mas a ‘responsabilidade social’ apropriada dos negócios é domar o dragão, isto é, transformar um problema social em oportunidade econômica e benefício econômico, em capacidade produtiva, em competência humana, em bem remunerado. empregos e riqueza” (Drucker, 1984, p. 62).
		Aupperle, Carroll e Hatfield (1985)	Os autores realizaram um estudo empírico para entender a relação entre rentabilidade e RSC. Eles foram os pioneiros na literatura sobre o tema no uso de uma construção de definições sobre responsabilidade social corporativa da literatura para que fosse possível mensurar a RSC.
		Edwin M. Epstein (1987)	Em sua conceituação de RSC, o autor buscou relacionar os termos ética nos negócios, responsabilidade e responsabilidade social, o que ele nomeia como “processo de política social corporativa”.

Fonte: Elaborado pela autora (2020) com base em Carroll (1999, pp. 284-288).

Já nos anos 1990, temas alternativos como a Teoria dos *stakeholders*, a Teoria da Ética nos negócios, o CSP e a cidadania corporativa ganharam um espaço significativo na literatura. Algumas das grandes contribuições dessa época foram as de Wood (1991) e Carroll (1991), conforme destacado no Quadro 7.

Quadro 7 - A RSC nos anos 1990

Década	Como a RSC era vista?	Autores	Ideias dos autores
Anos 1990	O período não foi marcado por grandes contribuições para a definição de RSC, no entanto, os conceitos anteriores serviram de base para a criação de outros conceitos relacionados, como o CSP, a Teoria das Partes Interessadas, a Teoria da Ética nos Negócios e a cidadania corporativa.	Donna J. Wood (1991)	A autora revisitou o modelo CSP e baseou-se nas ideias de Carroll (1979), ou seja, no modelo tridimensional do autor, e no modelo de Wartick e Cochran (1985). Uma contribuição de seu trabalho foi explicitar com maior profundidade os resultados e desempenho.
		Carroll (1991)	Carroll (1991) revisitou sua definição de RSC em quatro partes, substituindo o aspecto discricionário para filantrópico e englobando a “cidadania corporativa”. Dessa forma, a RSC total proposta pelo autor passa a ser constituída das seguintes partes: econômica, legal, ética e filantrópica.

Fonte: Elaborado pela autora (2020) com base em Carroll (1999, pp. 288-291).

Os anos 2000 propiciaram maior interesse por discussões que relacionam os assuntos de desenvolvimento sustentável ou sustentabilidade à RSC (Carroll & Shabana, 2010). Trabalhos como o de Quazi e O’Brien (2000) forneceram contribuições teóricas para a área. Os autores desenvolveram e validaram um modelo bidimensional de RSC e realizaram testes empíricos para validação do mesmo em duas culturas: Bangladesh e Austrália (Quazi & O’Brien, 2000).

Mais recentemente, encontram-se na literatura internacional pesquisas empíricas para o aprofundamento sobre o tema da RSC. Por exemplo, Kim, Kim e Qian (2018) estudaram a relação entre o desempenho financeiro organizacional e RSC sob a perspectiva de ação competitiva. A pesquisa dos autores envolveu dados de 113 empresas norte-americanas da indústria de *software* de capital aberto. Os resultados do estudo apontaram que ações socialmente responsáveis (RSC positivo), quando o nível de ação competitiva da empresa é alto, aumentam o desempenho financeiro da empresa. Já as ações socialmente irresponsáveis (RSC negativo) incrementam o desempenho financeiro da empresa quando o nível de ação competitiva da organização é baixo (Kim et al., 2018).

No Brasil, pesquisas qualitativas têm sido realizadas com a intenção de analisar a responsabilidade social no contexto empresarial. Kuzma e Silva (2018) analisaram, em uma amostra de cinco bancos, as principais diretrizes de trabalho e investimentos em RSC que estão sendo empregadas pelo setor bancário. Os autores concluíram que todas as ações de responsabilidade social exercidas pelos bancos são importantes. Também levantaram que o acesso à educação em ordem de relevância e de aporte de investimentos é a que possui maior destaque, provavelmente devido ao fato de ser um dos meios que as pessoas conseguem modificar a sua realidade e melhorar a sua qualidade de vida.

No estudo de Irigaray, Vergara e Araújo (2017) sobre RSC foram analisados, por meio da análise de conteúdo, os discursos oficiais de empresas listadas na bolsa de valores brasileira, tais como relatórios de sustentabilidade, balanços sociais e relatórios anuais, com o objetivo de compreender o que esses revelam sobre o entendimento das organizações a respeito da RSC e a magnitude dessas práticas sociais. Um dos resultados da pesquisa apontaram que quase um terço das empresas do estudo realizam confusão em torno do que é a RSC, confundindo o conceito com filantropia, investimentos e multas e apresentando diversas percepções sobre práticas de gestão. O trecho a seguir apresenta outra conclusão dos autores (Irigaray et al., 2017, p. 85):

A rigor, ao disseminar discursos de boas ações sociais, as organizações pretendem, na realidade, construir uma nova realidade, em que superam os limites estritos do cotidiano capitalista para se converter em um bom cidadão, responsável e merecedor do afeto de seus *stakeholders*.

A RSC ainda é um conceito em evolução e apresenta diversas nuances, muitas ainda inexploradas. No próximo tópico é debatida a dimensão filantrópica das organizações.

2.3.1 A dimensão filantrópica nas empresas

A respeito da revisita que Carroll (1991) estudou em seu trabalho “*The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*”, o autor ressalta que as quatro partes ou categorias da RSC poderiam ser representadas por meio de uma pirâmide (Figura 4).

Figura 4 - Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa

Fonte: Carroll (2016, p. 5).

Segundo Carroll (2016), as partes econômica, legal, ética e discricionária (filantrópica) criam “uma fundação ou infraestrutura que ajuda a delinear com algum detalhe e a enquadrar ou caracterizar a natureza das responsabilidades das empresas para a sociedade da qual faz parte” (Carroll, 2016, p. 2). Na pirâmide de Carroll, o alicerce seria o desempenho econômico, no entanto, espera-se que as empresas cumpram as leis e regulamentações impostas a elas (dimensão legal), façam o que é certo, justo e correto, evitando e minimizando possíveis danos aos *stakeholders* (dimensão ética) e sejam boas cidadãs corporativas, contribuindo com a melhoria da qualidade de vida da comunidade (dimensão filantrópica) (Carroll, 1991).

Devido ao impacto e às contribuições de Carroll (1991) em relação à RSC, Schwartz e Carroll (2003) revisitaram o modelo de quatro domínios ou categorias de Carroll na tentativa de identificar se o mesmo poderia ser modificado ou aperfeiçoado, ou até mesmo detectar a possível existência de um modelo alternativo para a conceituação de RSC. O modelo de três domínios da RSC foi então proposto como modelo alternativo.

O novo modelo surgiu a partir de alguns questionamentos realizados sobre o modelo de pirâmide da RSC, os quais incluem (Schwartz & Carroll, 2003):

(a) o emprego de uma estrutura de pirâmide que, de acordo com os autores, além de induzir a interpretação de que o domínio localizado no topo da pirâmide

(responsabilidade filantrópica) é o mais importante ou demasiadamente valorizado, também não captura inteiramente a essência de sobreposição dos domínios de RSC;

(b) a discussão de que a categoria filantrópica não poderia ser considerada efetivamente uma responsabilidade, pois se trata de algo que é simplesmente desejável ou que vai além do que é visto como um dever; e

(c) a visão de que houve um desenvolvimento incompleto dos domínios econômico, legal e ético, tendo sido parcamente debatido por exemplo, como as empresas poderiam se envolver simultaneamente em vários domínios.

A Figura 5 apresenta a nova estrutura proposta pelos autores.

Figura 5 - O modelo de três domínios da responsabilidade social corporativa

Fonte: Schwartz e Carroll (2003, p. 508).

Em suma, o modelo de três domínios da RSC é apresentado em uma estrutura de modelo de *Venn*, composto pelas três áreas da RSC (econômica, legal e ética). A sobreposição das categorias sugere, de forma inicial, que nenhum dos três domínios é mais significativo ou importante que outro. Além disso, nesse modelo a categoria filantrópica ficou subordinada à responsabilidade ética e/ou econômica, mostrando a dificuldade de se distinguir entre atividades “filantrópicas” e “éticas”. Demonstra ainda que as atividades filantrópicas podem ser baseadas apenas em interesses econômicos. Outro ponto importante é que os domínios foram mais desenvolvidos em relação a seus significados ou implicações (Schwartz & Carroll, 2003). Esse novo modelo também vai

ao encontro com as ideias de Friedman (1970) quando alega que a filantropia não deveria ser considerada uma dimensão.

É importante destacar aqui o conceito de filantropia empresarial ou corporativa. Ao longo dos anos as empresas passaram a ser cada vez mais cobradas para o exercício de sua responsabilidade social. Não somente os indivíduos deveriam contribuir com a sociedade, por meio de doações, mas também as empresas, sendo essa uma forma de auxiliar a sociedade de modo responsável (Sousa Filho, Pereira, & Barbieri, 2011).

No entanto, há uma corrente teórica em que estão inseridos autores como Friedman (1970), que alega que as empresas deveriam utilizar seus recursos organizacionais somente em ações que tivessem propósitos lucrativos, o que excluiria as ações de cunho social, por exemplo. Desse modo, as empresas deveriam se ater à sua tarefa econômica, sendo que a responsabilidade social poderia minar o desempenho econômico das organizações (Friedman, 1970).

Apesar de toda discussão sobre a perspectiva filantrópica, Schwartz e Carroll (2003) defendem ainda a possibilidade de uma atuação filantrópica por parte das empresas, apesar dessa dimensão em seu modelo ter sido subordinada às dimensões ética e econômica. As visões de Schwartz e Carroll (2003) e Friedman (1970) divergem à medida em que esse último condena a postura das empresas em serem socialmente responsáveis com a realização de ações filantrópicas. É importante destacar que a crítica de Friedman (1970) está relacionada especialmente à dimensão filantrópica das organizações e não ao conceito mais amplo de RSC, como os defendidos por autores como Schwartz e Carroll (2003).

Desse modo, quando se opta pela realização de ações de responsabilidade social é preciso entender como essas darão retorno para a organização. Em outras palavras, é aceitável que sejam feitas ações “filantrópicas” desde que haja criação de valor para as empresas, com a geração de benefícios para os acionistas. A responsabilidade dos administradores para com as empresas é nítida, sendo que esses são incumbidos de gerar lucros para as organizações e acionistas e, nesse caso, torná-los igualmente responsáveis pela geração do bem-estar da sociedade seria uma situação contraditória, o que poderia ocasionar o perecimento da empresa (Friedman, 1970).

No tópico seguinte são levantadas questões como a necessidade de veracidade de ações socialmente responsáveis e o impacto dessas ações sobre o valor da empresa.

2.3.2 Ações socialmente responsáveis nas empresas e o modelo de Fombrun

As empresas ocasionam impactos sociais e econômicos em todo o mundo. Já não são mais aceitas de forma passiva pelas economias ricas as decisões que são tomadas pelas organizações, principalmente se essas incorrem em custos para a sociedade. Em certos casos, para serem benquistas pela comunidade, as empresas atualizam seus mecanismos de trabalho criando códigos de comportamento que acabam por restringir alguns aspectos operacionais. Isso pode gerar maior credibilidade para as organizações, mostrando que desejam se portar de modo a serem aceitas aos olhos da comunidade (Beltratti, 2005).

A identificação de empresas que se engajam de modo altruísta em ações socialmente responsáveis se tornou um desafio na atualidade. O conceito de *greenwashing*, por exemplo, mostra a necessidade de estar atento às afirmações que as empresas alegam implementar no âmbito da RSC (Fialho & Marquesan, 2018). *Greenwashing* em português é conhecido como “[...] lavagem verde ou maquiagem verde, no sentido de esconder ou maquiar algo” (Fialho & Marquesan, 2018, p. 405) e trata da interseção de dois comportamentos organizacionais: o primeiro, uma pobre performance ambiental e, o segundo, a comunicação positiva sobre o desempenho ambiental (Delmas & Burbano, 2011).

Desse modo, o *greenwashing* proporciona uma imagem ambiental ilusória aos consumidores (Lyon & Maxwell, 2011) expondo informações falsas por meio de anúncios e rótulos (Dahl, 2010) com a utilização de estratégias de divulgação que transmitem de forma enganosa uma posição ambientalmente amigável (Bowen & Aragon-Correa, 2014). Por esse e outros motivos é importante entender os reais condicionantes e motivações das organizações para a realização de ações socialmente responsáveis.

É importante destacar que ações como o *greenwashing* impactam na credibilidade das empresas (Ottman, 2012) afetando diversos *stakeholders*. Além de provocar a perda de investidores, que passam a não investir em determinados produtos e serviços mesmo com a exposição de serem socialmente responsáveis (Delmas & Burbano, 2011), também há o impacto sobre os consumidores, que desacreditam nas informações divulgadas (Martini Junior, Silva, & Mattos, 2012).

Fombrun, Gardberg e Sever (2000) propõem um modelo que demonstra como ações socialmente responsáveis podem impactar no aumento de valor da empresa. A Figura 6 demonstra essa lógica.

Figura 6 - O modelo de criação de valor de Fombrun et al. (2000) a partir de ações de responsabilidade social

Fonte: Machado Filho e Zylbersztajn (2004, p. 96).

Os autores sintetizam que ações responsáveis favorecem a empresa no reforço de sua ligação com os empregados e a comunidade local (Machado Filho & Zylbersztajn, 2004). Em contrapartida, o aperfeiçoamento na habilidade de negociação de contratos mais atrativos para a organização com o governo e fornecedores é influenciado pela construção do capital reputacional (Fombrun et al., 2000).

A respeito do modelo de Fombrun et al. (2000), Machado Filho e Zylbersztajn (2004, p. 95) destacam que:

A lógica apresentada no modelo é que as empresas com atividades de responsabilidade social podem obter ganhos de capital reputacional alavancando oportunidades de negócios, reduzindo riscos potenciais de sua conduta no mercado, preservando ou gerando aumento do valor da empresa.

Ao investirem em responsabilidade social, as empresas acabam se diferenciando em termos de estratégia, favorecendo a solidificação de seu capital reputacional (Fombrun, 1996; Gardberg & Fombrun, 2006), o que contribui para o aumento da atração de possíveis colaboradores, a capacidade de negociação de contratos com maior atratividade, a cobrança de preços mais elevados e, conseqüentemente, a redução do custo de capital.

A preocupação com a reputação por parte das empresas não ocorre fundamentalmente por motivos altruístas, mas para a preservação do seu valor reputacional (Zylbersztajn, 2000). É notório que na busca pela manutenção de uma boa reputação corporativa, as empresas se empenham estrategicamente no gerenciamento da identidade da corporação e no acompanhamento de sua reputação (Machado Filho & Zylbersztajn, 2004), sendo que a consolidação da reputação ocorre por meio das informações que as empresas enunciam a seus *stakeholders* e das relações que são estabelecidas com eles (Fombrum & Shanley, 1990).

Contudo, é preciso observar que os *stakeholders* não são favoráveis a empresas que assumem atitudes socialmente irresponsáveis (Machado Filho & Zylbersztajn, 2004), por isso a importância de adotar práticas de reponsabilidade social que transmitam confiança a todas as partes interessadas. A combinação de boas práticas de governança corporativa e ações de responsabilidade social podem contribuir para isso.

2.3.3 A relação entre RSC e GC

Dentre os princípios básicos que permeiam as práticas de GC se encontra a RSC. O IBGC (2015, p. 21) adota a seguinte conceituação para Responsabilidade Corporativa:

Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos.

A partir do exposto é possível identificar que o papel de uma empresa na sociedade é mais amplo do que se verifica a princípio. Não se trata apenas de maximizar o lucro dos acionistas ou simplesmente prestar serviços ou fabricar bens. O papel da empresa fundamenta-se primeiramente em gerar riqueza no que diz respeito à empregabilidade, tecnologia, infraestrutura de energia, comunicação e conhecimento (Alves, 2001).

A RSC ampliou de tal modo seu conceito ao longo do tempo que passou a englobar “compromissos claros em matéria de proteção ambiental, normas trabalhistas e proteção do consumidor, essencialmente ausentes no primeiro texto” (Alves, 2001, p. 84). Nesse sentido, é importante entender como e até que ponto a GC pode influenciar ações socialmente responsáveis.

Ntim e Soobaroyen (2013) realizaram um estudo combinando as práticas de RSC e a GC. Os autores evidenciaram que há um efeito positivo em relação ao desempenho financeiro das empresas quando essas duas práticas são combinadas. Desse modo, concluíram que as organizações, quando bem governadas, são propensas a executarem mais práticas de RSC.

A pesquisa de Surroca, Tribó e Waddock (2010) tiveram resultados opostos aos de Ntim e Soobaroyen (2013), mostrando que não há uma relação direta entre desempenho financeiro e RSC, mas sim um relacionamento indireto que depende dos efeitos mediadores dos recursos intangíveis de uma organização.

Beltratti (2005), ao unir os conceitos de GC e RSC em seu trabalho, ressalta que GC é um conceito melhor definido do que RSC, sendo que o primeiro trata da maximização do lucro e da proteção dos acionistas, enquanto a RSC evoca um conceito que, de certa forma, entra em contradição com o primeiro por ser algo que beneficia algumas partes interessadas e conflita com os interesses dos acionistas.

Apesar da falta de consenso na literatura sobre a relação entre GC e RSC, no estudo de Choi, Lee e Park (2013) é evidenciada a importância de uma organização apresentar uma estrutura consistente de GC que proporcione transparência nos negócios relacionados à RSC para evitar casos como o oportunismo. Sobre o assunto, Williamson (1981) já havia discutido em sua abordagem da Teoria dos Custos de Transação acerca do oportunismo, quando os agentes não agem com foco nos interesses do principal, sendo a GC apresentada como um mecanismo de justiça, transparência e responsabilidade que pode ser adotado pelas organizações no seu relacionamento com a sociedade.

Ainda há um vasto campo a ser investigado relativo ao impacto entre as duas temáticas, com escasso número de estudos sobre o assunto em nível nacional (Amarante, Deretti & Silva, 2015). No próximo tópico é explorada a relação da RSC e empresas de controle familiar.

2.3.4 RSC e empresas familiares

De acordo com De Massis (2012), o estudo da RSC no contexto das empresas familiares é recente. Por isso, se faz necessário conhecer o que está sendo abordado na literatura sobre o tema.

Campopiano e De Massis (2015) realizaram um estudo empírico com base na Teoria Institucional, com o intuito de entender como a influência familiar nos negócios

impacta nos relatórios de RSC. Foram analisados relatórios de 98 empresas italianas de médio e grande porte por meio da análise de conteúdo. Os resultados apontaram que, em comparação com empresas não familiares, as empresas de controle familiar tendem a divulgar uma gama maior de relatórios de RSC, visto que essas demonstrações explícitas possibilitam o atendimento das expectativas dos *stakeholders* externos. Os estudos de Dyer Jr. e Whetten (2006) auxiliam na compreensão dos resultados de Campopiano e De Massis (2015) ao ressaltarem que as empresas familiares tendem a evitar a realização de ações que as rotulem como socialmente irresponsáveis, pois isso pode enfraquecer sua reputação (Dyer Jr. & Whetten, 2006).

Na pesquisa de Dyer Jr. e Whetten (2006) também foi feita uma análise comparativa entre empresas familiares e não familiares durante um período de 10 anos. Os autores concluíram que as empresas que possuem envolvimento familiar são mais propensas a agirem de modo socialmente responsável em relação às não familiares. Apesar de a pesquisa não ter identificado que as empresas de controle familiar costumam se envolver mais em iniciativas sociais, validou-se que essas dão mais valor à imagem e reputação do que as empresas não familiares e não estão dispostas a arriscá-la por meio de ações irresponsáveis.

No entanto, pesquisas anteriores como a de Rosenblatt, deMik, Anderson e Johnson (1985) sugerem que há casos em que a importância demasiada com a família pode ser prejudicial para as empresas familiares no que diz respeito às práticas de RSC. Os autores abordam que as empresas familiares podem ser menos socialmente responsáveis em relação às não familiares devido ao nepotismo, o que favoreceria comportamentos de interesse próprio. Contudo anos depois Stewart e Hitt (2012) discutiram que a questão do nepotismo não é específica de empresas familiares.

Trabalhos que investigam somente amostras de empresas familiares também trazem abordagens interessantes para a literatura no campo da RSC e empresas familiares. Por exemplo, na pesquisa de Déniz e Suárez (2005) foi analisada empiricamente uma amostra com 112 empresas familiares espanholas e os resultados apontaram para a heterogeneidade do comportamento dessas empresas relacionada à RSC. O estudo revelou que os sistemas de valores das empresas familiares são determinantes para definir o seu direcionamento frente à RSC.

Ainda há um vasto campo de estudos sobre RSC. As pesquisas, além de fornecerem maior aprofundamento do assunto em vários tipos de organizações, como as

familiares, permitem que o tema seja diferenciado de outros conceitos como o investimento social, discutido a seguir.

2.4 INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO

2.4.1 Origem e conceito do ISP

No Brasil, a década de 1990 foi assinalada por profundas transformações políticas e econômicas que alteraram a configuração da sociedade e da filantropia. Estado, setor privado e organizações da sociedade civil (OSC) intensificaram suas ações em prol do desenvolvimento do país, sendo a atuação dessa sociedade civil organizada potencializada tanto por organizações empresariais quanto do terceiro setor (Deboni, 2013).

O período foi marcado pela revolução nos processos de produção das empresas e no seu relacionamento com a sociedade. As expectativas relativas ao papel das empresas para com o desenvolvimento do país se tornaram ainda maiores, perpassando os limites de suas tradicionais atribuições econômicas e financeiras (Deboni, 2013). A Figura 7 demonstra a interface entre mercado, Estado e sociedade organizada, identificando um espaço de atuação que, apesar de datar do início da década de 1990, ainda pode ser considerado um cenário contemporâneo do ISP (Monteiro, Kisil, & Woods, 2011).

Figura 7 - Panorama do ISP

Fonte: GIFE (2007, citado por Monteiro et al., 2011, p. 52).

Nesse cenário surgem organizações como o GIFE, objetivando o fortalecimento da infraestrutura do setor que emergia na época. Organizações como essa, simbolizam a

mobilização não somente de empresas, mas de todo o setor privado para o enfrentamento de questões ambientais e sociais (Deboni, 2013).

As mesmas lideranças de institutos, fundações e empresas que instituíram o GIFE, criaram o conceito de ISP nos anos 1990 (Deboni, 2013). A criação do termo buscava diferenciá-lo da configuração clássica da filantropia, apesar de preservar o seu sentido, pois ainda se presumia o repasse de recursos para terceiros de modo voluntário (Oliva, 2016). A busca pela diferenciação também se referiu à denominada RSC, “cujo escopo estaria mais associado, ao menos naquele momento, a ações vinculadas aos âmbitos da governança, transparência e sustentabilidade das ações empresariais” (Oliva, 2016, p. 16).

A respeito da definição do ISP, o mesmo pode ser entendido como “repasse sistemático, planejado e monitorado de recursos financeiros a programas ou organizações da sociedade civil com o objetivo de produzir soluções sociais, ambientais, culturais e científicas de interesse público” (Brettas, 2017a, p. 10). O IBGC e GIFE (2014, p. 21) também apresenta um conceito para ISP: “repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público”.

Nessas definições é possível identificar elementos que distinguem o ISP das atividades voltadas para a filantropia, tais como: “a preocupação com planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos; a estratégia voltada para resultados sustentáveis de impacto e transformação social; e o envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação” (Deboni, 2013, p. 19). O investimento social privado pode ser então caracterizado por uma finalidade pública do uso de seus recursos, sendo esses utilizados no desenvolvimento de projetos comunitários (Souza, 2011).

2.4.2 Diferença dos conceitos de RSC e ISP

Carvalho (2015) ressalta que no âmbito das empresas ainda há confusão sobre os conceitos de RSC e ISP. Responsabilidade social corporativa e investimento social privado não são a mesma coisa. A RSC trata-se de um conceito mais amplo (Fischer et al., 2005; Nogueira & Schommer, 2009) que engloba todas as ações que são executadas por organizações privadas na esfera social, enquanto o ISP inclui ações que visam ao público externo e designadas como não compulsórias.

Responsabilidade Social Empresarial é a gestão do negócio de maneira sustentável e responsável com todos os públicos de relacionamento da empresa. Já o investimento social privado é o aporte voluntário – esta é a palavra talvez mais importante, voluntário quer dizer que a empresa faz o aporte porque quer, não há obrigação legal de fazer isso – de recursos privados, aqui a palavra recursos esclarece que não se trata apenas de aporte financeiro, pois o aporte pode ser competência, conhecimento, materiais. O investimento social privado se diferencia dos modelos assistencialistas de atuação na sociedade porque este investimento de recursos na sociedade é planejado, é sistemático, é monitorado (Monteiro et al., 2011, pp. 52-53).

Armani (2008) caracterizou o ISP como derivação da RSC, o que pode ser visualizado na Figura 8¹, a qual demonstra nitidamente que o ISP está inserido na RSC e, de modo mais direto, sob a “alça” da comunidade.

Figura 8 - Guarda-chuva da RSC e ISP

Fonte: Fedato e Novaes (2010, p. 8).

A partir dos anos 2000, verifica-se a ocorrência de um fenômeno global em que as empresas assumem uma personalidade mais social e as organizações não governamentais (ONGs) se tornam mais empresariais, dificultando a visualização nítida das diferenças entre o privado e o social. É complicado determinar, por exemplo, se as ações de uma fundação empresarial se tratam de ações de RSC ou ISP (Monteiro et al., 2011).

¹ Fedato e Novaes (2010) utilizam a expressão Responsabilidade Social Empresarial (RSE), o qual neste trabalho será considerado como sinônimo de RSC (Responsabilidade Social Corporativa).

Nesse ponto, verifica-se que o conceito de ISP está diretamente relacionado à RSC, mas possui suas peculiaridades. Nos próximos tópicos são apresentados alguns assuntos específicos de ISP.

2.4.3 Tipos de investidores sociais

O GIFE apresenta algumas tipologias de investidores sociais, mas é importante entender que, independentemente de quem seja, a finalidade do investidor é somente uma: a disponibilização de recursos – sejam financeiros, técnicos, humanos, entre outros – para o bem público, no intuito de causar impactos sociais positivos. Para isso, é necessário que o investidor social tenha foco e flexibilidade suficiente para atuar não somente nos efeitos dos problemas, mas principalmente nas causas (Monteiro et al., 2011).

O Censo GIFE 2018, que “é uma das principais pesquisas sobre investimento social privado no Brasil” levantou quais os tipos de investidores brasileiros que mais se destacaram em 2018 (GIFE, 2019). Afinal, quais os tipos de investidores sociais existentes? O Quadro 8 apresenta um resumo deles.

Quadro 8 - Tipos de investidores sociais

Tipo de investidor social	Descrição
Institutos/associações e Fundações empresariais	Organizações criadas e mantidas por uma empresa ou acionistas. Não possuem fins lucrativos e são governadas por indivíduos vinculados à empresa. O GIFE entende que todos esses fatores não são aplicados a todos os casos apesar de estarem presentes na maioria deles.
Empresa	Tem-se o tipo empresa como investidor nos casos em que os investimentos sociais privados não são institucionalizados em forma de fundações ou institutos, e a empresa opta pelo próprio gerenciamento das atividades culturais, ambientais e sociais. Quando isso ocorre, normalmente a gestão dos ISPs são realizados por departamentos da empresa, como um departamento de investimentos sociais ou responsabilidade social.
Instituto/associações e Fundações familiares	Organizações criadas e mantidas por uma família ou indivíduo que ainda se envolve na administração ou na governança da organização. Não possuem fins lucrativos e são geridas de modo independente das empresas da família. O GIFE entende que todos esses fatores não são aplicados a todos os casos apesar de estarem presentes na maioria deles.
Associação/Fundação independente	Organizações mantidas por mais de uma pessoa ou organização. Não possuem fins lucrativos e a governança e/ou gestão podem apresentar diferentes formatos, não estando relacionadas institucionalmente a somente uma família, empresa ou organização.

Fonte: Adaptado de GIFE (2019) e Monteiro et al. (2011).

A partir da classificação de investidores sociais descritas no Quadro 8, pode-se extrair também os tipos de institutos e fundações existentes, os quais podem ser de origem

empresarial, familiar ou independente. Neste trabalho, institutos e fundações independentes não foram consideradas para fins de pesquisa devido ao escopo delimitado inicialmente.

A Figura 9 apresenta um percentual de organizações por tipos de investidor, segundo dados do Censo GIFE 2018. A pesquisa contou com 133 respondentes, o que representa 84% da sua base de associados na época em que os dados foram coletados (GIFE, 2019).

Figura 9 - Percentual de organizações por tipo de investidor

Fonte: GIFE (2019, p. 9).

Verifica-se que Institutos e Fundações de origem empresarial ainda representam a maioria dos investidores sociais. No entanto, os Institutos e Fundações Familiares também conquistaram maior espaço considerando o período de pouco mais de uma década. Ainda de acordo com os dados do Censo GIFE, em 2018 o percentual desse grupo era 8% e em 2019 houve um incremento de 14 pontos percentuais, evoluindo para 22% (GIFE, 2019). A literatura aponta alguns motivos que justificam esse aumento. O trecho a seguir demonstra um deles:

A origem do interesse por atuar na área social entre as famílias que realizam o investimento social está predominantemente ancorada nas lembranças afetivas de práticas de ações realizadas por seus antepassados, sobretudo avós e pais. Essa memória tem forte significância emocional e inspira nos descendentes algo tido como anterior à prática de filantropia ou investimento social, que é uma visão de mundo solidária e um olhar para o outro. Vale notar que em diversos desses casos a prática de ação social ocorria nas famílias antes de a fortuna familiar ser feita ou estar consolidada (Velasco, Degenszajn, & Rolnik, 2015, p. 19).

2.4.4 Formas e estratégias de atuação para o ISP

Os investidores sociais têm a possibilidade de optar pela forma e estratégia de atuação que desejarem, observando-se fatores como seu porte e estrutura. De acordo com Brettas (2017b, p. 23) os investidores podem “optar por desenvolver ações próprias, realizar doações – por meio de editais, convites públicos ou outras estratégias –, estabelecer parcerias com atores públicos ou privados, atuar em distintas temáticas e áreas, investir em negócios de impacto, dentre outros tantos rumos”. Para quem deseja realizar investimentos sociais há uma ampla gama de boas ideias; o importante é não perder o propósito das ações que devem ter uma finalidade pública (Brettas, 2017a).

No Censo GIFE 2018 são apresentados alguns perfis de investidores sociais levando em consideração as potenciais estratégias de operação de programas ou projetos. Para se chegar a esses perfis, são realizadas perguntas relacionadas à distribuição dos recursos e estratégias de atuação dos investidores. O Quadro 9 expõe os perfis de atuação relativos às estratégias de atuação que podem ser efetuadas por empresas, institutos e fundações (GIFE, 2019).

Quadro 9 - Formas e estratégias de atuação de investidores sociais

Forma de atuação	Distribuição dos recursos	Estratégias de atuação	
Essencialmente financiador	Entre 90% e 100% de seus recursos são destinados para projetos ou programas de terceiros	Estratégias de suporte à OSC	Apoio institucional à OSC (apoio financeiro desvinculado de projetos/programas). Apoio a projetos e/ou programas de organizações da sociedade civil, a partir de linhas programáticas preestabelecidas e/ou processos de seleção/editais regulares. Apoio a projetos/programas de OSC através de doações ou patrocínios pontuais e eventuais.
Essencialmente executor	Entre 90% e 100% de seus recursos são destinados para projetos próprios	Estratégias relacionadas à realização de projetos próprios	Viabilização de projetos/programas desenvolvidos pela própria organização, porém executados por terceiros, ou executa diretamente seus projetos/programas com o apoio de uma equipe própria.
Híbrido	Entre 90% e 100% de seus recursos são destinados para projetos próprios e doações	Misto das estratégias acima	Compreende qualquer opção das estratégias do essencialmente financiador e do essencialmente executor.

Fonte: Adaptado de GIFE (2019, p. 48).

De acordo com a Figura 10, o número de investidores sociais com perfil híbrido caiu entre 2011 e 2018, passando de 52% para 38%. Já a parcela de organizações com perfil essencialmente financiador aumentou de 15% para 23%. As organizações com perfil essencialmente executor representavam 32% do total de organizações em 2011, em 2016 cresceram para 43%, no entanto, o percentual sofreu uma queda em 2018, alcançando a marca de 40% (GIFE, 2019).

Figura 10 - Organizações por forma de atuação referentes aos anos 2011, 2014, 2016 e 2018

Fonte: GIFE (2019, p. 49).

O perfil se encontrava assim distribuído no Censo GIFE 2018: institutos/fundações empresariais e empresas apresentavam um perfil menos executor e mais financiador; institutos/fundações familiares se tornaram mais executores e; institutos/fundações independentes apresentaram um perfil mais financiador e menos híbrido (GIFE, 2019).

É importante entender ainda os motivos das mudanças de perfis que ocorrem ao longo do tempo. A respeito dos investimentos sociais realizados por famílias, os trechos abaixo demonstram a importância do alinhamento das motivações da família ao ISP quando se opta por uma ou outra forma de atuação social.

Distintas motivações levam à escolha por cada uma dessas formas de atuação. A preferência por executar projetos próprios pode estar relacionada às possibilidades de abordar temáticas inovadoras e áreas nas quais há poucos trabalhos já desenvolvidos, concretizar ideias próprias, compartilhar tecnologias e *expertise* acumuladas ou exercer maior controle sobre a execução e resultados. A atuação

como organização doadora (*grantmaker*) é a alternativa para as famílias que não desejam operar projetos próprios ou sustentar grandes estruturas (Brettas, 2017b, p. 24).

Uma ideia que vem sendo enfatizada é a de que doar não significa não atuar. Ao contrário, há vários níveis de parcerias possíveis além da transferência de recursos financeiros, como a construção de espaços de cocriação, troca de conhecimentos e aprendizados mútuos entre organizações familiares doadoras e as organizações da sociedade civil apoiadas (Brettas, 2017b, p. 25).

As estratégias de atuação dos investidores sociais envolvem desde o apoio a OSCs até a realização de projetos próprios. Entre 2016 e 2018 houve um aumento no percentual de organizações que oferecem apoio institucional a OSCs, o percentual subiu de 24% para 30%, fornecendo auxílio financeiro a programas ou projetos independentes, sendo os institutos e fundações familiares os investidores sociais que se destacam nessa modalidade de apoio. No caso dos institutos e fundações empresariais, a estratégia que mais adotam é a realização direta (com equipe própria) de projetos/programas (GIFE, 2019).

Entre as áreas de atuação que recebem maior evidência por parte dos investidores sociais encontra-se a área de educação (Deboni, 2013). No Censo GIFE realizado em 2016 a área de educação se encontrava em primeiro lugar, com 84% dos respondentes atuando na mesma. No Censo de 2018 foi apontado o seguinte: “seguindo uma tendência histórica, educação continua sendo a principal área de atuação de investidores sociais, com 80% das menções” (GIFE, 2019, p. 148). Entre os que realizam projetos ou programas próprios em educação, o percentual alcança 61% dos respondentes sendo os outros 39% dedicados aos que apoiam projetos ou programas de terceiros. A Tabela 1 mostra mais alguns percentuais relevantes de outras áreas.

Tabela 1 - Percentual de organizações por áreas de atuação

Área de atuação	Atuam na área	Executam projetos/programas próprios	Executam projetos/programas terceiros
Trabalho, empreendedorismo e geração de renda	66%	38%	40%
Cultura e artes	56%	31%	32%
Fortalecimento institucional de OSC	55%	34%	36%
Desenvolvimento local, territorial, comunitário e/ou de base	54%	32%	33%
Esporte e lazer	50%	14%	38%

Fonte: Adaptada do GIFE (2019, p. 149).

Há organizações que entendem que seus projetos/programas possuem variados focos de atuação, não tendo a necessidade de se restringirem a determinada área temática. Desse modo, compreendem que “[...] seus projetos ou programas têm como objetivo principal não atuar em determinada questão temática, mas transformar territórios específicos e/ou impactar determinados recortes de público” (GIFE, 2019, p. 151).

Nesse contexto, visualiza-se uma série de tendências e desafios que podem influenciar os investidores sociais, suas estratégias e formatos de atuação, conforme apresentado no próximo tópico.

2.4.5 Tendências do ISP no Brasil

O ISP no Brasil cresce a cada dia e isso acaba se tornando um convite à exploração de novas temáticas relacionadas a esse tipo de investimento. Deboni (2017) levantou algumas tendências em relação aos ISPs brasileiros que podem ser exploradas não somente por investidores sociais, mas também por pesquisadores da área.

Uma das tendências é a intensificação do alinhamento do ISP com a atuação do negócio (Deboni, 2013, 2017). Desse modo, não se sustenta mais a dissociação entre o que é de interesse público e o que é de interesse privado, a ideia que norteou a estruturação do setor. Também há um rompimento de se caracterizar o ISP como um braço social das empresas, sendo esse modelo cada vez mais precário para a caracterização da atuação das organizações na área social. O que se verifica é uma convergência entre investimento social, sustentabilidade e responsabilidade social, e a incorporação do investimento social

na estratégia de sustentabilidade das organizações. A finalidade pública do ISP permanece inalterada, no entanto, esse tende a se aproximar das estratégias de responsabilidade e sustentabilidade das empresas (Deboni, 2013).

Outra tendência que tem ganhado força é o trabalho em rede (Deboni, 2017). É preciso que as organizações olhem para si mesmas e identifiquem se conseguem trabalhar de forma mais colaborativa e horizontal e se estão preparados para isso. A tendência é que essa atuação em rede se torne mais ágil e dinâmica, devido inclusive a fatores como o avanço das tecnologias de informação e das redes sociais, podendo ser citados exemplos como o *crowdsourcing*² e o *crowdfunding*³ (Deboni, 2017).

Também é verificado um aumento no número de investidores sociais de origem familiar. As famílias no Brasil formam institutos e fundações com o objetivo de retribuir o sucesso que obtiveram em seus negócios ou pensando no legado que deixarão para as próximas gerações (Deboni, 2013; Brettas, 2017b).

Mais uma tendência que pode ser citada é a regionalização e interiorização do ISP (Deboni, 2017). A concentração de fundações e institutos ainda se encontra basicamente no eixo Rio de Janeiro – São Paulo, sendo que há um movimento crescente para a expansão do ISP para todas as regiões brasileiras. A cultura do ISP ainda não é disseminada entre empresas, sociedade e governos no interior dos estados, sendo necessária a impulsão de um movimento que “[...] gere massa crítica pelo país, de modo a amplificar a pertinência e viabilidade do tema nos mais diferentes contextos locais e sociais” (Deboni, 2017, p. 84).

Isto posto, verifica-se que o debate do ISP ainda se encontra no início. Empresas familiares e famílias empresárias podem contribuir com a literatura no fornecimento de informações que agreguem no melhor entendimento desse conceito e das mudanças que ocorrem no âmbito do ISP ao divulgar as ações sociais que realizam no seu cotidiano. Nesse ponto, este trabalho mostra que há organizações que voluntariamente desejam cooperar em pesquisas sobre o tema, o que poderá ser verificado no capítulo seguinte.

² O *crowdsourcing* pode ser considerado como um estilo de vida baseado na colaboração entre pessoas com interesses similares, que utilizam o conhecimento das multidões com o intuito de colaborar com o desenvolvimento de produtos e serviços, ou através de *feedbacks* contribuir na resolução de problemas das organizações (Mota & Lima, 2018).

³ O *crowdfunding* é uma das categorias de *crowdsourcing*, sendo uma ferramenta (normalmente online) em que pessoas ou grupos de indivíduos expõem suas ideias com o objetivo de conquistar o apoio de financiadores para desenvolvê-las, tais como projetos sociais (Mota & Lima, 2018).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão descritos os procedimentos metodológicos empregados nesta dissertação que, para Andrade (2010, p. 117) “é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. Nesse sentido, este capítulo apresenta o delineamento e desenho da pesquisa e os procedimentos adotados para o alcance dos objetivos propostos.

3.1 O TIPO DE PESQUISA

Quanto à abordagem, a presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Diferentemente de pesquisas quantitativas que comumente seguem com rigidez planejamentos anteriormente definidos, com fundamentação em hipóteses e variáveis, a pesquisa qualitativa tende a ser norteada no decurso de sua evolução. Ademais, a pesquisa qualitativa não se orienta pela medição ou enumeração de eventos e não preconiza a utilização de ferramentas estatísticas na análise dos dados (Godoy, 1995; Neves, 1996). Nessa linha de pensamento, Denzin e Lincoln (1994, p. 4) já haviam salientado que “a palavra qualitativa implica uma ênfase em processos e significados que não são examinados nem medidos (se chegarem a ser medidos) rigorosamente, em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência”.

É importante ressaltar ainda que o enfoque qualitativo “envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (Godoy, 1995, p. 58). Nesse sentido, a perspectiva de indivíduos da família ligadas às empresas de controle familiar foi fundamental para o alcance dos objetivos da pesquisa. Além disso, a interação da pesquisadora com os participantes do estudo permitiu a aquisição de dados ricos de significados implícitos e explícitos relacionados ao problema de pesquisa.

Quanto à finalidade, trata-se de uma pesquisa exploratória. Estudos exploratórios procuram elaborar proposições que possam ser relevantes em pesquisas futuras (Gil, 2010).

As pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado (Gil, 2010, p. 27).

Durante a construção teórica do estudo foi identificada a escassez de trabalhos científicos que relacionem empresas familiares e famílias empresárias a ISPs. Assim, foi vislumbrada a possibilidade de aprofundamento nesse tema de pesquisa de forma empírica, de modo a ampliar o conhecimento sobre o assunto (Gil, 2010; Yin, 2001), bem como propor futuras pesquisas.

Finalmente, a presente pesquisa apresenta um corte transversal. Diferentemente dos estudos longitudinais que são executados por longos períodos de tempo, os transversais caracterizam-se pela unicidade, ou seja, retratam a fotografia de um certo momento e são realizados apenas uma única vez (Cooper & Schindler, 2016).

3.2 O MÉTODO DE PESQUISA

A estratégia de pesquisa adotada neste trabalho foi o estudo de caso. De acordo com Yin (2010, p. 39), o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”. A respeito dessa estratégia, Vergara (1998, p. 47) já havia dito que:

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

Mais especificamente, utilizou-se o método de estudo de casos múltiplos. Esse, além de admitir uma análise individual, é um método que permite uma análise entre os casos, por isso é tido como mais robusto e convincente (Eisenhardt, 1989b).

O uso de casos múltiplos em pesquisas sociais apresenta tanto vantagens como desvantagens (Stake, 2005). O método corrobora para a elaboração de pesquisas de melhor qualidade, dado que em diversos contextos é possível identificar a inserção de evidências. Em relação às desvantagens, Stake (2005) comenta a necessidade de se dedicar mais tempo e o cuidado que se deve ter nos procedimentos, coletas e análises dos dados em razão da necessidade de replicação de questões idênticas em cada caso (Stake, 2005).

3.2.1 *Framework* metodológico do estudo

O estabelecimento de um método para a realização de estudos de caso favorece o rigor científico que comumente é cobrado em pesquisas qualitativas (Lukosevicius, Marchisotti, & Soares, 2017). Yin (2010) e Paré (2004) abordam em seus estudos algumas etapas para a realização de estudos de casos: (a) desenho do estudo de caso; (b) condução do estudo; (c) análise das evidências do estudo; e (d) escrita do caso.

Mais recentemente, Lukosevicius et al. (2017) apresentaram um *framework* metodológico com base em autores como Yin (2001), Paré (2004) e Eisenhardt (1989b), no intuito de auxiliar pesquisadores no desenvolvimento de seus estudos de caso. Na pesquisa de Lukosevicius e Guimarães (2018), por exemplo, o *framework* foi aplicado ao campo do gerenciamento de projetos.

O Quadro 10 apresenta o método de estudo de caso aplicado nesta dissertação. O objetivo de utilizar o *framework* foi o de fornecer maior rigor metodológico no desenvolvimento da pesquisa. É apresentado um resumo das verificações realizadas neste estudo em cada etapa, adaptado das pesquisas de Lukosevicius et al. (2017) e Lukosevicius e Guimarães (2018). Destaca-se que, por ser um estudo exploratório, há verificações que são dispensáveis e, portanto, não foram apresentadas no quadro.

Quadro 10 - Framework metodológico da dissertação

Etapas	Verificações	Aplicação do método na dissertação
Desenho do estudo de caso	<i>Adequação do método</i>	O delineamento desta pesquisa está implicitamente voltado para perguntas do tipo “como” e “por que”.
	<i>Propósito do estudo de caso</i>	O propósito é exploratório, com o intuito de ampliar o conhecimento sobre ISPs realizados no ecossistema da empresa familiar e para a proposição de futuras pesquisas.
		Pesquisa de abordagem qualitativa, com o objetivo de compreender o fenômeno sob o ponto de vista dos sujeitos da pesquisa.
	<i>Tipo de caso</i>	Critérios de seleção informados?
		Sim, no item 3.4 dos procedimentos metodológicos.
		Quantidade de casos?
		Optou-se pelo estudo de casos múltiplos (cinco, no total), devido ao delineamento da pesquisa.
Condução do estudo de caso	<i>Coleta de dados</i>	Qual a unidade de análise?
		Uma unidade de análise que se encontra explicitada no item 3.3 dos procedimentos metodológicos.
		Qual o tipo de caso?
Condução do estudo de caso	<i>Coleta de dados</i>	Tipo 3, de acordo com a taxonomia de Yin (2001): múltiplos casos e holístico (com uma unidade de análise).
		Apresentação de carta e resumo do projeto aos informantes?
Condução do estudo de caso	<i>Coleta de dados</i>	Sim. O documento se encontra no Apêndice B.
		Fontes de dados utilizadas?
		Utilizou-se fontes de dados primárias (transcrição de entrevistas) e secundárias (documentos).

		Quais foram os instrumentos de coleta de dados?	Entrevistas e documentação.
Análise das evidências do Estudo de Caso	<i>Análise dos dados</i>	Qual o modelo e procedimentos adotados na análise dos dados?	Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo do modelo de Bardin (2011). Os procedimentos de análise foram detalhados no item 3.7 dos procedimentos metodológicos.
Escrita do estudo de caso	<i>Adequação do texto</i>	O texto foi submetido à crítica de outros pesquisadores?	O texto foi submetido à análise crítica do orientador de mestrado.
		Foram estabelecidas opções de anonimato?	Os informantes, bem como as empresas envolvidas no estudo não foram identificados na pesquisa.
	<i>Retórica do texto</i>	O texto é coerente?	Houve a preocupação em criar um texto claro e coerente para o leitor.
		O texto é acessível a não pesquisadores?	Houve a preocupação em escrever um texto com linguagem acessível a diversos públicos.

Fonte: Adaptado de Lukosevicius et al. (2017) e Lukosevicius e Guimarães (2018).

3.3 UNIDADE DE ANÁLISE

Para Yin (2001, p. 44), “a definição da unidade de análise (e, portanto, do caso) está relacionada à maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas”.

A unidade de análise definida para a pesquisa foi o ISP contido no ecossistema das empresas familiares e das famílias empresárias. Nesse ponto é importante abrir um parêntese para explicar que, para fins de pesquisa, foi considerado o contexto da empresa familiar e família empresária na escolha dos casos, extremamente complexo e permeado de nuances, o que torna essencial deixar claro os limites de pesquisa estabelecidos, conforme explicitado no próximo tópico.

3.4 CRITÉRIOS DE ESCOLHA DOS CASOS

A definição do que será constituído um caso não é um trabalho simples (Carneiro, 2018). A escolha dos critérios foi fundamental para relacionar de modo evidente o que tencionava-se estudar e o universo da pesquisa. Para isso, observou-se o alinhamento dessas definições ao problema e objetivos do estudo. Antes de adentrar nessa discussão, é importante esclarecer primeiramente o que é um caso.

Na visão de Miles e Huberman (1994, citado por César, Antunes, & Vidal, 2010, p. 47), “um caso pode ser definido como um fenômeno de certa natureza ocorrendo num dado contexto”. Também é importante destacar que um caso é “[...] sempre um recorte da realidade e, ainda que seja uma pessoa, será um aspecto específico ou conjunto de características que a tornarão um caso a pesquisar” (Carneiro, 2018, p. 315). Mesmo que em estudos de caso clássicos os indivíduos sejam considerados como “caso”, essa unidade de análise por si só é insuficiente (Yin, 2005).

Neste trabalho, entende-se que a família é um ator fundamental quando se trata de iniciativas relativas ao ISP, mesmo nas circunstâncias em que os recursos advindos para a execução dos projetos sociais não derivem diretamente da empresa. Isto posto, e levando em consideração o contexto da empresa familiar, os casos foram delineados conforme os seguintes critérios:

a) O ISP deveria estar contido no ecossistema da empresa familiar e poderia ser tanto de origem empresarial (criado e mantido pela empresa da família) quanto familiar (criado e mantido pela família empresária ou por membros dessa).

b) O ISP deveria estar vinculado a empresas que possuem a família como controladora da organização (a propriedade está nas mãos da família) ou famílias empresárias (ou membros dessa).

Referente ao primeiro critério, verifica-se que existem famílias e membros familiares que realizam o ISP no âmbito da empresa (pessoa jurídica); há os que preferem realizar ISPs no âmbito da própria família, criando estruturas separadas da companhia para promover o ISP, iniciativas que podem partir de alguns membros e não propriamente de toda a família, utilizando recursos privados (pessoa física) para investirem em projetos que atuem por uma transformação social; também há empresas que realizam o ISP por meio de áreas ou departamentos específicos para essa gestão dos recursos. Neste trabalho, houve casos referentes às duas primeiras opções. Destaca-se que todos os citados estão inseridos no conceito de ISP.

No caso de institutos familiares no contexto da empresa familiar, nota-se que, mesmo quando são criadas instituições por iniciativas de indivíduos da família empresária, na maioria dos casos, indiretamente os recursos provêm da empresa familiar, por exemplo, na forma de dividendos recebidos por esses familiares, que acabam revertendo os recursos ganhos em ações e projetos sociais. As características dos casos são apresentadas no Quadro 11.

Quadro 11 - Características dos casos da pesquisa

CASO 1	ISP realizado por meio de instituto empresarial (criado e mantido pela empresa familiar); terceira geração da família no controle da companhia de capital fechado.
CASO 2	ISP realizado por meio de instituto empresarial (criado e mantido pela empresa familiar); terceira geração da família no controle da companhia de capital fechado.
CASO 3	ISP realizado por meio de instituto familiar (criado e mantido por um membro da família empresária – iniciativa individual); terceira geração da família no controle da companhia de capital aberto.
CASO 4	ISP realizado por meio de instituto familiar (criado e mantido pela família empresária); primeira geração da família no controle da companhia de capital fechado.
CASO 5	ISP realizado por meio de instituto familiar (criado e mantido pela família empresária); terceira geração da família no controle da companhia de capital fechado.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Referente aos critérios dos casos, todos os ISPs se encontram inseridos no ecossistema da empresa familiar e todas as empresas se adequaram ao que foi delineado no estudo, tendo a família no controle das organizações. No que tange à estrutura para o ISP, todos os casos realizam o ISP via institutos⁴, o que os diferencia é que em dois casos os institutos são empresariais e em três casos são institutos familiares.

Quanto à caracterização dos casos, quatro empresas envolvidas no estudo são de capital fechado, com a 3ª geração no controle da empresa da família; o caso 3 apresenta uma companhia de capital aberto; e o caso 4 uma empresa de 1ª geração.

3.5 SELEÇÃO DOS CASOS

Há fatores práticos que interferem na escolha do caso (Yin, 2001), tais como a localização geográfica, a abundância de documentos disponibilizados e o acesso aos informantes. Esse último foi avaliado como um dos fatores críticos para a execução do trabalho, tendo em vista a dificuldade de contatar membros de famílias empresárias, empresas familiares e instituições filantrópicas em tempos de pandemia.

As unidades de estudo (Gil, 2010; Vergara, 2009) foram selecionadas por meio de amostragem não probabilística, mais especificamente amostragem intencional por julgamento (Cooper & Schindler, 2016), devido à necessidade de estabelecimento de critérios na escolha dos casos.

O contato com as organizações foi realizado por meio de duas fontes principais: (1) indicações de pessoas que conheciam membros de famílias empresárias e empresas familiares que realizavam ISPs (inclui os informantes da pesquisa); e (2) a lista de associados do GIFE, disponível no site do grupo. Em relação à segunda fonte, é importante destacar que, “para se associar ao GIFE é preciso ser uma empresa, instituto ou fundação que investe em projetos sociais, culturais e ambientais de interesse público e que estejam de acordo com os preceitos defendidos pelo Código de Ética do GIFE” (GIFE, 2020, não paginado). O acesso à base de associados do GIFE facilitou a identificação de possíveis organizações que poderiam colaborar no estudo.

Salienta-se que todos os institutos participantes da pesquisa são associados ao GIFE. No próximo tópico está detalhado como foi realizada a coleta de dados.

⁴ “O termo ‘instituto’, como se auto-intitulam muitas dessas organizações, trata-se de nome fantasia, comumente utilizado quando a figura jurídica é a de associação” (GIFE, 2017b, p. 20).

3.6 COLETA DE DADOS

A pesquisa qualitativa permite que a coleta de dados seja proveniente de diversas fontes. Para a realização desta pesquisa utilizou-se de fontes primárias (entrevistas) e secundárias (documentação) de dados (Yin, 2010).

Na realização de estudos de casos, uma das fontes de informação mais relevantes é a entrevista (Yin, 2005), a qual é oportuna para o pesquisador nos momentos em que se deseja conseguir informações sobre o seu objeto, que facilitem o conhecimento sobre atitudes, valores e sentimentos implícitos no comportamento (Ribeiro, 2008).

Para Duarte (2004, p. 215), “entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados”. É importante ressaltar que a entrevista deve ser feita quando o pesquisador precisa de respostas com maior profundidade (Rosa & Arnoldi, 2006).

Triviños (1987) aborda a importância de entrevistas semiestruturadas para a realização de estudos qualitativos, sendo essas um dos principais meios de investigação do pesquisador. A entrevista semiestruturada é nomeada por Richardson (2007, p. 212) como entrevista guiada, visto que o entrevistador avalia “previamente os aspectos que deseja pesquisar e, com base neles, formula alguns pontos a tratar na entrevista”.

Nesta pesquisa, foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas orientadas por roteiro. Nos casos 1 e 2 as informações foram transmitidas pela mesma entrevistada, a qual é membro da família empresária. Essa família realiza os investimentos sociais privados por meio de dois institutos, com finalidades distintas, tendo sido tratados nesta dissertação como casos diferentes. Somente no caso 3 foram realizadas duas entrevistas, pois após as transcrições e observando-se o material de análise identificou-se a necessidade de aprofundamento do caso no que diz respeito a aspectos não financeiros, motivações e histórico da família para a realização do ISP.

As entrevistas transcorreram de fevereiro a junho de 2020. O roteiro de entrevista (Apêndice A) foi criado com base na revisão de literatura desta dissertação e observando-se os objetivos e o problema de pesquisa. A escolha pela entrevista semiestruturada se deve ao fato de os entrevistados terem maior liberdade para comentarem a respeito de assuntos que não foram questionados, o que ficou evidente durante as entrevistas. Sobre isso, Stake (2010) menciona que é mais sensato deixar as pessoas relatarem suas histórias,

comentando de modo aberto sobre algum tópico, visto que podem ter assuntos que não foram delineados pelo pesquisador e que agregariam expressivamente na pesquisa.

Todas as entrevistas foram realizadas por meio de chamada de vídeo, por intermédio do *software Skype*, que também permite a gravação de chamada. No total, as entrevistas originaram 78 páginas de transcrição literal.

Com o intuito de garantir o sigilo de todos os envolvidos no ecossistema da empresa familiar, a identificação dos institutos e das empresas vinculadas a esses receberam os nomes das primeiras letras do alfabeto grego traduzido para o português, ou seja, institutos Alfa, Beta, Gama e Delta, as quais foram referentes às empresas Alfa, Beta, Gama e Delta. Quando é abordado algum tópico relativo às famílias dos casos deste estudo, a lógica adotada foi a mesma: famílias Alfa, Beta, Gama e Delta.

Para manter a mesma lógica dos nomes reais, como três dos casos são grupos empresariais, preferiu-se manter o termo “grupo” ao invés de “empresa”. Dessa forma, a denominação ficou da seguinte forma: Grupo Alfa, Grupo Beta, Grupo Gama e Empresa Delta.

Quanto aos entrevistados, esses foram nomeados com a primeira letra do alfabeto grego em português, por exemplo: a entrevistada D está relacionada ao instituto Delta que se encontra associado ao Grupo Delta. A Figura 11 demonstra as relações entre os institutos, entrevistados e empresas familiares. O entrevistado B1 não possui seta de ligação, pois não tem vínculo com o Grupo Beta (o entrevistado é gestor do instituto Beta).

Figura 11 - Identificação e relação entre os institutos, entrevistados e empresas envolvidos na pesquisa

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

As informações referentes aos institutos Alfa 1 e Alfa 2 (casos 1 e 2) foram transmitidas pela mesma pessoa (entrevistada A) que além de ser membro da família empresária é coordenadora do Comitê de Sustentabilidade do Grupo Alfa. Já as informações relativas aos ISPs feitos pelo instituto Beta foram obtidas por dois entrevistados: o primeiro é B1, vice-presidente do instituto familiar e a segunda é a entrevistada B2, presidente do Instituto e membro da família empresária da Empresa Beta. O Quadro 12 esclarece o perfil dos entrevistados.

Quadro 12 - Perfil dos entrevistados

Identificação	Sexo	Idade	Formação	Cargo	Membro da família empresária?
A	Feminino	41	Graduada em Direito, com duas especializações: em Marketing e Terceiro Setor	Coordenadora do Comitê de Sustentabilidade dos Institutos Alfa 1 e Alfa 2	Sim
B1	Masculino	63	Graduado em Engenharia Civil e Direito	Vice-presidente do Instituto Beta	Não
B2	Feminino	83	Graduada em Eutonia e Letras	Presidente do Instituto Beta	Sim
G	Feminino	36	Graduada em Administração	Vice-presidente do Instituto Gama	Sim
D	Feminino	52	Graduada em Arquitetura	Diretora executiva do Instituto Delta	Sim

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A pesquisa documental foi adotada como complemento à estratégia do estudo multicase e das entrevistas efetuadas, e consistiu na análise dos documentos das organizações. Foram utilizados somente documentos públicos, coletados principalmente nos sítios eletrônicos dos institutos e empresas familiares pesquisados (todos possuíam sites). O site do GIFE também se apresentou como fonte útil e confiável de informações, onde foi possível colher dados de transparência dos institutos, notícias, projetos e ações sociais. Também foram realizadas as transcrições dos vídeos presentes nos sites dos institutos para a análise de dados secundários.

Ainda sobre os institutos, foram coletados documentos como boletins, avaliação de impacto das ações sociais, relatórios de prestação de contas, notícias sobre projetos

sociais realizados, entre outros. Os documentos coletados sobre as empresas familiares envolvem essencialmente códigos de conduta, estatutos, políticas corporativas, regulamentos internos e notícias. Além disso, foram buscados documentos alinhados aos objetivos específicos desta dissertação, como os relacionados à governança corporativa e familiar da empresa.

Destaca-se que o foco da pesquisa não foi as empresas familiares, no entanto, a análise de seus documentos foi fundamental para realizar a descrição dessas e entender suas histórias que, na maioria das vezes, estão vinculadas com as histórias dos institutos (mesmo que indiretamente). Percebe-se ao longo desta dissertação que o vínculo empresa-família-ISP é mais forte do que se verificou a princípio na literatura, inclusive nos casos de ISP de origem familiar.

3.7 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

As informações coletadas no estudo de casos múltiplos foram analisadas a partir de um diálogo com o referencial teórico, com a utilização da análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas e por meio da análise dos documentos.

A técnica de análise de conteúdo foi aplicada às transcrições das entrevistas com o auxílio do *Software Atlas.ti*, que se trata de “uma ferramenta que auxilia o pesquisador no processo de organização da análise dos dados” (Silva Junior & Leão, 2018, p. 716). É importante ressaltar que o *software* não realiza nenhum tipo de análise, só facilita o processo de organização dos dados (Silva Junior & Leão, 2018). As inferências e análises foram realizadas pela pesquisadora.

Durante o desenvolvimento da pesquisa foi identificado que há uma linha muito tênue no relacionamento entre empresa, família e instituto. Com foco no ISP e para que a separação ficasse bem delineada durante as análises, optou-se pela análise de conteúdo somente das entrevistas. E, para assegurar a confiabilidade dos dados obtidos por meio das entrevistas, a análise foi complementada com os documentos secundários. A respeito da análise de conteúdo, Bardin (2011, p. 47) apresenta a seguinte definição:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Essa técnica possui diversas etapas e variadas são as terminologias adotadas, inclusive bastante similares (Triviños, 1987). Por isso, as etapas elencadas no trabalho serão as utilizadas por Bardin (2011):

1) Pré- análise: nessa fase há a organização de todo o material pesquisado, de modo a sistematizar as ideias e deixá-lo operacional. A organização pode ser feita em quatro etapas sendo que na primeira é realizada uma leitura flutuante dos documentos com o intuito de conhecimento do texto; na segunda etapa são escolhidos os documentos; na terceira são formulados os objetivos e hipóteses e; a quarta etapa abrange a fixação de indicadores através de cortes de texto nos documentos de análise (Bardin, 2011).

O que foi feito pela pesquisadora nesta etapa?

- Leitura de todo o material selecionado para a pesquisa (transcrições e documentos secundários).

- Seleção do corpus da pesquisa por meio dos seguintes critérios: (1) tema relacionado aos objetivos e problema da pesquisa; (2) tema ligado aos casos do estudo; (3) confiabilidade das fontes. Ressalta-se que nessa etapa não foram elaboradas proposições, pois conforme foi exposto por Vergara (2012), em pesquisas exploratórias visa-se o conhecimento do fenômeno sem convicções prévias.

- Escolha do tipo de grade (Vergara, 2012): adotou-se o tipo de grade aberta, sendo as categorias formadas à medida que a pesquisadora explorava o material de análise, o que é recomendado para o tipo de pesquisa adotado.

- Definição do esquema de codificação: o critério adotado para a codificação foi o semântico, ou seja, por temas. As temáticas que surgiam com mais frequência tinham os trechos selecionados “em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidades de codificação para o registro dos dados” (Bardin, 2011, p. 100).

2) Exploração do material: fase caracterizada pela codificação, classificação e categorização do conteúdo (Bardin, 2011).

O que foi feito pela pesquisadora nesta etapa?

- Identificação das unidades de análise por tema, que é o tipo mais utilizado em pesquisas sobre motivações, valores, crenças, entre outros, bem como em transcrições de entrevistas, sendo adequado para a presente pesquisa (Lukosevicius, Soares, & Chaves, 2016).

- **Codificação:** os trechos que apresentavam similaridade de ideias foram agrupados com o auxílio do software *Atlas.ti*. Nessa fase, o referencial teórico foi o norteador do estudo (Lukosevicius et al., 2016). É importante citar que a criação das categorias obedeceu aos requisitos citados por Bardin (2011), tais como validade, exaustividade, homogeneidade, exclusividade mútua, objetividade, pertinência e produtividade.

- **Descrição das categorias:** foi realizada a síntese da categoria com base nas citações diretas dos documentos.

3) **Tratamento dos resultados, inferência e interpretação:** última fase em que os resultados são condensados e são realizadas as interpretações inferenciais. Esse é o momento da análise crítica, reflexiva e intuitiva (Bardin, 2011).

O que foi feito pela pesquisadora nesta etapa?

- **Tratamento e inferências:** análise e inferências dos resultados com o auxílio da literatura sobre o tema da pesquisa.

O Quadro 13 apresenta as categorias criadas na pesquisa com suas descrições, alinhadas a seus respectivos temas.

Quadro 13 - Categorias da pesquisa

Categorias	Definição da categoria	Temas
Governança	A governança da empresa familiar engloba dois elementos independentes: a governança corporativa e a governança familiar. Essa categoria apresenta as estruturas de governança corporativa e familiar citadas pelos entrevistados.	Estruturas de governança corporativa
		Estruturas de governança familiar
Características das empresas familiares e famílias empresárias	Essa categoria aborda as características das empresas familiares e famílias empresárias considerando os aspectos que surgiram durante as análises, como a visão de longo prazo (envolvimento familiar), o alinhamento de propósitos e os valores (IBGC, 2016).	Alinhamento de propósitos
		Valores
		Envolvimento familiar
Projetos	Essa categoria aborda as características dos projetos desenvolvidos pelos institutos, o que inclui suas áreas e estratégias de atuação.	Área temática
		Estratégias de atuação
Motivações	Essa categoria apresenta algumas das motivações expostas pelos entrevistados para a realização do ISP.	Relativas à sociedade
		Relativas à família
		Relativas ao indivíduo (motivações pessoais)

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

É importante salientar que as análises não se encontram pautadas somente na análise de conteúdo. Para atender ao segundo objetivo, por exemplo, não foram encontradas categorias alinhadas à discussão do tópico, sendo os resultados analisados por meio de um diálogo com o referencial teórico e com os dados obtidos nos documentos secundários.

Além disso foram levantados na base de projetos do GIFE, dados referentes aos projetos executados pelos institutos do estudo como o nome do projeto, o perfil do investidor em relação ao projeto (financiador, executor ou ambos), ano de início do projeto, entre outros, e criadas algumas tabelas que contribuiriam nas análises. As informações completas levantadas dos projetos se encontram disponíveis no Apêndice D.

3.8 CUIDADOS ÉTICOS

O tratamento ético dos participantes é essencial em todas as pesquisas. Neste trabalho foram seguidas as diretrizes abordadas por Cooper e Schindler (2016, p. 28): “(1) Explicar os benefícios do estudo; (2) Explicar os direitos e as proteções do participante; (3) Obter o consentimento informado”.

Em relação à primeira diretriz, na carta convite apresentada aos sujeitos da pesquisa foram informados os benefícios do estudo, sendo esses abordados novamente no início das entrevistas.

Apesar de tomar um tempo que é valioso, a maioria das pessoas considera esta experiência muito estimulante por permitir que a pessoa entrevistada reflita sobre seu processo de administração estratégica em um curto período. Além disso, a pesquisa reforçará o vínculo entre o mercado corporativo e o universo acadêmico colaborando com a pesquisa científica e suas devidas contribuições para a sociedade (Apêndice B).

Referente à segunda diretriz, um dos cuidados éticos adotados foi o direito à privacidade. Esse aspecto foi importante não somente para proteger os entrevistados, mas também para resguardar a validade da pesquisa (Cooper & Schindler, 2016). Essa preocupação foi anterior à coleta de dados, como é possível verificar na carta de apresentação e no e-mail convite da pesquisa.

De modo a garantir os direitos dos participantes foram seguidas as recomendações de Cooper e Schindler (2016, p. 35) que ressaltam que pesquisadores éticos realizam o seguinte:

- Informam aos participantes sobre seu direito de recusar-se a responder a qualquer pergunta ou a participar do estudo.
- Obtém permissão para entrevistar os participantes.
- Agendam entrevistas de campo ou por telefone.
- Limitam o tempo exigido para participação.
- Restringem a observação apenas ao comportamento público.

Ainda em relação à privacidade, percebeu-se o desconforto da maioria dos entrevistados em relação a questões sobre processos e instrumentos de governança familiar, por isso a pesquisadora preferiu não adentrar em detalhes em certas questões. Já no que tange ao questionamento de ações e projetos sociais praticados pelos institutos, verificou-se nitidamente a facilidade na exposição dos entrevistados e a riqueza de detalhes com que abordavam o assunto. O mesmo ocorreu em assuntos como motivações para o ISP, onde normalmente era levantado o histórico familiar.

Quanto à terceira diretriz, que aborda sobre o consentimento dos sujeitos da pesquisa, como todas as entrevistas foram realizadas via *Skype* não foi possível obter a assinatura dos entrevistados, porém todos receberam por e-mail o “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”, presente no Apêndice C.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CASOS

4.1 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS COM FAMÍLIAS CONTROLADORAS DO ESTUDO

Neste item é descrito de forma genérica as empresas envolvidas no estudo. São apresentadas informações referentes aos segmentos de atuação, geração atual da família no controle dos negócios, número de funcionários e governança corporativa.

4.1.1 Grupo Alfa

O Grupo Alfa é um grupo multi-empresarial que iniciou sua trajetória há 84 anos por um casal de alemães e hoje emprega mais de 8.000 colaboradores, distribuídos em suas várias empresas. Com sede em São Paulo - SP, os empreendimentos do grupo empresarial se encontram divididos nos setores da indústria, serviços e agronegócios. No setor de serviços, o Grupo possui shoppings, atua na área de feiras e eventos, hotelaria e turismo de negócios. Já no agronegócio trabalha no setor agropecuário e de mineração.

O Grupo está com a terceira geração da família Alfa como controladora dos negócios, apesar de não terem familiares no nível executivo. A partir de 2017, passaram por um processo de profissionalização e os membros da família começaram a atuar somente nos comitês e conselho do grupo. O corpo gestor agora é todo composto por executivos contratados no mercado.

A organização possui uma área responsável por todo o sistema de governança da empresa, envolvendo atividades como: revisão dos documentos feitos pela administração; gerenciamento da comunicação entre os órgãos de governança; zelo à respeitabilidade dos estatutos e políticas organizacionais, bem como para a instauração de boas práticas de governança; apoio nas produções de pautas de reuniões; entre outras atividades. A organização apresenta ainda os seguintes órgãos de governança: assembleia geral/reunião de acionistas, conselho de administração e comitês de apoio e assessoramento do conselho, os quais se encontram descritos a seguir:

- Assembleia geral/reunião de acionistas: órgão responsável por grandes tomadas de decisão.
- Conselho de administração: iniciou como conselho consultivo em 2012 com dois conselheiros independentes e três membros da família. Ao longo do tempo se

transformou em conselho em administração e atualmente é composto por sete conselheiros, sendo quatro independentes e três da família.

- Comitês de apoio e assessoramento do conselho: o grupo possui comitê de pessoas, auditoria, finanças e riscos, sustentabilidade e estratégia.
- Diretoria: responsável pela gestão da empresa.

É importante destacar que dois casos desta dissertação se referem a ISPs do Grupo Alfa, legitimados em forma de institutos. Os institutos serão tratados como casos distintos, pois possuem governanças e motivações diferentes para sua fundação, apesar de estarem vinculados ao mesmo grupo empresarial.

4.1.2 Grupo Beta

O Grupo Beta iniciou suas atividades em 1924, em São Paulo - SP, e atua no segmento de papel e celulose. Possui unidades empresariais em vários países, incluindo centros de distribuição, centros de pesquisa, escritórios e fábricas.

A história do Grupo é caracterizada pelo empreendedorismo, inovação e tomadas de decisões rápidas nos seus 75 primeiros anos de vida devido ao engajamento do fundador e, logo depois, de seu filho, que após o falecimento do pai assumiu o controle da empresa, em 1999. No entanto, após dois anos na gestão da organização, esse também veio a falecer, o que ocasionou mudanças na gestão empresarial. De 2001 a 2012, a história do Grupo é marcada por características como a profissionalização da gestão, o desenvolvimento dos processos, o crescimento e a horizontalização. Nesse período, houve várias aquisições e a ampliação da exportação. A partir de 2012, o foco se volta à inovação, diversificação e transformação cultural, com o resgate do empreendedorismo por um novo *Chief Executive Officer* (CEO) do grupo.

Apesar de ter aberto seu capital com ações negociadas na bolsa de valores, a companhia desenvolveu uma estrutura baseada no controle familiar. Hoje, o Grupo conta com a terceira geração da família Beta como controladora. Os herdeiros dos fundadores, após o processo de profissionalização da organização, exercem o controle organizacional por meio do conselho de administração.

O fortalecimento da GC no grupo empresarial foi gradual. Para estarem alinhados com as melhores práticas de governança que estavam sendo praticadas no mercado, foi

necessária a criação de um novo modelo de negócios fundamentado em três pilares: grupo controlador definido (família Beta), mercado de capitais e gestão profissional.

A estrutura de governança do Grupo Beta engloba os principais órgãos:

- Assembleia geral de acionistas: realizada após o encerramento do exercício social, em um dos quatro meses posteriores, podendo ser convocada pelo Presidente do Conselho ou de seu vice, ou ainda, em casos previstos na lei.
- Conselho fiscal: conselho permanente composto de três a cinco membros efetivos e o mesmo número de suplentes. Entre as suas atribuições está a avaliação e denúncia de erros, crimes ou fraudes descobertas, e a fiscalização das ações dos administradores.
- Conselho de administração: composto por nove conselheiros, sendo cinco independentes. No Grupo Beta, os cargos de presidente do conselho e de principal executivo da companhia ou diretor presidente não podem ser exercidos pela mesma pessoa.
- Comitês: o grupo conta com três comitês (Comitê de Gestão, Comitê de Sustentabilidade e Estratégia e Comitê de Auditoria), que não possuem função deliberativa e têm como principal atribuição fornecer opiniões sobre assuntos de sua competência.
- Auditoria interna: entre suas principais atribuições está a de asseverar a eficiência e eficácia tanto dos controles internos quanto dos processos operacionais, a probidade das informações contábeis e gerenciais da organização e o cumprimento dos procedimentos e normas da empresa.
- Diretoria: apresenta uma gestão profissional, ou seja, diretoria e conselho de administração independentes.

4.1.3 Grupo Gama

O Grupo Gama foi fundado em 1963 e, como as outras duas empresas descritas anteriormente, também é um grupo empresarial, diferenciando-se por atuar no setor educacional. O fundador é um empreendedor libanês que iniciou sua trajetória profissional na área de educação como vendedor de matrículas.

Com sede em Ribeirão Preto – SP, o Grupo ainda se encontra na primeira geração, tendo o fundador na gestão. O foco do conglomerado Gama é a educação básica, com

aproximadamente 90% de suas operações, sendo os outros 10% dedicados à educação superior e cursos de pós-graduação, com um total de aproximadamente 130 mil alunos.

A organização de capital fechado é norteada por um conjunto de políticas corporativas que se encontra presente em um documento denominado “Política de Conduta e Ética”. Tal documento visa à orientação das ações dos colaboradores e à explicitação de como deve ser a postura da empresa frente aos diversos públicos com os quais interage. Além de formalizar os padrões e regras organizacionais, o documento também prevê a aplicação de medidas disciplinares no caso de violações das políticas, as quais são válidas para qualquer nível hierárquico.

Não há uma área de GC na organização. O presidente é o fundador do grupo Gama e a vice-presidente é sua esposa. A direção executiva é composta por quatro membros, sendo que dois deles são filhas do presidente. Algumas áreas principais da organização são: Diretoria Executiva, Jurídico, Gestão de Gente, Controladoria e Auditoria Interna. No cotidiano, a Diretoria Executiva é a responsável pela gestão da empresa. Também há um comitê designado como Comissão de *Compliance*, o qual é considerado o guardião das políticas corporativas, sendo formado por representantes de todas as áreas citadas anteriormente.

4.1.4 Empresa Delta

A Empresa Delta foi fundada em 1947 com sede no Rio de Janeiro - RJ e atua no setor de construção no Brasil. A Empresa é de capital fechado, possui mais de 500 colaboradores e atua em todo o território nacional, com uma filial na cidade de São Paulo.

O fundador iniciou as atividades da organização em projetos de urbanização municipal e, em 1988, a partir da aquisição de outra empresa do ramo expandiu sua atuação para outros segmentos. Atualmente, os principais segmentos de atuação são: obras portuárias, rodovias, barragens, metrô, pontes e viadutos, polidutos e oleodutos, emissários submarinos, edificações e obras de saneamento e urbanização.

A Empresa é de controle familiar, tendo a terceira geração da família na gestão. A GC da empresa é de responsabilidade da área de Governança e *Compliance*, que reporta diretamente aos acionistas e à Diretoria Executiva. A área possui autonomia e independência para acessar os colaboradores da organização no sentido de promover averiguações de conformidade e aplicar sanções juntamente com o Comitê de Ética.

A Diretoria de Governança e *Compliance* é responsável pela implantação das regras e políticas contidas no código de conduta da empresa e o desenvolvimento de medidas de aperfeiçoamento. O documento que contém o código de conduta da empresa Delta é o norteador das ações de todos os colaboradores, incluindo diretores, acionistas e terceiros que possuem interação com a organização. Já o Comitê de Ética subordina-se à Diretoria de Governança e *Compliance*, sendo a sua principal atribuição a adoção de ações necessárias à implementação do programa de integridade da empresa. A Figura 12 apresenta a estrutura de governança da empresa Delta.

Figura 12 - Organograma da área de Governança Corporativa e *Compliance* da Empresa Delta

Fonte: Adaptado do documento de Programa de Compliance da Empresa Delta (2019).

4.2 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Neste tópico é realizada uma breve descrição dos casos da pesquisa, mais especificamente são apresentados os ISPs institucionalizados em forma de institutos, abordando informações referentes à sua origem, ano de criação e linhas de atuação.

4.2.1 Instituto Alfa 1

O Instituto Alfa 1 foi criado em março de 2017 pelo Grupo Alfa como forma de organizar os ISPs de uma de suas empresas. O Instituto nasceu em um momento em que o Grupo Alfa passava por um processo de profissionalização e mudanças em seu modelo de gestão. Um dos resultados da implementação dos processos de GC foi a criação do Comitê de Sustentabilidade, que possui entre suas atribuições o direcionamento de iniciativas socioambientais do grupo.

O foco do Instituto está voltado para negócios de impacto social e o público jovem. Para isso, desenvolve projetos e apoia iniciativas que geram transformação social, contando com parcerias como fundações e institutos empresariais. O Instituto trabalha por meio de linhas de atuação, conforme expresso no seguinte trecho:

[...] a gente [Instituto Alfa 1] tem três linhas... essa área... de soluções para habitação, depois a outra linha de atuação... que a gente fomenta o empreendedorismo social e a empregabilidade de jovens... E a outra linha de atuação ... que a gente apoia projetos que fomentem a melhor ocupação dos espaços públicos de São Paulo. (ENTREVISTADA A)

A seguir, são detalhadas as linhas de atuação do Instituto:

- Linha 1: nessa linha são alocados recursos para a realização de projetos e ações culturais, com o objetivo de fazer com que a comunidade se aproprie dos espaços públicos através da arte. Também é incentivado que a comunidade realize uma reflexão sobre a sua cidade, respeite e conserve o lugar onde mora.
- Linha 2: envolve ações como a capacitação de jovens para a inserção desses no mercado de trabalho. A ideia é fazer com que os participantes realizem diagnósticos dos comércios locais e proponham melhorias. Ao implementarem essas melhorias, os comerciantes contribuem para a empregabilidade dos participantes.
- Linha 3: possui dois focos de investimentos, sendo o primeiro voltado para o esporte como um mecanismo de transformação social, e o segundo envolve o apoio a

soluções de habitação, no intuito de melhorar a qualidade de vida de populações de baixa renda.

4.2.2 Instituto Alfa 2

O Instituto Alfa 2 também faz parte do Grupo Alfa, no entanto possui origem diferente do Instituto Alfa 1, pois foi criado em 2002 com o objetivo de organizar, em forma de pessoa jurídica, os repasses financeiros direcionados para organizações sociais. A família já realizava ações sociais de caráter mais assistencialista, contudo, como pessoas físicas.

O [Instituto Alfa 2] é mais antigo. Ele foi criado por um dos núcleos da família, e ele já tem mais de 20 anos. Ele começou desde a fundação do [Empresa Alfa 2]... todo o material reciclado, era descartado pelos lojistas e a gente prensava e vendia pra contribuir com entidades ali da zona norte, esse é o Instituto [Alfa 2]. (ENTREVISTADA A)

No início, a atuação do Instituto não possuía um escopo bem definido com políticas nítidas de investimento social. De 2002 a 2016, a organização efetuou projetos vinculados à capacitação de jovens para o mercado de trabalho e educação. Contudo, com a profissionalização do grupo empresarial em 2017, o Instituto Alfa 2 também sofreu uma reformulação e atualmente possui políticas consolidadas de ISP, tendo a missão de “criar um ambiente de aprendizado e inovação para que pessoas e instituições empreendam soluções capazes de melhorar a vida na zona Norte de São Paulo” (GIFE, 2020).

O Instituto possui atividades relacionadas ao empreendedorismo, inovação social e mobilidade e urbanismo, apresentando duas linhas de atuação:

- Linha 1: ações voltadas principalmente para mulheres e jovens que visam ao desenvolvimento profissional e pessoal de moradores da região da zona norte de São Paulo, por meio de cursos e ações que promovem a capacitação para a geração de renda.
- Linha 2: busca realizar ações que melhorem a qualidade de vida dos moradores da zona norte por meio do apoio de soluções e inovações em ações sociais.

Os projetos são voltadas para a zona norte da cidade de São Paulo devido à atuação de mais de 80 anos do Grupo nessa região.

4.2.3 Instituto Beta

O instituto Beta foi criado em 2002 a partir da iniciativa individual de um dos membros da família Beta, uma senhora que hoje se encontra com 83 anos e ainda é a presidente da instituição.

Trata-se de uma organização sem fins lucrativos que tem a missão de “influir para a ampliação da consciência e oferecer conhecimento para a construção de um caminho coletivo solidário e sustentável” (GIFE, 2020). As ações sociais são desenvolvidas tanto no município de Pardinho, localizado no interior de São Paulo, quanto na capital paulista, em parceria com diversos atores que apresentam princípios similares aos da organização.

Os recursos para a criação da Instituição foram em sua maioria da fundadora, membro da família controladora do Grupo Beta. De modo indireto, os recursos investidos no Instituto advêm do grupo empresarial (por meio de dividendos recebidos pela fundadora que direciona os recursos para ações sociais realizadas no Instituto). A respeito do assunto, o vice-presidente e co-fundador do instituto comenta que:

[...] os recursos não são da empresa, é meio que uma organização ligada a empresa, mas é iniciativa dela privada [...]. (ENTREVISTADO B1)

A organização começou com recursos 100%, pra não falar 100% vou dizer 95% [recursos da fundadora] tá? Doações da pessoa física e algumas outras pessoas eu, eu fiz um pouquinho, eu proporcionalmente aquilo que eu podia, eu também fiz algum aporte na organização, inclusive com muito trabalho voluntário. Eu inclusive, na organização durante muitos anos eu não fui remunerado, era uma decisão minha de não ser remunerado [...]. (ENTREVISTADO B1)

A sede do Instituto localiza-se em uma área rural da cidade Pardinho. Em 2008 foi criado nesse local um centro cultural que leva o nome do marido da fundadora que faleceu em 2001. O centro cultural foi idealizado e construído pelo Instituto de acordo com os princípios da arquitetura verde. No local, são realizados cursos, eventos e oficinas que incentivam tanto a sustentabilidade quanto a diversidade sociocultural. Com foco no desenvolvimento sustentável, no tocante aos princípios norteadores, o Instituto Beta atua de acordo com dois pilares:

Então os dois grandes pilares direcionadores do Instituto são a ampliação de consciência e o desenvolvimento sustentável, e, no meio desses, como se fosse ... uma balança, e aquele ponto de apoio da balança no meio sabe, que faz os dois pratos da balança equilibrarem está aquilo que a gente chama de excelência

organizacional que são processos de gestão, governança, ou seja, seja lá o que você for fazer se você não tiver muito claro o processo de gestão e governança e orçamentação, planejamento, marketing, então se não tiver tudo isso, a organização não se sustenta. Então eu diria que esses dois pilares são... dois macropilares são vamos dizer mais filosóficos, que obviamente a gente vai atrás na prática [...]. (ENTREVISTADO B1)

O Instituto desenvolve ainda diversos modelos de gestão que integram diferentes metodologias, elementos e ferramentas para a promoção do desenvolvimento sustentável local.

4.2.4 Instituto Gama

O Instituto Gama foi criado em 2016 para ser o braço de investimentos do grupo Gama. Seguindo os passos do grupo empresarial, o Instituto foca em iniciativas na área educacional. Com sede em Ribeirão Preto, o Instituto que iniciou suas atividades em 2016 é sustentado por quatro pilares: educação, sustentabilidade, empreendedorismo social e inovação.

A gente abriu ele, na verdade ele vem sendo concebido há três anos, mas ele começou num espaço físico né que a gente inaugurou [...] o ano retrasado em dezembro, e aí desde então a gente vem entendendo como que ele vai se colocar para o mundo sabe? (ENTREVISTADA G)

Tanto a Empresa quanto o Instituto da família Gama se encontram na primeira geração familiar. A matriarca sempre foi engajada em ações sociais e incentivava a família a fazer o mesmo. Atualmente na segunda geração, uma das filhas tomou a iniciativa de criação do Instituto, conforme pode ser visto no trecho a seguir:

[...] eu fui viajar pra África do Sul e aí lá eu conheci um projeto e me encantei e aí quando eu cheguei no Brasil eu quis trazer esse projeto para o Brasil... na verdade eu fiz o meu inspirado no de lá, e aí com esse projeto e com a vontade já de abertura do Instituto e como já existia o espaço aí acabou casando tudo e já abriu o Instituto com o projeto. Foi o primeiro projeto... E aí depois foram vindo outras ideias e hoje a gente é fundamentado em educação, inovação e empreendedorismo. (ENTREVISTADA G)

Apesar de o instituto ser recente, o envolvimento da família com causas sociais vem de longa data. Antes da fundação do Instituto a família já possuía uma creche há

aproximadamente 20 anos, que atende crianças em situação de vulnerabilidade social de 4 meses a 6 anos de idade.

4.2.5 Instituto Delta

O Instituto Delta atua na área educacional com foco no município de Casimiro de Abreu, no interior do estado do Rio de Janeiro. Constituído em 2007, o Instituto tem a finalidade de desenvolver projetos de cunho cultural e educativo de modo a contribuir para o progresso do ensino público.

Fundado por alguns membros da família Delta, o intuito inicial era a realização de atividades culturais, sociais e educacionais no contraturno escolar, de modo a complementar o aprendizado dos alunos que se encontravam no ensino fundamental. As crianças “tinham aula de reforço e também aula de artes, enfim ... esportes e outras atividades” (ENTREVISTADA D). A veia educacional está no histórico familiar. Houve professores na família que incentivaram a atuação na área da educação. Inclusive o nome da instituição foi escolhido em homenagem a esses membros familiares.

[...] o meu bisavô ... era professor. Meu avô, que foi fundador da Empresa, também foi professor. Minha tia, professora [há] anos, inclusive de escola pública [...]. (ENTREVISTADA D)

O Instituto possui parceria com a Secretaria Municipal de Educação apoiando a formação continuada de gestores e professores com vistas ao aprimoramento do desempenho dos professores, tanto do ensino infantil quanto do ensino fundamental e da gestão do sistema de educação do município de Casimiro de Abreu.

4.3 ANÁLISE DOS CASOS

Nesta seção procurou-se responder aos objetivos específicos da pesquisa por meio da análise de conteúdo – realizada conforme Bardin (2011) – e da análise dos documentos, tendo o referencial teórico como suporte nas discussões.

4.3.1 A governança familiar e o ISP

Neste tópico buscou-se satisfazer ao primeiro objetivo de pesquisa: *Identificar os principais processos e estruturas de governança familiar vinculados ao investimento social privado relativos às famílias empresárias e empresas familiares do estudo.*

Conforme apresentado na fundamentação teórica, a governança familiar visa a identificar os mecanismos voluntários acordados pela família com a finalidade governar e fortalecer as relações entre os membros familiares e a empresa (IBGC, 2016; Suess, 2014) e engloba a ligação da família com os seus membros, a propriedade, a empresa e as partes interessadas (IBGC, 2016).

Para contribuir na análise deste tópico, a partir da análise de conteúdo duas categorias foram levantadas: governança e características das empresas familiares e famílias empresárias. O Quadro 14 apresenta as definições das categorias e os temas relativos a cada uma.

Quadro 14 - Categorias relacionadas ao objetivo de pesquisa A

Categorias	Definição da categoria	Tema
Governança	A governança da empresa familiar engloba dois elementos independentes: a governança corporativa e a governança familiar. Essa categoria apresenta as estruturas de governança corporativa e familiar citadas pelos entrevistados.	Estruturas de governança corporativa
		Estruturas de governança familiar
Características das empresas familiares e famílias empresárias	Essa categoria aborda as características das empresas familiares e famílias empresárias (IBGC, 2016), considerando os aspectos que surgiram durante as análises como a visão de longo prazo (envolvimento familiar), o alinhamento de propósitos e os valores.	Alinhamento
		Valores
		Envolvimento

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

As estruturas de governança são diferentes em cada família, podendo ser simples ou complexas, a depender da maturidade organizacional e das características da família. Desse modo, as estruturas e dimensões da governança familiar apresentam grande variedade de uma família para outra (IBGC, 2016). O importante é lembrar que a governança familiar “não deve aprisionar os familiares, que sempre podem (e devem) lançar mão da criatividade e dos mecanismos empreendedores que possuem certo grau de

informalidade e de intuição” (IBGC, 2016, p. 32). O Quadro 15 apresenta as verbalizações relacionadas com a categoria governança.

Quadro 15 - Verbalizações da categoria “Governança”

Categoria: Governança		
Tema	Verbalizações	Tipo de instituto
Estruturas de governança corporativa	<p>A: [...] a gente tem um conselho de administração, e a gente tem dois conselheiros independentes... tem três membros que são da família, então são cinco pessoas no conselho. As outras pessoas da terceira geração podem participar como ouvintes.</p> <p>[...] são três <i>holdings</i>. A gente tem conselho de acionistas e a gente tem comitês, então a gente tem comitê de pessoas, comitê de auditoria, finanças e riscos, comitê de sustentabilidade e comitê de estratégia... A gente tem as normas... o acordo de acionistas...</p>	Empresarial
Estruturas de governança familiar	<p>A: [...] a gente tem o conselho de família, que é fora dessa estrutura.</p> <p>A gente tem o acordo, o protocolo de família... a gente segue as boas práticas de governança corporativa, então toda a família, a gente fez o curso do IBGC, então a gente leva muito a sério assim... tem uma secretária que... toma conta de toda a governança, então faz as atas, faz as pautas e ela é responsável em zelar pelas boas práticas.</p>	Empresarial
	<p>G: [...] a gente deve começar agora a fazer a estrutura de <i>family office</i>, que a gente fala que é essa, que é trazer tudo... tanto pessoal, o instituto, empresa, como que vai administrar tudo isso, como que vai ser cada membro da família, qual o papel, como que vai funcionar a herança, não sei o que, todas essas coisas, bens, quem vai usar, quem não vai, todas essas coisas.</p>	Familiar
	<p>D: [...] a gente usa a estrutura do <i>family office</i>... que é atrelada à empresa, então se a gente tá ligada à empresa... a maior ligação é através do <i>family office</i>... eu não tenho ninguém, por exemplo, na folha do instituto de financeiro, não tem ninguém de jurídico, mas eu uso o jurídico do <i>family office</i>... até uso a logística... então eu uso secretária, eu uso transporte do <i>family office</i>, porque o <i>family office</i> a gente tem uma estrutura da família que olha outras coisas além do instituto e aí eles dão esse apoio para a gente de logística que foi uma maneira também de eu pegar o investimento que a gente faz e otimizar ele ao máximo para o trabalho em si...</p>	Familiar

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Em todas as verbalizações são apresentadas estruturas de governança, tais como: conselho de administração, conselho de família, comitês, protocolos, acordos de acionistas, *family office* etc. A diferença é que na verbalização da entrevistada A houve a citação tanto de elementos da estrutura de GC quanto familiar, o que se deve

provavelmente ao fato de o ISP do Grupo Alfa ser realizado por meio de um instituto empresarial, mostrando que não há como abordar sobre ISP empresarial sem abordar também a GC.

O Grupo Alfa possui uma estrutura de GC robusta, sendo a família considerada uma família empresária (Rodrigues, 2016), com instrumentos de governança que determinam os elementos de decisão a serem incluídos no processo de governança da família e como será norteado o relacionamento entre os familiares e a empresa, e com os demais sócios da organização. A profissionalização do grupo empresarial em 2017 favoreceu a separação das estruturas de governança familiar e corporativa, influenciando também na estruturação dos Institutos Alfa 1 e Alfa 2, o que pode ser percebido nos trechos a seguir.

[...] há três anos atrás a gente decidiu organizar, como a família estava saindo do negócio, assim como a gente profissionalizou as empresas, a gente quis profissionalizar também o investimento social privado. (ENTREVISTADA A)

Então hoje, eles [os Institutos] são totalmente profissionalizados, a gente tem um gestor para o Instituto Alfa 1 e um gestor pro Alfa 2. São pessoas que são do mercado e eles tocam uma área de sustentabilidade, então dentro do comitê, um dos temas que a gente fala é investimento social. (ENTREVISTADA A)

No comitê de sustentabilidade do Grupo Alfa são tomadas as decisões sobre ISP, onde a entrevistada A atua como coordenadora.

[...] dentro do comitê de sustentabilidade a gente tem uma frente bem grande relacionado a meio ambiente, a gente fala de gestão de resíduos, água, energia, diversidade, sustentabilidade na cadeia de compras, então não é só investimento social, a gente tá olhando o *triple bottom line*. (ENTREVISTADA A)

Desse modo, verifica-se a ligação do Grupo Alfa com os Institutos Alfa 1 e Alfa 2 por meio do comitê de sustentabilidade. Referente ao vínculo da governança familiar com o ISP, esse é realizado por intermédio do conselho de família, que decidiu o foco que dariam para o ISP da família.

O Instituto Beta, que é um instituto familiar, pode ser considerado totalmente distinto dos Institutos Alfa 1 e Alfa 2 quanto ao vínculo da governança da família com o ISP. Inclusive a entrevistada não aborda durante a entrevista elementos de governança, seja corporativa ou familiar. Apesar de existir uma relação indireta entre o Grupo empresarial e o Instituto Beta (por meio de recursos financeiros que indiretamente advém

do Grupo Beta através de aportes da fundadora), provavelmente por ser uma iniciativa de pessoa física, não foi verificado que há alguma estrutura de governança familiar que possa ser formalmente relacionada ao Instituto. Contudo, observou-se que o Instituto Beta realiza diversas parcerias com o instituto empresarial do Grupo Beta para realização de projetos sociais, o que pode ser identificado na base de projetos do GIFE.

Nos casos dos Institutos Gama e Delta, foram citadas as estruturas de *family office* como um dos intermédios da governança familiar em relação aos institutos, apesar de apresentarem sentidos diferentes em cada verbalização. A respeito do *family office*, Velasco et al. (2015, p. 32) comentam o seguinte: “para todas as famílias que têm empresa ou *family office* há um grau de interação maior ou menor, prático ou conceitual, entre organização familiar e a empresa”.

O Grupo Gama está entrando em um processo de profissionalização com a contratação de um consultor para estruturação de sua governança familiar. Pelo discurso da entrevistada G, que é filha dos fundadores, a pretensão é englobar o Instituto na estrutura de governança. Ainda há muita informalidade nos processos de governança da família, o que se reproduz inclusive na governança no Instituto.

A gente tem um conselho [no Instituto], que na verdade não é bem um conselho, acaba sendo uma reunião, porque acaba sendo muito quem tá envolvido no dia a dia, eu e minha mãe, então acaba que ainda fica muito tranquilo, uma conversa tranquila assim. Ah eu vi aqui uma coisa legal... eu falo assim: ah mãe, eu vi aqui essa, esse evento aqui ou esse projeto aqui que pode ser muito legal para a gente apoiar ou para a gente entrar junto ou trazer aqui pra dentro do Instituto, então acaba que fica muito ainda... como se fosse informal né, não tem uma formalidade assim de um conselho, que você senta e tem reunião todo mês ou a cada 15 dias ou quando for. Ainda não existe um conselho formado. (ENTREVISTADA G)

Ainda sobre a família Gama, verificou-se que as estruturas de governança ainda não são robustas para identificar estruturas formais de vínculo, no entanto, é importante ressaltar que está ocorrendo uma movimentação para a estruturação de sua governança familiar, o que pode ser visualizado pela adoção de um “conselho” familiar. Futuramente, pelas verbalizações da entrevistada G, as ligações entre a governança da família e o Instituto ocorrerão por meio do conselho de família e do *family office*.

A família Delta, assim como as famílias Alfa e Beta, possuem uma governança familiar mais estruturada do que a família Gama (apesar de a entrevistada D não ter comentado durante a entrevista quais eram as estruturas). No Instituto Delta, aproveitam a estrutura do *family office* que se encontra vinculado à empresa e que está incluída na

estrutura de governança da família para a realização dos ISPs do Instituto. Também foi citada a existência de um conselho de família que é bem presente no cotidiano do Instituto Delta.

Ainda referente à governança familiar, na categoria governança foi identificada fortemente a questão da identidade familiar. No próprio conceito de governança familiar são incluídas algumas características das empresas familiares e famílias empresárias que possuem impacto em suas tomadas de decisões, tanto na esfera empresarial quanto familiar: “Em termos simples, pode-se dizer que [a governança familiar] é o sistema pelo qual a família desenvolve suas relações e atividades empresariais, com base em sua identidade (valores familiares, propósito, princípios e missão) e no estabelecimento de regras, acordos e papéis” (IBGC, 2016, p. 4).

Foram identificadas as seguintes características por meio das entrevistas: alinhamento de propósitos, valores e envolvimento familiar. O alinhamento de interesses configurou-se como necessário entre as famílias do estudo. Sobre o assunto, o IBGC (2016, p. 20) destaca que:

A espinha dorsal da família empresária tem dois pilares de sustentação. O primeiro relaciona-se aos propósitos da família e sua relação com o negócio. Define sua razão de ser como família e como empresária. O segundo pilar refere-se aos valores da família, isto é, aos princípios e crenças que orientam a conduta individual e estabelecem as relações grupais.

Por meio do alinhamento do relacionamento da família com seus membros, com a empresa, a propriedade e os *stakeholders*, a governança familiar tem a finalidade de conservar o legado e o patrimônio da família (IBGC, 2016). O Quadro 16 apresenta as verbalizações referente a esse tema.

Quadro 16 - Verbalizações da categoria “Características das Empresas Familiares e Famílias Empresárias” do tema alinhamento de propósitos

Categoria: Características das empresas familiares e famílias empresárias		
Tema	Verbalizações	Tipo de instituto
Alinhamento de propósitos	<p>A: [...] junto com a família, a gente identificou essa nossa vocação, a gente visitou vários institutos familiares e não familiares, ONGs, fundações e a gente fez um questionário também com a família pra identificar nossa causa.</p> <p>O [Instituto Alfa 1], a gente fez a muitas mãos. A gente chamou os principais colaboradores... chamou a família, a gente fez um <i>workshop</i> para definir o que que a gente queria ser, qual que era a nossa vocação. Então tem o DNA da família.</p> <p>[...] no começo eu busquei fazer uma coisa, fazer um instituto familiar, mas o perfil da minha família não é, não estava muito voltado para ter uma fundação familiar, então o recurso que eu consegui foi dessa forma então, e tá dando certo, assim, a família tem influência, eu acho que é uma boa saída.</p>	Empresarial
	<p>G: [...] por isso que é tão importante esse conselho que a gente está formando, que a gente teve essa primeira reunião, porque a gente tem que se entender. Primeiro de tudo a gente tem que entender o que a gente quer. Sabendo isso, sabendo o que a gente quer e o que cada um pretende, porque a gente espera que tenha uma continuação aí eterna, que seja o quanto tiver que durar, e que dure pra sempre, eu sempre falo assim, eu acho que tudo que é acordado entre as partes é válido sabe. Então é superimportante que esteja alinhado sim com o que, principalmente a família quer.</p>	Familiar
	<p>D: [...] o Instituto Phi fez um trabalho com a família para entender também os desejos da família e como é que eles se sentiam ...</p> <p>[...] chamou o Instituto Phi para a gente entender um pouquinho como é que a família estava em relação... a esse nosso novo caminho e a estratégia, enfim tudo.</p>	Familiar

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Pelos trechos do Quadro 16 é possível identificar a importância do alinhamento de propósitos entre os membros da família para a realização de ISPs, independentemente de ser um instituto familiar (famílias Gama e Delta) ou empresarial (família Alfa). A questão do alinhamento de interesses para o ISP só não foi identificada na família Beta, talvez pelo fato de ser uma iniciativa individual e não conter familiares que participem do cotidiano do Instituto, sendo as decisões das destinações dos recursos, por exemplo, tomadas pela fundadora.

Ainda sobre esse tema podem ser levantadas algumas questões. A primeira trata da necessidade de alinhamento entre os desejos dos familiares para dar prosseguimento

às vontades individuais, como no caso da entrevistada A que gostaria de ter criado uma fundação familiar e não prosseguiu com o sonho, pois esse não era o desejo de toda a família.

Outro ponto se refere à utilização de ferramentas como questionários e *workshops* (família Alfa) para a identificação do perfil familiar. No caso da família Delta, foi contratada uma consultoria especializada em auxiliar pessoas físicas e jurídicas a fim de descobrir com quais causas sociais a família se identifica.

Outra questão mais sutil que foi levantada durante as análises trata do alinhamento de interesses para a manutenção da propriedade da família. Nesse sentido, a profissionalização da empresa e dos institutos, com normas claras de governança familiar no caso da família Alfa, ajudou a garantir que a família continuaria no controle, independentemente de quem estivesse à frente da organização. O “DNA familiar” prevaleceria devido a mecanismos de governança preestabelecidos pela família, o que pode ser identificado no seguinte trecho:

[...] como é um Instituto profissionalizado, o CEO ele está lá por dois anos então daqui dois anos é outro CEO, se ele quiser mudar, os valores e a missão e visão ele pode, mas como a gente construiu junto com a família tem a marca da família. O que a família deseja. (ENTREVISTADA A)

A perpetuidade da identidade da família estaria então garantida por meio de processos e estruturas determinadas durante a estruturação da governança familiar (IBGC, 2016).

Ainda quanto ao alinhamento de propósitos, a entrevistada D abordou a importância que a família atribui em ter alguém dos seus na gestão do Instituto Delta. A família considera importante a manutenção do controle por meio da presença física de um membro familiar, apesar de existirem mecanismos de governança que contribuam para isso.

[...] o fato de eu estar à frente os deixava mais confortável do que uma pessoa de fora da família, a família tem essa cultura... acho que um executivo seria bom, mas enfim. (ENTREVISTADA D)

[...] na minha [percepção] pessoal, porque a família sempre foi uma família de agir e (pausa), né? De executar... Então acho que tem essa dificuldade de se afastar e de olhar, tem assim, a natureza da família, mas assim, a gente tem esse lado de achar que o olho do dono é melhor... ter alguém, assim, mais próximo é uma visão da minha família, assim, entendeu? Tanto é que é isso... Você vai tá lá no Instituto, e é você, e é sempre melhor ter alguém. (ENTREVISTADA D)

Nesse ponto é pertinente abordar a Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976). Os familiares se sentem mais confortáveis pelo fato de terem alguém da família da gestão, o que Lester e Canella Jr. (2006) ressaltam que poderia contribuir para a perda da eficiência organizacional, devido à influência da família, e que ocasionaria uma mistura das metas da organização e da família. Por outro lado, os custos de agência poderiam ser minimizados por existir maior alinhamento entre os interesses do principal e do agente (Dyer Jr. & Handller, 1994).

O segundo pilar da espinha dorsal da família são os valores (IBGC, 2016). O Quadro 17 apresenta as verbalizações.

Quadro 17 - Verbalizações da categoria “Características das Empresas Familiares e Famílias Empresárias” do tema valores

Categoria: Características das Empresas familiares e Famílias Empresárias		
Tema	Verbalizações	Tipo de instituto
Valores	A: eu acho que também o respeito é um valor pra gente, a união, a gente preza muito a união das gerações.	Empresarial
	B2: [...] depois de uns anos meu marido trouxe da Itália, de um vilarejo que ele viu lá nas montanhas, uma frase... estava no portal da cidadezinha: forte e gentil. Esse é o lema da família... eles são fortes e são gentis ao mesmo tempo. É muito lindo.	Familiar
	G: [...] desde pequena, ela leva a gente para fazer festa, tipo a gente faz a nossa festa e faz a festa pra crianças na creche... então sempre desde muito pequeno assim, ela traz essa veia pra gente de somos todos iguais aqui, todo mundo sabe, pé no chão, todo mundo muito pé no chão.	Familiar
	D: [...] respeito pelo outro é você ajudar... ter uma visão simples das coisas... me faltou a palavra, mas não ter esse olhar superior, mas você se colocar no lugar do outro, entender as dificuldades do outro e você querer ajudar o outro, eu acho que isso tem muito assim na minha família. Você não ser egoísta, você saber que tem que dividir...acho que isso é importante... que você tem um papel na sociedade...	Familiar

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A importância dos valores da família está presente em verbalizações de quase todos os entrevistados. Sharma e Carney (2012) abordaram que no âmbito das empresas familiares as decisões são tomadas de modo a perpetuar alguns fatores como os valores da família, evitando assim a perda da SEW. A continuidade dos valores familiares (Handler, 1990) seria então fundamental para organizações geridas por famílias.

Debicki et al. (2016) também debateu sobre essa questão em seu estudo, sendo que a dimensão “continuidade familiar” do seu construto SEWi se encontra alinhada aos resultados sobre valores familiares, pois os autores ressaltam que nessa dimensão há a necessidade da família em manter os valores familiares nos negócios. Pela verbalização da entrevistada G, a perpetuação dos valores tende a ser repassada também para os institutos, conforme o seguinte trecho:

Acho que são esses valores que a gente quer deixar perpetuar para as próximas gerações. Eu acho que a gente vai conseguir trazer muito isso no Instituto, mais do que na Empresa. (ENTREVISTADA G)

Verificou-se que normalmente esses valores vêm dos fundadores e são perpetuados pelas gerações seguintes.

Meu pai sempre foi uma pessoa que, óbvio que sempre quis que a gente trabalhasse com ele e tal... Ele desde pequenas fazia uma sala pra nós dentro da sala dele, então assim... tudo que ele tinha era na nossa frente, ele nunca, na vida teve nenhum tipo de segredo, nunca a gente não podia entrar em alguma reunião, não podia estar em algum... sabe assim tipo nunca, nunca aconteceu isso, então quando a gente era novinha a gente ficava, como a gente sempre estudou na escola que ele era o dono, então acabava a aula e a gente ficava lá com ele, na sala dele, fazendo atividades ou o que quer que seja... acima de tudo ele sempre falou: eu quero que vocês façam o que faz vocês felizes, se não tiver feliz, se não tiver bom, não faça. (ENTREVISTADA G)

Outro ponto que pode ser levantado é que independentemente de ser instituto empresarial ou familiar, os entrevistados das famílias empresárias manifestaram o mesmo desejo de perpetuação dos valores.

Um terceiro pilar característico das empresas familiares e famílias empresárias é o envolvimento, sendo que, ao longo da história pode ser visto que as empresas familiares possuem maior envolvimento com investimentos sociais (IBGC, 2016). Em todos os casos do estudo foram encontradas verbalizações relativas ao envolvimento familiar, só que em certos momentos as entrevistadas apontavam para o envolvimento da família na empresa e, em outros, para o envolvimento familiar nos institutos, o que pode ser visto no Quadro 18.

Quadro 18 - Verbalizações da categoria “Características da Empresas Familiares e Famílias Empresárias” do tema envolvimento familiar

Categoria: Características da Empresas Familiares e Famílias Empresárias		
Tema	Verbalizações	Tipo de instituto
Envolvimento familiar	A: [...] eu acho [importante o envolvimento da família nos negócios], porque quando a gente criou [o Instituto] por exemplo, a gente quis envolver, a gente quis fazer uma coisa colaborativa né.	Empresarial
	B2: Como eu gostaria [de ter o envolvimento da família no instituto]. Eu tenho 13 netos e está nascendo o quinto bisneto. Dá 18... mas daria para ter alguém me ajudando. No momento ainda não tem. Cada um tem a vida formada, tem suas profissões, seus trabalhos. Adoraria.	Familiar
	G: [...] ele [o pai da entrevistada e fundador da empresa] nunca impôs nada, ele sempre deixou muito claro para a gente que era pra gente fazer o que fizesse a gente feliz... hoje eu vejo assim que foi muito importante pra gente assim, pra tudo que a gente é, essa coisa de ser natural, quem quer ficar, quem não quer ficar, foi muito natural para todo mundo.	Familiar
	D: [...] a gente até fez um trabalho com o Phi, com esse mesmo Instituto Phi, com o engajamento da terceira geração, então, os que a gente chama os netos dos fundadores, aqueles que com idades, já um pouquinho mais velho... fez um trabalho com o Phi de eles escolherem também uma organização social para investirem e irem visitar, para acompanhar o que que foi feito com aquele valor, isso foi um trabalho do Instituto [Delta]... a gente também tem essa preocupação de engajamento da próxima geração.	Familiar

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O ecossistema da empresa familiar é muito complexo e isso pôde ser verificado durante as análises. Em certos momentos os entrevistados comentaram sobre a empresa, em outras do instituto, colocando tudo em somente “um pacote”, como se fossem a mesma “coisa”. Esse aspecto foi notado principalmente nas famílias Alfa e Gama. Infere-se que tal fato ocorreu na família Alfa, provavelmente pelo ISP ser de origem empresarial. Já na família Gama, possivelmente devido à questão geracional, sendo que tanto a empresa quanto o instituto se encontram na primeira geração da família e os fundadores tendem a “misturar um pouco os mundos”.

Nos trechos das entrevistadas A e G, verifica-se a relevância de envolver os familiares no dia a dia dos negócios. É apresentada, inclusive, a importância do exemplo dos pais em não forçar a vontade dos filhos em fazer parte da empresa (entrevistada G). Além dos valores, Debicki et al. (2016) incluem em sua dimensão de continuidade familiar, a importância que os tomadores de decisão dentro das famílias atribuem ao

envolvimento familiar nos negócios. Nessa dimensão é discutida a questão da sustentabilidade familiar.

É interessante notar que, em empresas que realizam investimentos sociais, normalmente é visto que há a necessidade de se fomentar uma aproximação das lideranças com as questões sociais para promover o alinhamento da empresa com o negócio (Brettas, 2017a), no entanto, isso não foi presenciado nos casos do estudo, provavelmente devido ao aspecto familiar das empresas.

No caso das entrevistadas B2 e D, o envolvimento familiar é mais no sentido de aproximar as gerações seguintes em causas sociais, que já são desenvolvidas pelas famílias. Inclusive a entrevistada B2 demonstra preocupação em relação à continuidade das ações de ISP nas próximas gerações.

Como visto acima, o tema do envolvimento familiar é amplo e envolve todo o contexto da empresa familiar, incluindo os ISPs. Essa complexidade pôde ser identificada em todo o sistema de governança familiar dos casos do estudo. No próximo tópico adentra-se na discussão do segundo objetivo da pesquisa.

4.3.2 Os tipos de investimentos sociais privados

Neste tópico buscou-se atender ao segundo objetivo de pesquisa: *Analisar os tipos de investimentos sociais privados adotados pelas famílias empresárias e empresas familiares do estudo.*

O GIFE (2019) distingue institutos e fundações em três tipos: os de origem empresarial, familiar e independente. Neste trabalho, foram selecionados somente os tipos empresarial e familiar devido ao escopo da pesquisa, sendo os seus conceitos expostos a seguir:

Empresarial: são organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas por uma empresa ou seus acionistas. São geridas por pessoas ligadas à empresa que as mantêm. Nem sempre todos esses fatores precisam existir simultaneamente, mas entendemos que, na maioria dos casos, a maior parte deles está presente.

Familiar: são organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas por uma família ou indivíduo que também se envolve na sua governança e/ou gestão. São geridas de forma independente das empresas da família. Nem sempre todos esses fatores precisam existir simultaneamente, mas entendemos que, na maioria dos casos, a maior parte deles está presente (GIFE, 2019, p. 9).

Os Institutos empresariais são os Alfa 1 e Alfa 2 ligados à Empresa Alfa. Segundo Brettas (2017a), no campo do ISP, os investidores de origem empresarial são os que possuem o perfil mais expressivo, devido à quantidade de organizações que compõem o grupo.

Ambos os institutos empresariais da pesquisa possuem características que os definem como empresarial: não possuem fins lucrativos, são mantidos pela empresa e possuem na gestão um CEO que também se relaciona com a empresa. Os trechos destacados abaixo reforçam o exposto:

Bom saber que uma empresa com a responsabilidade da Empresa Alfa conta com o apoio do seu Instituto. Melhor ainda compreender que essa história não foi escrita recentemente, mas vem de longa jornada... O Instituto [Alfa 1] nasce para consolidar e dar sua contribuição para continuidade de uma história de 82 anos da empresa. (INSTITUTO ALFA 1)

O Instituto [Alfa 2] é uma organização sem fins lucrativos criada pela Empresa Alfa cuja finalidade é ajudar a melhorar a qualidade de vida e a renda dos moradores da zona norte de São Paulo. (INSTITUTO ALFA 2)

A principal diferença identificada entre os institutos empresariais da pesquisa e os familiares foi a importância de estarem alinhados ao negócio, o que pode ser identificado tanto por meio de verbalizações quanto nas documentações. Nesse ponto, é relevante levantar uma tendência discutida por Deboni (2013, 2017) que trata do maior alinhamento do ISP com o negócio e que reflete na fala da entrevistada A.

[...] de três anos para cá, a gente deu uma reformulada [nos institutos]... porque a gente entendeu que seria mais interessante eles estarem alinhados com o negócio. (ENTREVISTADA A)

Ainda sobre a caracterização do ISP, a entrevistada G destaca a importância de o Instituto Gama ser visto como um instituto familiar e não empresarial, conforme trecho abaixo.

[...] ele [o Instituto] é totalmente familiar, não tem nada a ver com a empresa e inclusive o investimento todo é da família, não vem nada da empresa. (ENTREVISTADA G)

De acordo com a entrevistada G, são os familiares como pessoas físicas que realizam aportes na organização. Sobre o assunto, é possível destacar alguns pontos: o primeiro é que apesar de ser um instituto familiar, o Instituto Gama possui o mesmo nome da empresa; o segundo ponto está relacionado aos recursos, pois indiretamente esses advêm da empresa da família; o terceiro é que está sendo desenvolvido um processo de governança familiar em que o desejo da família é englobar a Empresa Gama e o Instituto Gama. O conceito adotado pelo GIFE (2019, p. 29) para os tipos de institutos apontam para uma maior separação entre as esferas da empresa e da família e, no caso de empresas familiares e famílias empresárias, essa característica parece não ser totalmente verossímil. Claro que o conceito deixa em aberto que as características apresentadas na definição não precisam necessariamente estarem todas presentes ao mesmo tempo, contudo, nota-se que há uma ligação palpável entre empresa e ISP quando há a presença de famílias nos negócios.

Na verbalização da entrevista D foi levantada a vantagem de serem um instituto familiar e não empresarial.

[...] acho que o instituto familiar ele sempre... tem assim um dos lados: por um lado, ele tem uma certa liberdade de risco, porque não é um instituto da empresa... está ligado à empresa, mas não tem a ver com a filosofia da empresa, com a ação social assim, da empresa... eu não tenho nenhuma restrição de ter que fazer algo vinculado realmente à empresa... o instituto não tem isso. Então, isso tem uma liberdade da gente arriscar muito mais que um instituto empresarial. (ENTREVISTADA D)

Ainda no caso 5 (Instituto Delta) é possível levantar alguns pontos para serem debatidos. Um deles é que apesar de o Instituto ser de origem familiar, o site da Empresa possui um *link* que direciona para a página do Instituto. O segundo ponto que foi apontado pela entrevista D trata da maior liberdade que os institutos familiares possuem em realizar ações que tenham mais afinidade com o desejo da família, afinal, segundo Velasco et al. (2015, p. 26), os institutos e fundações familiares possuem uma vantagem comparativa em relação aos empresarias que é “poder inovar, ser criativo, agregar *know-how*, realizar suas atividades com liberdade”.

Referente ao Instituto Beta, não foram encontradas verbalizações acerca das características do mesmo, provavelmente por ser o caso onde se verifica uma maior separação da esfera empresa da família e ISP. Apesar disso, o Instituto Beta apresenta todas as características de um instituto familiar, conforme o GIFE (2019).

4.3.3 As formas e estratégias de atuação

Neste tópico buscou-se satisfazer o terceiro objetivo de pesquisa: *Analisar as principais formas e estratégias de atuação de investimentos sociais privados empregues pelas famílias empresárias e empresas familiares da pesquisa.*

É importante destacar que não será analisada a questão da distribuição dos recursos associado ao perfil dos investidores, pois não foi obtido acesso aos valores dos ISPs realizados nos casos. A análise inclui as estratégias realizadas (por projetos, programas etc.) que estão intrinsicamente relacionadas aos perfis e às áreas de atuação.

Para contribuir na investigação desse tópico, foi analisada a categoria “Projetos” subdividida em dois temas: área temática e estratégias de atuação. No Quadro 19 é apresentada a definição da categoria e os temas a serem abordados.

Quadro 19 - Categorias relacionadas ao objetivo de pesquisa C

Categoria	Definição da categoria	Tema
Projetos	Essa categoria aborda as características dos projetos desenvolvidos pelos institutos, o que inclui suas áreas e estratégias de atuação.	Área temática
		Estratégias de atuação

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Os institutos da pesquisa desenvolvem diversos projetos e programas, a maioria próprios e que envolvem parcerias com outros institutos, fundações ou organizações governamentais. O Quadro 20 apresenta algumas verbalizações onde é possível identificar as temáticas de atuação e estratégias adotadas em alguns desses projetos.

Quadro 20 - Verbalizações da categoria “Projetos” dos temas estratégias e áreas temáticas

Categoria: Projetos		
Tema	Verbalizações	Tipo de instituto
Área Temática	A: [...] ele [Instituto Alfa 1] é voltado mais para inovação social...	Empresarial
	B1: Então a gente trabalha com tudo isso... Empoderando as pessoas. E damos cultura pra eles.	Familiar
	G: [...] a gente tem uma aceleradora lá dentro do Instituto também, uma aceleradora de <i>startups</i> , que é voltada para negócios de impacto...	Familiar
Estratégias de atuação	<p>A: A gente apoia, por exemplo, o Vivenda, que faz reforma para baixa renda, Moradigna, <i>For Humanity</i>, a gente faz um preço social, então o Vivenda e o Moradigna, eles compram nosso produto com um preço social, uma tabela social...</p> <p>[...] a gente faz algumas ações para, por exemplo ANIP [Articuladora de Negócios de Impacto da Periferia] que é a Aceleradora de Negócios da Periferia, onde a gente apoia essa iniciativa que é da GV, uma aceleradora para negócios de impacto que estão na periferia.</p> <p>Então a [linha de atuação 1 do Instituto Alfa 2] são projetos voltados para o desenvolvimento pessoal e profissional dos moradores da zona norte, e o objetivo é principalmente trabalhar com capacitação de geração de renda, de renda própria. Então, formação para o empreendedorismo, capacitação para o mercado de trabalho... E na [linha de atuação 2] a gente também quer, a gente olha para soluções e inovações em ações sociais para zona norte também pensando em melhorar a qualidade de vida dos moradores da zona norte. Então a gente trabalha a capacitação de ONGs...</p>	Empresarial
	B1: [...] a gente lança editais com propósitos específicos e apresentam pessoas de todas as idades com todas as perspectivas...	Familiar
	G: [...] a gente tem algumas iniciativas, umas próprias... aí pelo Instituto a gente tem projetos diversos.	Familiar
	<p>D: [...] um projeto que eu falo que é um projeto próprio porque é customizado, mas a gente contrata, por exemplo, o CEDAC para implementar e o projeto foi todo pensado com o CEDAC e o CEDAC é o que já tinha projetos similares, como eu falei, a gente só customizou... por um lado, é próprio, mas por outro eu estou estimulando também uma organização como o CEDAC não é? Porque com o trabalho em Casimiro, isso gera para eles também pesquisa, a gente tem um trabalho também junto às famílias que chama-se Articulação Escola-Família, isso já gerou alguns estudos, livros, então é publicações para o próprio CEDAC.</p> <p>[...] a gente trabalha com o setor público... faz formação de professores, formação em gestão escolar, então o que a gente leva é o conhecimento para a rede de educação...</p>	Familiar

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O Instituto Alfa 1 investe em projetos com temas mais atuais como negócios de impacto. Já o Instituto Alfa 2 apresenta-se mais tradicional e talvez por ser mais antigo (primeiro instituto criado pelo Grupo Alfa) realiza ações sociais voltadas para o desenvolvimento pessoal e profissional de pessoas que moram na zona norte de São Paulo. Verificou-se que, em casos como o do Instituto Alfa 2, o ISP é iniciado com um perfil mais assistencialista ou financiador. Com o passar das gerações a tendência é a profissionalização do ISP, conforme o relato da entrevistada A.

Eu acho que veio dos fundadores [o interesse pela causa social]... o que a gente fez foi organizar melhor as ações sociais porque antes não era feito de uma forma planejada, estruturada, não era alinhado com o negócio, era muito um desejo do fundador, por exemplo, se tinha algum funcionário que precisava de dinheiro ele ia lá e emprestava dinheiro, se tinha alguém precisando de uma casa, ele ia lá e emprestava uma casa, então era muito assistencialista assim, paternalista, então na segunda geração também, mas cada um com um sonho, um objetivo diferente, então foi por isso que a gente resolveu organizar melhor o investimento social. (ENTREVISTADA A)

O Instituto Beta também desenvolve vários projetos, sendo suas ações concentradas em maior parte no município de Pardinho. Apresentam um perfil humanista, característica que pode ser percebida na fundadora. Outra característica marcante no Instituto Beta é a atuação por meio de parcerias (como no caso do Instituto Delta).

O Instituto [Beta] busca sempre estabelecer parcerias. Iniciativas alinhadas ou construídas por meio de acordos multilaterais e códigos de conduta setoriais globais amparam essas alianças. (INSTITUTO BETA)

Os Institutos Gama e Delta possuem uma similaridade: ambos atuam na área da educação. Isso se deve ao histórico familiar que acabou por influenciar na escolha dos projetos apoiados e executados pelos dois institutos.

No Instituto Gama podem ser identificados alguns traços de assistencialismo como, por exemplo, na manutenção de uma creche que foi criada antes mesmo de o Instituto Gama ser fundado. Os fundadores da creche ainda são vivos e ativos tanto no Instituto quanto na empresa da família. Hoje, a creche se encontra no portfólio de projetos do Instituto.

Já o Instituto Delta atua na região de Casimiro de Abreu, localizada no interior do estado do Rio de Janeiro, o que é incentivado pela literatura, pois há maior necessidade

de interiorização dos investimentos sociais (Deboni, 2017). Atualmente, o Instituto se esforça para impactar cada vez mais pessoas por meio de suas iniciativas, trabalhando não somente com crianças, mas também com os professores. Destaca-se que o Instituto não deseja ser visto como investidor social de caráter assistencialista como pode ser visto no trecho a seguir.

[...] nós estamos atuando de uma forma de investimento social mesmo, a gente não tem nada de assistencialista... vamos dizer, numa crise agora do COVID... tem que ser assistencialista... mas não é a forma da gente trabalhar. (ENTREVISTADA D)

Nesse ponto, discute-se ainda que cada investidor social apresenta um perfil, podendo ser mais doador ou executor de projetos (Deboni, 2013). Alguns podem apresentar traços assistencialistas, mas não quer dizer que seja o foco de atuação.

A partir da base de projetos do GIFE foram extraídos alguns dados dos institutos como a quantidade de projetos e o perfil que as instituições apresentam em cada um, bem como as estratégias de atuação adotadas. A Tabela 2 apresenta um resumo do número de projetos de cada instituto, com exceção do instituto Gama, pois não foram encontrados registros na base GIFE. Também foi apresentada a frequência com que apareceram “sim” ou “não” para os perfis “Financiador” ou “Executor” de cada projeto.

Tabela 2 - Quantidade projetos por instituto e a frequência dos perfis

Institutos	Quantidade de Projetos	Perfil Financiador	Perfil Executor
Instituto Alfa 1	7	7	3
Instituto Alfa 2	15	15	3
Instituto Beta	5	4	4
Instituto Delta	3	3	2

Fonte: Elaborada pela autora com base em GIFE (2020).

O Instituto Alfa 2 é o que possui a maior quantidade de projetos e o Instituto Delta o que possui a menor quantidade. O Instituto Delta é bastante engajado em um deles, atuando em rede, o que poderia explicar a pouca quantidade de projetos nas quais se encontra envolvido. Pelos dados acima, a maioria dos institutos tem um perfil mais financiador (exceto o Instituto Beta), ou seja, adota estratégias de suporte a OSCs por meio de estratégias de atuação como as seguintes: apoio institucional à OSC (financeiro); apoio a projetos/programas a partir de linhas programáticas preestabelecidas e/ou

processos de seleção/editais regulares; e apoio às OSCs por meio de doações ou patrocínios pontuais e eventuais (GIFE, 2019).

Ainda de acordo com a Tabela 2, o Instituto Beta tem uma tendência a apresentar um perfil mais híbrido, realizando tanto estratégias do perfil financiador quanto do executor (GIFE, 2019). Essa análise não foi possível de ser realizada com o Instituto Gama devido à ausência de dados no GIFE, provavelmente pela sua recente associação ao GIFE (associou-se em fevereiro de 2019), no entanto, no site do GIFE foram encontrados os seguintes dados do Instituto Gama:

- Quantidade de projetos: 8.
- Eixos de atuação: empreendedorismo social, sustentabilidade, transformação social e protagonismo.
- Estratégias de atuação: fomento, fortalecimento, capacitação e auxílio a organizações da sociedade civil.

A partir da base de projetos do GIFE também foi construída a Tabela 3 que relaciona a quantidade de projetos às linhas de atuação. Ressalta-se que cada projeto pode estar vinculado a mais de uma estratégia.

Verifica-se que as estratégias de atuação dos institutos são bem diversificadas. O Instituto Alfa 1 relaciona-se mais visivelmente a projetos associados ao desenvolvimento e apoio a negócios de impacto e à promoção e fortalecimento do empreendedorismo, conforme exposto pela entrevistada A.

O Instituto Alfa 2 possui diversas estratégias de atuação sendo as principais: promoção e fortalecimento do empreendedorismo; voluntariado; articulação e fortalecimento de redes e fortalecimento de organizações/grupos/comunidades. Verifica-se que a questão do empreendedorismo está presente em ambos os institutos do Grupo Alfa.

O Instituto Beta destaca-se em projetos associados às estratégias “ações de mobilização/conscientização/articulação” e “fortalecimento de organizações /grupos/comunidades”. Essas estratégias também se encontram alinhadas com o que foi exposto pelos entrevistados B1 e B2 sobre empoderamento das pessoas e a promoção do desenvolvimento da cidade de Pardinho.

A estratégia “Formação de profissionais do serviço público” foi a que se destacou em relação aos projetos realizados pelo Instituto Delta, o que é exatamente o foco deles: trabalhar em conjunto com a Secretaria de Educação Municipal visando ao “[...]”

aprimoramento da gestão do sistema educacional e a atuação dos professores da Educação Infantil e Ensino Fundamental do município em prol da alfabetização”.

Tabela 3 - Quantidade de projetos vinculados às estratégias de atuação por instituto

Estratégias de atuação	Instituto Alfa 1	Instituto Alfa 2	Instituto Beta	Instituto Delta
Ações de mobilização/conscientização/articulação			3	2
Apoio a pesquisas ou produção de conhecimento científico e sua divulgação		1		
Apoio à produção intelectual e cultural	2	1		1
Apoio ao desenvolvimento de políticas públicas			2	2
Apoio/financiamento para organizações ou indivíduos	2	1	1	
Articulação e fortalecimento de redes	2	3	2	
Assessoria técnica ou de gestão para órgãos ou equipamentos sociais da administração pública			2	2
Atendimento direto ao público alvo do projeto/programa	1		1	1
Comunicação a serviço de causas ou grupos populacionais específicos			2	
Conservação de espaços e patrimônio público, histórico, cultural e biológico	2	1	1	
Construção de espaços, realização de obras/reformas	2			
Desenvolvimento e apoio a negócios de impacto	3		1	
Desenvolvimento e transferência de tecnologia/metodologia/ inovação	1		1	1
Doação de alimentos/materiais/equipamentos	2	1		1
Elaboração de publicações e/ou confecção de materiais com foco na temática do projeto/programa	1		2	2
Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade		2	2	
Formação de lideranças			2	1
Formação de profissionais de organizações da sociedade civil		1		
Formação de profissionais do serviço público			2	3
Fortalecimento de organizações/grupos/comunidades	2	3	3	
Obtenção de certificação	1		1	
Patrocínio/apoio a ações culturais ou esportivas (com ou sem incentivo fiscal)	1	2	1	1
Prêmios			1	
Promoção de eventos, palestras, seminários	1	1	2	2
Promoção e fortalecimento do empreendedorismo	3	3	1	
Voluntariado		3		

Fonte: Elaborada pela autora com base em GIFE (2020).

A partir do exposto, verifica-se que as verbalizações dos entrevistados se encontram alinhadas à descrição de seus projetos (estratégias e áreas de atuação) levantados na base GIFE. Três dos cinco casos da pesquisa apresentaram um perfil financiador, um desses apresentou um perfil mais híbrido e no caso do Instituto Gama não foi possível definir um tipo de perfil devido à ausência de dados contidos na base de

projetos do GIFE. As estratégias de atuação para o ISP utilizadas pelas empresas familiares e famílias empresárias do estudo foram diversificadas e as áreas temáticas normalmente se encontraram relacionadas ao histórico da família.

4.3.4 As motivações para o ISP

Neste tópico buscou-se atender o quarto objetivo de pesquisa: *Analisar o entendimento e motivações das empresas familiares e famílias empresárias referentes ao investimento social privado dentro do escopo de suas atividades.*

Zellweger et al. (2012) abordou que as empresas familiares são diferentes umas das outras, portanto, não apresentam as mesmas características e se comportam de modos distintos. Assim, as motivações que levam as organizações a se envolverem em ISPs também podem ser diversas.

Foi analisada a categoria “Motivações” subdividida em três temas: motivações relativas à sociedade; relativas à família e relativas ao indivíduo (motivações pessoais). Os temas podem ser visualizados no Quadro 21.

Quadro 21 - Categorias relacionadas ao objetivo de pesquisa D

Categorias	Definição da categoria	Tema
Motivações	Essa categoria apresenta algumas das motivações expostas pelos entrevistados para a realização do ISP.	Relativas à sociedade
		Relativas à família
		Relativas ao indivíduo (motivos pessoais)

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Foram encontradas diversas motivações para a realização de ISPs. Como em todos os casos foram entrevistados membros da família, ficou notório que o histórico familiar é considerado para a realização do ISP.

Em relação às motivações relativas à sociedade, foram evidenciados discursos relacionados a: sentimentos de gratidão (Velasco et al., 2015; Monteiro et al., 2011) e o impacto gerado pelas ações sociais na sociedade, como pode ser visto no Quadro 22.

Quadro 22 - Verbalizações do tema “Relativas à sociedade”

Categoria: Motivações		
Tema	Verbalizações	Tipo de instituto
Relativas à sociedade	<p>G: [...] eu percebo que o projeto, ele realmente muda para muito melhor a vida daquele jovem e não só do jovem, muitas vezes muda a dinâmica da família inteira daquele jovem e a renda que, por exemplo, ele consegue, quando ele consegue o emprego, muda a dinâmica total da família, então isso para mim não tem preço, essa gratidão deles pela oportunidade e eu vejo que realmente existe o impacto, então isso que me motiva a querer fazer mais e querer atingir mais e mais jovens, para que muitas outras famílias tenham essa oportunidade de ter uma renda a mais...</p> <p>(Geração de impacto na sociedade)</p> <p>G: [...] eu acho que o que eu sempre penso assim, quanto mais pessoas eu posso ajudar entendeu? Então, sempre que eu vejo uma... porque eu sempre pensei assim, por exemplo, nessas doações muitos individuais pra minha mãe, é válido? É super válido qualquer tipo de ajuda que você dá super válido, e eu nunca minimizo nada de ninguém, mas quanto mais você tem, mais você pode fazer, e eu sempre achei que a gente poderia fazer muito mais, poderia impactar muito mais. Então, eu sempre tento trazer muito esse lado assim para minha mãe, porque eu acho ela muito bairrista, ali Ribeirão e tal, aquela região e Araçatuba, que é onde a gente nasceu. Eu acho que sempre ficou muito ali e muito das pessoas que aparecem, que surgem ali e que tão perto, sabe. Mas eu acho que a gente tem um potencial de atingir mundos, sabe. Então, sempre que eu levo alguma coisa, eu levo muito nessa visão, assim de poder impactar o maior número de pessoas.</p> <p>(Geração de impacto na sociedade)</p>	Familiar
	<p>D: [...] eu acho que tem uma questão de você... fazer o bem faz bem, então... eu acho que todo mundo tem isso, você se sente um pouco... parte da sociedade, como se fosse um dever cívico, como cidadão... você está fazendo a sua parte e tem esse retorno de fazer o bem faz bem.</p> <p>(Retorno para a sociedade/dever cívico)</p> <p>D: [...] eu acho que é de gratidão [a motivação], eu acho que é isso que a gente leva em consideração é a gratidão e a possibilidade de ajudar as pessoas a terem uma qualidade de vida... no nosso caso, especificamente é uma educação com qualidade, porque a gente já tem uma visão de sociedade, a gente acha que só assim você consegue diminuir um pouquinho essa desigualdade que a gente tem.</p> <p>(Sentimento de gratidão)</p>	Familiar

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O primeiro tema mostra a importância que as entrevistadas G e D demonstram em relação aos impactos de suas ações para a sociedade. Na fala da entrevistada G, sua maior preocupação está em realizar ações que impactem mais pessoas. Ela entende a

necessidade de ações assistencialistas e pontuais como as realizadas por sua mãe, mas sua visão é “abraçar” o mundo e ajudar um número maior de pessoas, com a aparente necessidade de “resolver os problemas do mundo” (Velasco et al., 2015, p. 22).

No caso da entrevistada D, a preocupação com a sociedade está mais voltada para a redução das desigualdades sociais (Velasco et al., 2015) devido a um sentimento de pertencimento (à sociedade) e de gratidão (Velasco et al., 2015; Monteiro et al., 2011).

Desse modo, infere-se que as entrevistadas G e D entendem o ISP como algo mais amplo, não restrito apenas ao círculo familiar. Essa visão se encontra refletida nos institutos.

No Instituto Gama, as ações sociais são diversificadas e o intuito da vice-presidente é a realização de ações a nível internacional e, por isso, investe em parcerias internacionais como expressa no trecho a seguir.

[...] então a partir do Synergos, a gente consegue trazer ideias e inovações e mostrar o Instituto para o mundo, o que a gente faz. (ENTREVISTADA G)

Já no Instituto Delta, o trabalho em rede (Deboni, 2017, p. 88) é uma tendência que faz com que “atores colaborem entre si para lutar por uma causa concreta e pactuada coletivamente”. Assim, o impacto do projeto tem maior propensão de expansão e de auxílio à sociedade.

Além de motivações relativas à sociedade, também foi possível distinguir motivações relativas à família, conforme demonstrado no Quadro 23.

Quadro 23 - Verbalizações do tema “Relativas à família”

Categoria: Motivações		
Tema	Verbalizações	Tipo de instituto
Relativas à família	<p>A: [...] eu acho que a motivação é a mesma [dos fundadores], acho que pensar em melhorar o país, acho que permanece essa insatisfação.</p> <p>(Exemplo dos fundadores)</p>	Empresarial
	<p>G: [...] e muito disso foi passado pela família, sabe, pelos meus pais assim, eles têm essa veia empreendedora, essa veia de fazer sabe, vamos fazer, vamos fazer acontecer, então tudo isso que é passado assim desde muito pequenas para a gente é muito importante, acho que é super importante você ter exemplos assim, eu sou muito, muito grata, muito feliz por ter tido esses exemplos.</p> <p>(Exemplo dos fundadores/pais)</p> <p>G: [...] minha mãe que é desde sempre uma doadora de causas, e aí ela que trouxe essa vontade de abrir o Instituto para que a gente pudesse dar continuidade a essas causas dela.</p> <p>(Exemplo dos fundadores/pais)</p> <p>G: Os fundadores são meu pai e minha mãe. E a minha mãe, como eu tinha falado, ela sempre foi uma doadora assim, então veio muito dela, da vontade dela e logo que ela teve a ideia do Instituto ela me chamou para ir junto com ela, porque ela entendeu que eu tinha mais essa veia também de terceiro setor e tal.</p> <p>(Exemplo dos fundadores/pais)</p>	Familiar
	<p>D: Eu acho que, assim, a família é super discreta tanto é que agora que a gente está divulgando as ações, antigamente a gente não divulgava nada, então nem tem muito esse intuito, eu acho que hoje em dia, eles já falam: “ah, realmente é legal, a gente faz tudo isso é bom também as pessoas reconheceram”, mas nunca foi o <i>main core</i> assim... eu acho que tem muito isso, às vezes você usa o investimento social como marketing não é? Assim não é, isso não é. Acho que tem muito esse “fazer o bem faz bem”, tem muito a questão da educação, de acreditar que a educação é transformadora.</p> <p>(Imagem/Reputação)</p> <p>D: E assim, criança, acho que tem uma coisa que toda a família tem essa sensibilidade com criança, não é? Trabalhar de uma certa maneira, mesmo que seja através do professor, com as crianças, educação infantil e fundamental tanto é que nunca se pensou em fazer nada com jovem, entendeu? Porque a família tem essa coisa com criança, então acho que isso é uma motivação também de você poder proporcionar algo melhor para essas crianças, algo que, que a família teve, e que todo mundo da família teve e que os netos têm e que as futuras geração, se Deus quiser, terão também...</p> <p>(Afinidade da família com a causa)</p>	Familiar

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Referente às motivações associadas à família, verificou-se notoriamente a figura do fundador muito presente nas instituições Alfa e Gama, o que se encontra refletido em suas verbalizações.

No caso dos Institutos Alfa 1 e Alfa 2, a continuação dos ISPs ocorre devido à influência dos fundadores. A diferença que foi visualizada é que a partir da segunda geração, a vontade de profissionalização dos negócios aumentou e impactou na estruturação dos ISPs e na modernização dos institutos. Agora na terceira geração, o Grupo Alfa entende o ISP não como algo assistencialista, mas como instituições “totalmente profissionalizadas” (ENTREVISTADA A), que devem realizar ações mais empreendedoras e inovadoras. A motivação já não é a mesma dos fundadores, apesar do incentivo inicial ter sido desses. De acordo com Monteiro et al. (2011), de uma geração para outra, há uma necessidade de atualização das ações de filantropia devido ao surgimento de novos interesses.

Como a entrevistada A está relacionada a institutos empresariais, o alinhamento com o negócio é mais visível e desejado, contudo, a mesma ressalta que as motivações para o ISP não se devem a uma estratégia de marketing.

[...] não é porque a gente quer ser bonzinho [a realização de investimentos sociais], é porque a gente investe mesmo e a gente quer medir esse impacto. (ENTREVISTADA A)

Declarações semelhantes podem ser vistas nos documentos dos institutos, demonstrando o quanto se preocupam com a imagem (Adams et al., 1996; Dyer Jr. & Whetten, 2006) e com a percepção da comunidade em relação a eles (Debicki et al., 2016), como no trecho a seguir.

Este alinhamento não é entendido como o uso dos recursos do Instituto para a ações promocionais de vendas de produtos. E sim para ter as mesmas práticas de governança corporativa, processos e, principalmente, conectar-se com a missão e cultura empresarial. (INSTITUTO ALFA 1)

A preocupação com a imagem é presenciada nas falas da entrevistada D. A mesma também comenta que a realização de investimentos sociais não se encontra associada a estratégias de marketing (assim como a entrevistada A). Essa preocupação vai de encontro

ao que é recomendado pelo GIFE (2002), ao alegar que é fundamental que as organizações não utilizem ou confundam as práticas de ISP com ferramentas de marketing ou de promoção, embora seja aceito que essas práticas contribuam para incrementar valor à imagem organizacional, como subproduto dos investimentos sociais.

Outro ponto concernente à imagem/reputação que foi levantado pela entrevistada D foi a questão da divulgação das ações sociais. Autores como Corning (1999) e Fombrun e Shanley (1990) comentam sobre o poder da mídia em relação ao capital reputacional. A mídia age não somente como um veículo de propaganda, mas também como um espelho que reflete as ações das empresas. Desse modo, faz sentido que a família, até dado momento, tenha buscado não se expor à mídia, inferindo-se que o capital reputacional é valioso para a família Delta.

A entrevistada D também aborda outro motivo para o engajamento em ISP: a afinidade da família com a causa da educação. Percebe-se um desejo de engajar as futuras gerações em ações sociais e garantir a continuidade familiar (Debicki et al., 2016) no Instituto.

Em relação ao Instituto Gama, os fundadores da empresa da família são os pais da entrevistada G, que os enxerga como seu exemplo de vida. A visão que possui de sua mãe é a de uma “doadora de causas” (ENTREVISTADA G), ou seja, mais paternalista e assistencialista e, apesar de aceitar isso, entende que o mesmo não vale para ela. Ela acredita que o ISP não deve estar restrito a um local ou comunidade, sua pretensão é ampliar o nível de atuação do Instituto.

O terceiro tema dentro da categoria “motivações” inclui as relativas aos indivíduos, onde são retratadas motivações de cunho pessoal para a realização do ISP. As verbalizações se encontram presentes no Quadro 24.

Quadro 24 - Verbalizações do tema “Relativas ao indivíduo (motivações pessoais)”

Categoria: Motivações		
Tema	Verbalizações	Tipo de instituto
Relativas ao indivíduo (motivações pessoais)	B1: [...] o pai dela [entrevistada A e fundadora do instituto Beta] e o marido morreram num intervalo de menos de 12 horas, ela perdeu o pai e o marido em menos de 12 horas. (Honra à memória do marido)	Familiar
	G: [...] o que eu gosto muito de passar é que quando a gente encontra o nosso propósito, acho que as coisas fluem e a gente faz tudo com muito amor assim, então, eu por exemplo, sempre tentei me encaixar muito dentro da empresa sabe, porque eu queria, eu queria mesmo, eu queria estar ali trabalhando com a família naquela dinâmica e tal, mas eu entendi que eu não conseguia me encaixar, não conseguia me encaixar num lugar que ficava só tipo dentro de uma sala, na frente de um computador ou então em reunião o dia inteiro, eu achava aquilo uma perda de tempo, eu não queria estar lá. E aí, quando de repente minha mãe vem e fala "vamos fazer um instituto?", isso dentro de mim, na hora mudou assim. E aí, você ter a oportunidade de fazer um trabalho onde você pode mudar a vida das pessoas é muito gratificante assim... nossa, eu faço com o maior prazer do mundo... (Propósito de vida)	Familiar

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

As motivações para a realização de investimentos sociais no tocante ao Instituto Beta se encontram relacionadas às memórias do falecido marido da fundadora. Ela já se interessava por causas sociais, mas somente após o falecimento do marido decidiu criar o Instituto, em honra à sua memória (Monteiro et al., 2011) alinhando os desejos da fundadora às ações sociais. Inclusive uma de suas primeiras ações foi a criação de um centro cultural que levou o nome do falecido marido e que atualmente é o local onde são realizadas diversas atividades culturais e sociais. O trecho a seguir confirma a motivação da entrevistada B.

O Centro [nome do falecido marido] foi idealizado pelo Instituto [Beta] com o objetivo de construir um caminho coletivo sustentável. Ética humanista, Sustentabilidade, Justiça social. Democracia e Excelência organizacional. A personalidade de [nome do falecido marido] foi marcada pela educação humanista revelando-o como empreendedor de muitos talentos. (INSTITUTO BETA)

No caso da entrevistada G, a motivação para o ISP também é pessoal e se encontra relacionada ao seu propósito de vida, de encontrar um objetivo com que sinta afinidade e

faça sentido em sua vida. A vontade de ver transformações sociais (Brettas, 2017b) é notória em seu comentário.

Em suma, foram identificadas e analisadas diversas motivações para o ISP no escopo das empresas familiares e famílias empresárias que estão associadas aos históricos das famílias, envolvendo fatores relacionados à sociedade (sentimentos de gratidão, geração de impacto e retorno para a sociedade); à família (imagem/reputação, afinidade com a causa, exemplo dos fundadores); e a fatores pessoais (honra a memória de um ente querido e propósito de vida).

4.3.5 Síntese das análises dos casos

Os estudos de casos trouxeram relevantes informações a respeito do contexto das empresas familiares. As análises de conteúdo e dos documentos favoreceram a identificação de aspectos que não tinham sido considerados de modo tão proeminente durante a revisão de literatura. Além disso, ficou notória a complexidade do relacionamento empresa e família.

Em relação ao primeiro objetivo, que buscou identificar as estruturas e processos de governança familiar associadas ao ISP, foi possível identificar além de estruturas de governança da família ligadas diretamente aos institutos, como *family office* e conselho de família (formais e informais), características das empresas familiares e famílias empresárias que impactam no ISP, como o envolvimento, os valores e o alinhamento de propósitos (IBGC, 2016) e estruturas de GC. Independentemente das estruturas criadas para o ISP (GIFE, 2019) serem de origem empresarial (Institutos Alfa 1 e Alfa 2) ou familiares (Institutos Beta, Gama e Delta), as características da família se fazem presentes no ISP.

Ainda sobre a estrutura de governança familiar, verificou-se que nos casos que apresentam institutos empresariais (família Alfa), a profissionalização dos institutos é maior, bem como a proximidade da família com a empresa, além de apresentarem uma governança corporativa e familiar mais robusta. Nos institutos de origem familiar, uma característica comum nesse sentido foi a presença das famílias na gestão dos institutos, ocasionando processos mais informais e menos profissionalizados, com exceção do Instituto Beta, onde não foi identificado esse aspecto. A gestão desse Instituto é profissionalizada e conta com a direção de uma pessoa externa à família.

Os valores, o alinhamento de propósitos e o envolvimento familiar foram considerados partes integrantes da governança familiar, afinal essas características definem o que são as empresas familiares e famílias empresárias (IBGC, 2016). O alinhamento de propósitos mostrou a importância de se ter uma unidade familiar para a escolha das ações sociais a serem realizadas (famílias Alfa, Gama e Delta); a necessidade de se descobrir qual a causa social da família por meio da identificação do perfil familiar (famílias Alfa e Delta) e a importância de existir um familiar na direção do ISP (família Delta), ou seja, alguém que saiba o que a família deseja, de modo a promover o alinhamento familiar. Quanto aos valores, todos os casos manifestaram que esses são importantes para a família e pôde ser identificado na verbalização da entrevistada G, por exemplo, o desejo de que esses valores sejam perpetuados no instituto pela próxima geração. Referente ao envolvimento, há uma preocupação em promover o engajamento das futuras gerações em ações sociais, como identificado no Instituto Delta.

No segundo objetivo buscou-se analisar o tipo de ISP que estava sendo realizado nos casos do estudo. Foram investigados dois casos de origem empresarial vinculados ao mesmo grupo empresarial e três casos de institutos familiares. Todos os casos apresentaram as características de ISP que são exigidas pelo GIFE (2019), no entanto, alguns pontos devem ser ressaltados. O primeiro é que no caso dos Institutos Gama e Delta há uma tentativa de separar as esferas da empresa e do instituto. Contudo, na prática nem sempre foi possível verificar essa separação. As próprias verbalizações das entrevistadas mostravam o relacionamento do instituto com a empresa da família.

Ainda sobre o segundo objetivo, destaca-se um aspecto que foi identificado por Deboni (2013, 2017) como tendência: o maior alinhamento do ISP com o negócio. A terceira geração da família Alfa deixa isso claro não somente por verbalizações como também em vários tipos de documentos. Um último destaque quanto ao segundo objetivo de pesquisa refere-se ao Instituto Beta que, apesar de ser de origem familiar, é o que mais claramente se encaixa na classificação do GIFE (2019) de investimento social privado familiar, sendo o único caso da pesquisa que apresenta uma iniciativa de somente um membro da família empresária.

Quanto ao terceiro objetivo procurou-se analisar as principais formas e estratégias que os casos do estudo estavam adotando para a realização do ISP. Em relação à forma, o GIFE (2019) adota que os investidores sociais podem apresentar um perfil mais financiador, executor ou híbrido. As análises apontaram que, com exceção do Instituto Beta, os demais teriam um perfil mais financiador, adotando estratégias de suporte a

OSCs por meio de estratégias de atuação como: o apoio institucional à OSC (financeiro); apoio a projetos/programas a partir de linhas programáticas preestabelecidas e/ou processos de seleção/editais regulares; apoio às OSCs por meio de doações ou patrocínios pontuais e eventuais (GIFE, 2019). O Instituto Beta aparentemente apresentar um perfil mais híbrido na execução de projetos associados às estratégias “ações de mobilização/conscientização/articulação” e “fortalecimento de organizações/grupos/comunidades”. As áreas de atuação dos institutos são diversificadas, mas foi possível identificar que os Institutos Gama e Delta, devido ao histórico familiar, focam seus investimentos sociais na área da educação.

No tocante ao último objetivo de pesquisa, que abordou o entendimento e as motivações das empresas familiares e famílias empresárias para o ISP, destacaram-se motivações diversas relacionadas à sociedade, à família e ao próprio indivíduo. Dentre as motivações relativas à sociedade destacaram-se os associados a sentimentos de gratidão (Velasco et al., 2015; Monteiro et al., 2011) e a vontade de gerar impacto na sociedade por meio de ações sociais, bem como a redução das desigualdades sociais (Velasco et al., 2015) devido a um sentimento de pertencimento (à sociedade) e de gratidão (Velasco et al., 2015; Monteiro et al., 2011). As motivações relacionadas à família nos casos do estudo estavam vinculadas ao exemplo dos fundadores ou de familiares engajados em causas sociais (Institutos Gama e Alfa). Já as motivações pessoais, envolveram a questão de se ter um propósito de vida e honra à memória de entes queridos.

Ressaltam-se também as motivações relacionadas à preocupação com a imagem e reputação (Adams, Taschian, & Shore, 1996; Dyer Jr. & Whetten, 2006). Uma palavra que marcou durante as análises acerca desse motivo foi o fato de uma das entrevistadas (Institutos Alfa) enfatizar que o fato de realizarem investimentos sociais não é porque desejam ser “bonzinhos”, mas sim porque possuem um real propósito de contribuir com a sociedade. O entendimento quanto ao ISP não se limita, portanto, às aparências. Infere-se que, conforme o GIFE (2002), as ações que estão sendo realizadas são pautadas por motivações que não visam somente à imagem, apesar de essa ser considerada importante nos relacionamentos com os *stakeholders* e para a própria família.

O Quadro 25 foi criado com o intuito de realizar uma síntese dos principais pontos discutidos durante as análises e discussão dos casos, relacionando os objetivos, categorias e temas da dissertação.

Quadro 25 - Quadro síntese das análises dos casos da dissertação

Objetivos	Categorias	Temas	Síntese das análises dos casos
Identificar os principais processos e estruturas de governança familiar vinculados ao investimento social privado relativos às famílias empresárias e empresas familiares do estudo.	Governança	Estruturas de governança corporativa	A partir do estudo dos casos foi possível levantar algumas estruturas de governança corporativa e de governança familiar. Destacam-se, a seguir, alguns pontos principais: a profissionalização dos institutos quando se trata de ISP empresarial; a falta de vínculo da governança da família com o ISP familiar quando esse é realizado por iniciativa individual; a relação empresa da família e instituto, por meio das estruturas de <i>family office</i> , mesmo no caso em que o ISP é familiar. Mais especificamente, relacionado à governança da família, foram identificadas três características por meio das verbalizações dos entrevistados, que são abordadas pelo IBGC (2106): alinhamento de propósitos, valores e envolvimento da família. Em todos os casos do estudo, essas características são consideradas fundamentais para as famílias e seus membros no tocante à realização dos ISPs, independentemente desse ser familiar ou empresarial. Contudo, destaca-se a particularidade de cada caso que pode possuir uma visão diferente a respeito de uma mesma característica.
		Estruturas de governança familiar	
	Características das Empresas Familiares e Famílias Empresárias	Alinhamento de propósitos	
		Valores	
		Envolvimento familiar	
Analisar os tipos de investimentos sociais privados adotados pelas famílias empresárias e empresas familiares do estudo.	Não foram criadas categorias	-	Foi possível visualizar nos casos da pesquisa as características que diferenciam os ISPs em empresariais e familiares, conforme é abordado pelo GIFE. Contudo, quando se trata de ISP familiar em empresas familiares e famílias empresárias, verificou-se que há uma ligação tênue entre a empresa e o ISP, mesmo nos casos em que essa ligação não é desejada. Também é interessante destacar que a escolha pelo ISP familiar pode ocorrer devido à maior liberdade que a família ou seus membros possuem na escolha das ações sociais e projetos a serem desenvolvidos.
Analisar as principais formas e estratégias de atuação de investimentos sociais privados empregues pelas famílias empresárias e empresas familiares da pesquisa.	Projetos	Área temática	A maioria dos casos do estudo apresentou um perfil financiador com adoção de estratégias de suporte a OSCs. As estratégias de atuação e as áreas temáticas das empresas familiares e famílias empresárias levantadas na pesquisa normalmente se encontravam relacionadas ao histórico da família (afinidade com determinada causa, por exemplo). Destaca-se ainda o caráter assistencialista que é comentado por alguns entrevistados e que pode ser identificado também em projetos desenvolvidos por alguns dos institutos. Apesar do assistencialismo não ser a finalidade dos institutos, quase todos os entrevistados verbalizaram ou pôde ser identificado em seus projetos que ainda há a necessidade de adotarem esse papel em certos momentos. Em alguns dos casos, o ISP inicia com essa característica e vai se modificando com o tempo e ao longo das gerações.
		Estratégias de atuação	

<p>Analisar o entendimento e motivações das empresas familiares e famílias empresárias referentes ao investimento social privado dentro do escopo de suas atividades.</p>	<p>Motivações</p>	<p>Relativas à sociedade</p>	<p>As motivações para o ISP encontradas foram diversas e variaram de uma empresa familiar e família empresária para outra. Não foi identificado um padrão que envolvesse todos os casos. Nesta pesquisa, foram evidenciadas motivações relacionadas: à sociedade (sentimentos de gratidão, geração de impacto e retorno para a sociedade); à família (imagem/reputação, afinidade com a causa, exemplo dos fundadores); e aos fatores pessoais (honra à memória de um ente querido e propósito de vida).</p>
		<p>Relativas à família</p>	
		<p>Relativas ao indivíduo (motivações pessoais)</p>	

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho evidenciou a necessidade de realizar algumas reflexões acerca dos ISPs realizados no ecossistema da empresa familiar. Apesar de ter sido identificada a importância do ISP nos casos do estudo, também foi possível visualizar que ainda há a necessidade de aprofundamento empírico e conceitual sobre o tema.

Uma das considerações que podem ser feitas trata da inter-relação entre empresa familiar e ISP. É nítido que as famílias empresárias desejam se envolver nas tomadas de decisões quanto ao ISP, independentemente do tipo escolhido (familiar ou empresarial, no caso deste estudo), de modo a prevalecer as vontades e desejos da família. Um ponto de atenção no tocante ao ISP familiar foi o fato de que algumas famílias empresárias negam ou ignoram o vínculo que o ISP possui com a empresa da família, o que levanta o seguinte questionamento: Qual o problema de o instituto familiar possuir vínculo com a empresa da família? Se o desejo da família é verdadeiramente realizar ISPs de forma planejada e sistemática contribuindo para a transformação social, o interesse público do conceito de ISP estaria preservado, independentemente de os recursos privados advirem de pessoas físicas da família ou da empresa familiar. No entanto, verificou-se por parte de alguns casos da pesquisa que há a necessidade de que os outros enxerguem que não é a empresa familiar ou a família empresária que realiza o ISP, mas a família em si, e que essa possui suas próprias motivações para isso, as quais nem sempre estão relacionadas à empresa.

Os incentivos e motivações para o ISP foram variáveis no estudo, contudo, há um senso de seriedade e responsabilidade notório advindo da própria família, que influencia na forma e estratégias de atuação escolhidas para o ISP. Verificou-se que, no ecossistema da empresa familiar, os membros da família levam a sério as ações sociais que realizam e consideram os impactos que suas ações geram na sociedade. Um exemplo disso, trata da busca pela profissionalização que foi identificada em ambos os tipos de institutos da pesquisa, empresariais e familiares, sendo que, no segundo é perceptível que desejam ser vistos também como institutos profissionais, de modo a transmitir para a sociedade que o instituto continuará a existir mesmo que não haja membros da família na gestão.

Outro ponto a ser ressaltado trata do histórico das famílias empresárias em relação ao ISP. Normalmente não é uma decisão tomada de um dia para o outro. Há toda uma conjuntura histórica que leva a família ou membros dessa a se engajarem em ações de ISP.

Destaca-se também a existência de uma linha tênue quando se discute sobre as tipologias de ISP empresarial e familiar no contexto das empresas familiares. Nesta pesquisa, para englobar os institutos em determinado tipo foi necessário compreender como esses foram criados e por quem são mantidos, conforme abordado nos conceitos de tipos de ISP do GIFE e, mesmo assim, verifica-se que o proposto nessas definições não se aplica totalmente aos ISPs que são realizados por empresas familiares ou famílias empresárias. Nos casos de ISP familiar, por exemplo, a gestão dos institutos não é via de regra exercida de forma independente das empresas da família, tendo estruturas de governança que mostravam a relação entre o ISP e a empresa familiar e, apesar do próprio conceito de investimento social familiar abordar que esse elemento não precisa estar presente em todos os casos, caberia a discussão sobre se essa característica não estaria mais relacionada a institutos que não possuam qualquer ligação com empresas familiares. O aprofundamento de pesquisas de ISP no ecossistema da empresa familiar deveria levar em consideração toda a complexidade que é inerente às empresas familiares, o que poderia até mesmo suscitar em definições mais claras de tipos de ISP no âmbito dessas organizações.

Finalmente, o trabalho não busca generalizar os resultados obtidos no estudo, mas sim abordar aspectos mais gerais do problema de pesquisa (incentivos e motivações para o ISP) de modo a promover futuras pesquisas sobre o tema.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES FUTURAS

No decorrer da pesquisa, algumas limitações puderam ser presenciadas. A primeira refere-se à dificuldade de acesso a empresas ou famílias empresárias que realizam ISPs após o início da pandemia do COVID-19. Acredita-se que uma quantidade maior de casos agregaria para análises mais profundas.

Ainda devido à pandemia, destaca-se a segunda limitação, onde não foi possível realizar pesquisa de campo, impossibilitando a utilização de certas técnicas de coleta de dados como a observação.

Outra limitação trata da dificuldade de acesso a famílias empresárias, principalmente as que já possuem um patrimônio considerável. Muitas são demasiadamente reservadas e as que apresentaram uma devolutiva negativa para pesquisadora destacaram o perfil “*low profile*” dos membros familiares para o não envolvimento na pesquisa.

Destaca-se ainda a limitação do método de estudo de caso quanto à validação externa dos resultados (generalização dos resultados) e da confiabilidade dos dados (replicação do estudo) (Yin, 2005), embora tenha sido utilizado um *framework* metodológico e técnicas de pesquisa – como a análise de conteúdo – no intuito de obter maior rigor metodológico. Nesse ponto em particular, para futuras pesquisas sugere-se a adoção da triangulação de dados com a finalidade de proporcionar maior validade e confiabilidade à pesquisa.

Novas pesquisas podem ainda realizar estudos multicascos com amostras de empresas familiares ou famílias empresárias que possuem institutos ou fundações com somente uma origem de ISP (familiar ou empresarial). Outros podem se atentar para a questão geracional, ou seja, as motivações para o ISP em mais de uma geração da família. Pode-se também adotar a perspectiva de estudo da governança dos institutos, principalmente os de origem familiar (no contexto das empresas familiares), onde cada vez mais está sendo debatida a questão da profissionalização e a dificuldade de uma gestão mais profissional devido ao seu caráter familiar.

A despeito de todos os percalços encontrados ao longo do caminho, espera-se que, do ponto de vista prático, este trabalho tenha contribuído no sentido de mostrar como o ISP está sendo tratado no contexto das empresas familiares, que nos casos apresentados enxergam com seriedade o seu papel perante a sociedade. Do ponto de vista teórico, esta pesquisa buscou auxiliar nos estudos que relacionam o ecossistema da empresa familiar e o ISP na área de Administração.

REFERÊNCIAS

- Adams, J. S., Taschian, A., & Shore, T. H. (1996). Ethics in family and nonfamily owned firms: An exploratory study. *Family Business Review*, 9(2), 157-170. doi: 10.1111/j.1741-6248.1996.00157.x
- Alves, L. E. S. (2001). Governança e cidadania empresarial. *Revista de Administração de Empresas*, 41(4), 78-76. doi: 10.1590/S0034-75902001000400009
- Amarante, J. G. M. C. C., Deretti, S., & Silva, E. D. (2015). Governança Corporativa e Responsabilidade Social Corporativa: uma revisão sistemática dessa relação. *Revista de Ciências da Administração*, 17(43), 123-140. doi: 10.5007/2175-8077.2015v17n43p123
- Anderson, R. C., Mansi S. A., & Reeb, D. M. (2004). Board characteristics, Accounting Report Integrity and the Cost of Debt. *Journal of Accounting and Economics*, 37(3), 315-342. doi: 10.1016/j.jacceco.2004.01.004
- Andrade, M. M. (2010). *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico* (10a ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Armani, D. (2008). *Mobilizar para transformar: a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil*. São Paulo, SP: Peirópolis.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D., & Very, P. (2005). The development of organizational social capital and its performance implications: Insights from family firms. *Unpublished manuscript*, Australian Graduate School of Management, University of New South Wales.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58. doi: 10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70.
- Beltratti, A. (2005). The complementarity between corporate governance and corporate social responsibility. *The Geneva Papers on Risk & Insurance – Issues and Practice*, 30(3), 373-386. doi: 10.1057/palgrave.gpp.2510035
- Berent-Braun, M., & Uhlaner, L. (2012) Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(1), 103-119. doi: 10.1007/s11187-010-9269-4
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. doi: 10.1177/0894486511435355
- Brettas, G. (2017a). *Guia de tendências e práticas do investimento social empresarial*. São Paulo, SP: GIFE. Recuperado de <https://sinapse.gife.org.br/download/guia-de-tendencias-e-praticas-investimento-social-empresarial>

- Brettas, G. (2017b). *Guia de tendências e práticas do investimento social familiar*. São Paulo, SP: GIFE. Recuperado de <https://sinapse.gife.org.br/download/guia-de-tendencias-e-praticas-investimento-social-familiar>
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York, NY: Harper&Row.
- Bowen, F., & Aragon-Correa, J. A. (2014). Greenwashing in corporate environmentalism research and practice: The importance of what we say and do. *Organization & Environment*, 27(2), 107-112. doi: 10.1177/1086026614537078
- Campopiano, G., & De Massis, A. (2015). Corporate Social Responsibility Reporting: A Content Analysis in Family and Non-family Firms. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 511-534. doi: 10.1007/s10551-014-2174-z
- Carneiro, C. (2018). Multiple case studies: research strategy in psychoanalysis and education. *Psicologia USP*, 29(2), 314-321. doi: 10.1590/0103-656420170151
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295. doi: 10.1177/000765039903800303
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1-8. doi: 10.1186/s40991-016-0004-6
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x
- Carroll, A. B., Lipartito, K. J., Post, J. E., Werhane, P. H., & Goodpaster, K. E. (Eds.). (2012). *Corporate responsibility: the American Experience*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Carvalho, M. P. (2015). *Responsabilidade social e Investimento Social Privado na gtech Brasil: estudo de caso* (Dissertação de Mestrado, Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea no Brasil, Fundação Getúlio Vargas). Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/13700>
- Casson, M. (1999). The economics of the family firm. *Scandinavian Economic History Review*, 47(1), 10-23. doi: 10.1080/03585522.1999.10419802
- César, A. M. R., Antunes, M. T. P., & Vidal, P. G. (2010). Método do estudo de caso em pesquisas da área de contabilidade: uma comparação do seu rigor metodológico em publicações nacionais e internacionais. *Revista de Informação Contábil*, 4(4), 42-64. Recuperado de <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ricontabeis/article/viewFile/7905/7982>

- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance – a vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79. doi: 10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x
- Choi, B. B., Lee, D., & Park, Y. (2013). Corporate social responsibility, corporate governance and earnings quality: Evidence from Korea. *Corporate Governance: An International Review*, 21(5), 447-467. doi: 10.1111/corg.12033
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293. doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. (2005). Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237-247. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00080.x
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., De Massis, A., & Wang, H. (2018). Reflections on Family Firm Goals and the Assessment of Performance. *Journal of Family Business Strategy*, 9(2), 107-113. doi: 10.1016/j.jfbs.2018.02.001
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. doi: 10.1177/104225879902300402
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de pesquisa em Administração* (12a ed.). Porto Alegre, RS: AMGH Editora. Recuperado de <https://www.livrebooks.com.br/livros/metodos-de-pesquisa-em-administracao-12a-edicao-donald-r-cooper-pamela-s-schindler-3wddaaaqbaj/baixar-ebook>
- Corning, B. (1999). Great Reputations. *Accountancy*, 123, 38-39.
- CVM. Comissão de Valores Mobiliários. (2002). *Recomendações da CVM sobre governança corporativa*. Recuperado de http://www.cvm.gov.br/decisoes/2002/20020529_R1/20020529_D07.html
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. In J. B. Miner, *Organizational behavior 2: Essential theories of process and structure* (chapter 4). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dahl, R. (2010). Green washing. Do you know what you're buying? *Environmental Health Perspectives*, 118(6), A246-A252. doi: 10.1289/ehp.118-a246
- Dami, A. B. T., Rogers, P., & Ribeiro, K. C. S. (2007). Estrutura de Propriedade no Brasil: Evidências Empíricas no Grau de Concentração Acionária. *Contextus – Revista*

Contemporânea de Economia e Gestão, 5(2), 21-30. doi: 10.19094/contextus.v5i2.32087

- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20-47. doi: 10.5465/amr.1997.9707180258
- De Massis, A. (2012). Family Involvement and Procedural Justice Climate among Non-Family Managers: The Effects of Affect, Social Identities, Trust and Risk of Non-Reciprocity. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 36(6), 1227-1234. doi: 10.1111/j.1540-6520.2012.00547.x
- Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., & Spencer, B. A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 47-57. doi: 10.1016/j.jfbs.2016.01.002
- Debicki, B. J., Matherne III, C. F., Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J. (2009). Family Business Research in the New Millennium. *Family Business Review*, 22(2), 151-166. doi: 10.1177/0894486509333598
- Deboni, F. (2017). *Reflexões contemporâneas sobre o investimento social privado*. Brasília, DF: Instituto Sabin. Recuperado de https://institutosabin.org.br/site/wp-content/uploads/2017/03/FB_D_04_FINAL_S.pdf
- Deboni, F. (Org.). (2013). *Investimento Social Privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades* (1a ed.). Brasília, DF: Instituto Sabin. Recuperado de <http://new.institutofonte.org.br/wp-content/uploads/2017/07/Investimento-Social-Privado-no-Brasil.pdf>
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87. doi: 10.1525/cmr.2011.54.1.64
- Déniz, M. C. D., & Suárez, M. K. C. (2005). Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain. *Journal of Business Ethics Springer*, 56(1), 27-41. doi: 10.1007/s10551-004-3237-3
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64. doi: 10.1177/031289629101600103
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. doi: 10.5465/amr.1995.9503271992
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em Revista*, (24), 213-225. doi: 10.1590/0104-4060.357

- Dyer Jr., W. G., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71-83. doi: 10.1177/104225879401900105
- Dyer Jr., W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802. doi: 10.1111/j.1540-6520.2006.00151.x
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565. doi: 10.1016/j.jbusvent.2006.06.004
- Eisenhardt, K. M. (1989a). Agency theory: An assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. doi: 10.5465/amr.1989.4279003
- Eisenhardt, K. M. (1989b). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. doi: 10.5465/amr.1989.4308385
- Eells, R. (1956). *Corporate giving in a free society*. New York, NY: Harper & Bros.
- Evan, W. M., & Freeman, R. E. (1993). A Stakeholder Theory of Modern Corporation: Kantian Capitalism. In T. L. Beauchamp, & N. E. Bowie, *Ethical Theory and Business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *The Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307. Recuperado de <https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdfplus/10.1086/260866>
- Fama, E., & Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 325-344. Recuperado de <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/467038?journalCode=jle>
- Fama, E., & Jensen, M. C. (1985). Organizational forms and investment decisions. *Journal of Financial Economics*, 14(1), 101-119. doi: 10.1016/0304-405X(85)90045-5
- Fedato, C., & Novaes, E. (2010). *Responsabilidade empresarial: por que o guarda-chuva ficou pequeno?*. Aliança Capoava, p. 8. Recuperado de <https://www.issuelab.org/resources/19165/19165.pdf?download=true>
- Fialho, L. S., & Marquesan, F. F. S. (2018). O Comportamento de Consumidores Diante da Prática do 'Greenwashing'. *Desenvolvimento em Questão*, 16(45), 400-418. doi: 10.21527/2237-6453.2018.45.400-418
- Fischer, R. M., Fedato, M. C. L., & Belasco, P. F. (2005). Sustentabilidade sócio-ambiental através de alianças estratégicas intersetoriais. *Anais do V Conferencia Latinoamericana y del Caribe - ISTR*, Lima. Recuperado de http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/p_belasco.pdf

- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N.A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255. doi: 10.1057/bm.2000.10
- Fombrun, C. J., & Rindova, V. (1998). Reputation management in global 1000 firms: a benchmarking study. *Corporate Reputation Review*, London, 1(3), 205-212. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540044
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258. doi: 10.5465/256324
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- Freitas, E. C., & Barth, M. (2012). De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. *Revista de Administração da UFSM*, 5(3), 549-568. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273424930011.pdf>
- Friedman, M. (1970, 13 de setembro). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.
- Gardberg, N. A., & Fombrun, C. J. (2002). The Global Reputation Quotient Project: First Steps Towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(4), 303-307. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Naomi_Gardberg/publication/247478272_The_Global_Reputation_Quotient_Project_First_Steps_Towards_a_Cross-Nationally_Valid_Measure_of_Corporate_Reputation/links/54638ebe0cf2c0c6aec4f3d1/The-Global-Reputation-Quotient-Project-First-Steps-Towards-a-Cross-Nationally-Valid-Measure-of-Corporate-Reputation.pdf
- Gardberg, N. A., & Fombrun, C. J. (2006). Corporate citizenship: creating intangible assets across institutional environments. *Academy of Management Review*, 31(2), 329-346. doi: 10.5465/amr.2006.20208684
- Gentil, D., Ferreira, G., & Rodrigues, I. (2019). Private social investment: the strategy and management of foundations and institutes. *Revista de Administração da UFSM*, 12(5), 1044-1060. doi: 10.5902/1983465932304
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar* (2a ed.). São Paulo, SP: Negócio.
- Gersick, K. E., & Feliu, N. (2014). Governing the family enterprise: Practices, performance, and research. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), *The SAGE Handbook of Family Business* (pp. 196-225). Thousand Oaks, CA: SAGE.

- GIFE. Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. (2002). *Guia GIFE sobre Investimento Social Privado*. São Paulo, SP: Autor. Recuperado de <https://sinapse.gife.org.br/download/guia-gife-sobre-investimento-social-privado-em-educacao>
- GIFE. Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. (2019). *Censo GIFE 2018: tabelas de resultados*. São Paulo, SP: Autor. Recuperado de <http://gife.org.br/censo-gife/>
- GIFE. Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. (2020). *Quem somos*. Recuperado de <https://gife.org.br/associe-se-ao-gife/>
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63. doi: 10.1590/S0034-75901995000200008
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. doi: 10.2189/asqu.52.1.106
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-757. doi: 10.5465/19416520.2011.593320
- Handler, W. C. (1990). Success in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37-52. doi: 10.1177/104225879001500105
- Heald, M. (1957). Management's responsibility to society: The growth of an idea. *Business History Review*, 31(4), 375-384. doi: 10.2307/3111413
- Hoy, F., & Verser, T. G. (1994). Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 9-23. doi: 10.1177/104225879401900101
- IBGC e GIFE. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. (2014). *Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais* (2a ed.). São Paulo, SP: Autor. Recuperado de https://www.fbb.org.br/images/Sobre_nos/005_Governanca/GIFE_Guia_Melhores_Praticas.pdf
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (5a ed.). São Paulo, SP: Autor. Recuperado de <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2016). *Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações*. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: Autor. Recuperado de

https://dmgsa.com.br/wp-content/uploads/2016/11/GovernancadaFamiliaEmpresaria_IBGC.pdf

- Irigaray, H. A. R., Vergara, S. C., & Araujo, R. G. (2017). Responsabilidade Social Corporativa: O Que Revelam Os Relatórios Sociais Das Empresas. *Organizações & Sociedade*, 24(80), 73-88. doi: 10.1590/1984-9230804
- Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8-21. doi: 10.1111/j.1745-6622.2001.tb00434.x
- Jensen, M. C., & Meckling, W., H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, and agency cost and capital structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-60. doi: 10.1016/0304-405X(76)90026-X
- Kim, K-H., Kim, M., & Qian, C. (2018). Effects of corporate social responsibility on corporate financial performance: A competitive-action perspective. *Journal of Management*, 44(3), 1097-1118. doi: 10.1177/0149206315602530
- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263-1288. doi: 10.1111/etap.12065
- Kuzma, E. L., & Silva, A. Q. (2018). Responsabilidade social corporativa no setor bancário: um estudo comparativo. *Sistemas & Gestão*, 13(1), 45-54. doi: 10.20985/1980-5160.2018.v13n1.1132
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lanzana, A., & Costanzi, R. (1999). As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In I. G. S. Martins, P. L. D. Menezes, & R. Bernhoeft, *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas* (pp. 31-50). São Paulo, SP: Negócio Editora.
- Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family Business Review*, 19(2), 103-114. doi: 10.1111/j.1741-6248.2006.00060.x
- Lescura, C., Moreira, L. B., Borges, C. L. P., & Capelle, M. C. A. (2010). Contradições da herança: reflexões teóricas acerca do conatus nas organizações familiares. *Anais do XXXIV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (EnANPAD)*, Rio de Janeiro, RJ. Recuperado de http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/53/eor2783.pdf
- Lester, R. H., & Canella Jr., A. A. (2006). Interorganizational Familiness: how family firms use interlocking directorates to build community-level social capital. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 755-775. doi: 10.1111/j.1540-6520.2006.00149.x

- Lindow, C. M., Stubner, S., & Wulf, T. (2010). Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 167-178. doi: 10.1016/j.jfbs.2010.08.004
- Litz, R. A. (2008). Two sides of a one-sided phenomenon: conceptualizing the family business and business family as a möbius strip. *Family Business Review*, 21(3), 217-236. doi: 10.1177/08944865080210030104
- Lyon, T. P., & Maxwell, J. X. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure under the threat of audit. *Journal of Economics and Management Strategy*, 20(1), 3-41. doi: 10.1111/j.1530-9134.2010.00282.x
- Lukosevicius, A. P., & Guimarães, J. C. (2018). Uso do Método Estudo de Caso em Pesquisas de Gerenciamento de Projetos. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 9(2), 20-35. doi: 10.5585/gep.v9i2.656
- Lukosevicius, A. P., Marchisotti, G. G., & Soares, C. A. P. (2017). Framework metodológico para estudos de caso em administração. *Revista Eletrônica de Administração*, 16(2), 256-276. Recuperado de <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/1327>
- Lukosevicius, A. P., Soares, C. A. P., & Chaves, M. S. (2016). Análise de conteúdo em gerenciamento de projetos: proposta de um *framework* metodológico. *Iberoamerican Journal of Project Management*, 7(2), 29-53. Recuperado de <http://www.ijopm.org/index.php/IJOPM/article/view/276>
- Machado Filho, C. A. P., & Zylbersztajn, D. (2004). Capital reputacional e responsabilidade social: considerações teóricas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 11(2), 87-98. Recuperado de <https://docplayer.com.br/7611489-Capital-reputacional-e-responsabilidade-social-consideracoes-teoricas.html>
- Marcoux, A. M. (2003). Fiduciary Argument against Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*. Chicago, 13(1), 1-24. doi: 10.5840/beq20031313
- Martini Junior, L. C., Silva, E. R., & Mattos, U. A. O. (2012). Análise da maquiagem verde (greenwashing) na transparência empresarial. *Anais do XXXII Encontro Nacional De Engenharia De Produção (ENEGEP)*, Bento Gonçalves, RS, Recuperado de http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012_TN_STO_167_966_21017.pdf
- Mendes-da-Silva, W. (2010). *Board interlocking, desempenho financeiro e valor das empresas brasileiras listadas em bolsa: análise sob a ótica da teoria dos grafos e de redes sociais* (Tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo). Recuperado de <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24052010-161337/pt-br.php>
- Milani Filho, M. A. F. (2008). Responsabilidade social e investimento social privado: entre o discurso e a evidenciação. *Revista Contabilidade & Finanças*, 19(47), 89-101. doi: 10.1590/S1519-70772008000200008

- Milani Filho, M. A. F., & Milani, A. M. M. (2011). Governança no terceiro setor: estudo sobre uma organização francesa do século XIX. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 10(1), 32-46. doi: 10.5329/RECADM.20111001003
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella Jr., A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858. doi: 10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004
- Monteiro, H., Kisil, M., & Woods, M. K. (2011). *Tendências do investimento social privado na América Latina*. São Paulo, SP: IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. Recuperado de <https://www.idis.org.br/tendencias-do-investimento-social-privado-na-america-latina/>
- Mota, J. M. B., & Lima, A. C. (2018). Efetividade do Crowdsourcing como Apoio à Segurança Pública. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 683-703. doi: 10.1590/1982-7849rac2018180007
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*, 15(3), 205-222. doi:10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x
- Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa – características, uso e possibilidades. *Cadernos de pesquisa em administração*, 1(3), 1-5. Recuperado de encurtador.com.br/KVW56
- Nogueira, F. A., & Schommer, P. C. (2009). Quinze anos de investimento social privado no Brasil: conceito e práticas em construção. *Anais do XXXIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (EnANPAD)*, São Paulo, SP. Recuperado de <https://sinapse.gife.org.br/download/quinze-anos-de-investimento-social-privado-no-brasil-conceito-e-praticas-em-construcao>
- Ntim, C. G., & Soobaroyen, T. (2013). Corporate Governance and Performance in Socially Responsible Corporations: New Empirical Insights from a Neo-Institutional Framework. *Corporate Governance: an International Review*, 21(5), 468-494. doi: 10.1111/corg.12026
- OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2004). *OECD Principles of corporate governance*. Recuperado de <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>
- Oliva, R. (2016). *Alinhamento entre o investimento social privado e o negócio*. São Paulo, SP: GIFE. Recuperado de <https://sinapse.gife.org.br/download/alinhamento-entre-o-investimento-social-privado-e-o-negocio>
- Oliveira, J. L., Albuquerque, A. L., & Pereira, R. D. (2012). Governance, Succession, and Formalization of Management in Family Businesses: (re)organizing the role played by multi-generation families. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(43), 176-192. 10.7819/rbgn.v14i43.881

- Oro, I. M., & Lavarda, C. E. F. (2014). Empresa familiar e desempenho econômico-financeiro: um estudo sobre a configuração da produção científica internacional. *Anais do XXXIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (EnANPAD)*, Rio de Janeiro, RJ. Recuperado de http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/73/2014_EnANPAD_CON1165.pdf
- Ottman, J. A. (2012). *As novas regras do marketing verde*. São Paulo, SP: M.Books.
- Paré, G. (2004). Investigating Information Systems with Positivist Case Research. *Communications of the Association for Information Systems*, 13(18), 233-264. doi: 10.17705/1CAIS.01318
- Poza, E. J., Hanlon, S., & Kishida, R. (2004). Does the Family Business Interaction Factor Represent a Resource or a Cost? *Family Business Review*, 17(2), 99-118. Doi: 10.1111/j.1741-6248.2004.00007.x
- Quazi, A. M., & O'Brien, D. (2000). An Empirical Test of a Crossnational Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25, 33-51. doi: 10.1023/A:1006305111122
- Randerson, K., C. Bettinelli, A. Fayolle, & A. Anderson, A. (2015). Family Entrepreneurship as a Field of Research: Exploring Its Contours and Contents. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 143-154. doi: 10.1016/j.jfbs.2015.08.002
- Reiss, D. (1981). *The family's construction of reality*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ribeiro, E. A. (2008). A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. *Evidência*, (4), 129-148. Recuperado de encurtador.com.br/wAPR2
- Richardson, R. J. (2007). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3a ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Rodrigues, J. (2016). Família empresária e competências empreendedoras. *Forum Sociológico*, (29), 53-63. doi: 10.4000/sociologico.1497
- Rosa, M. V. F. P. C., & Arnoldi, M. A. G. C. (2006). *A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados*. Belo Horizonte, MG: Autêntica.
- Rosenblatt, P. C., deMik, L., Anderson, R. M., & Johnson, P. A. (1985). *The family in business*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116. doi: 10.1287/orsc.12.2.99.10114
- Schwartz, M., & Carroll, A. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530. doi: 10.5840/beq200313435

- Shanker, M., & Astrachan, J. (1996). Myths and realities: family businesses' contribution to the US economy, a framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-119. doi: 10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x
- Sharma, P., & Carney, M. (2012). Value Creation and Performance in Private Family Firms: Measurement and Methodological Issues. *Family Business Review*, 25(3), 233-242. doi: 10.1177/0894486512457295
- Silva Junior, L. A., & Leão, M. B. C. (2018). O software Atlas.ti como recurso para a análise de conteúdo: analisando a robótica no Ensino de Ciências em teses brasileiras. *Ciência & Educação*, 24(3), 715-728. doi: 10.1590/1516-731320180030011
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2014). Práticas de responsabilidade social corporativa: a percepção dos colaboradores de uma empresa familiar. *Revista de Gestão do Unilasalle*, 3(1), 209-226. doi: 10.18316/1287
- Silva, R. C. F., & Seibert, R. M. (2015). Governança Corporativa – História e Tendências. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 9(3), 76-101. Recuperado de <https://rica.unibes.com.br/rica/issue/view/54>
- Silveira, A. D. M. (2010). *Governança corporativa no Brasil e no mundo*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Sousa Filho, J. M., Pereira, J. A., & Barbieri, J. C. (2011). Responsabilidade social e filantropia estratégica: uma análise dos relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras. *Anais do XXXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (EnANPAD)*, Rio de Janeiro, RJ. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO2232.pdf>
- Souza, A. L. (2011). *Investimento social privado: Um estudo de caso na Organização Bairro da Juventude* (Dissertação de mestrado, Universidade do Vale do Itajaí). Recuperado de <http://siaibib01.univali.br/pdf/Anezio%20Luiz%20de%20Souza.pdf>
- Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S., & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family businesses. *Family Business Review*, 12(3), 197-208. doi: 10.1111/j.1741-6248.1999.00197.x
- Stake, R. (2005). Case Studies. In N. Denzin, & T. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (pp. 108-132). London: Sage.
- Stake, R. (2010). *Qualitative research: studying how things work*. New York, NY: The Guilford Press.
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a Family business be more like a nonfamily business: modes of professionalization in Family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86. doi: 10.1177/0894486511421665

- Suárez, K. C., & Santana-Martín, D. J. (2004). Governance in Spanish family business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10(1-2), 141-163. doi: 10.1108/13552550410521425
- Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138-155. doi: 10.1016/j.jfbs.2014.02.001
- Surroca, J., Tribó, J. A., & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resource. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463-490. doi: 10.1002/smj.820
- Tirole, J. (2005). *The theory of corporate finance*. United States of America: Princeton University Press.
- Thevissen, F. (2002). Belgium: Corporate reputation in the eye of the beholder. *Corporate Reputation Review*, 4(4), 318-326. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540153
- Tonial, R. B. (2017). *Fatores contribuintes à longevidade da empresa familiar: a relação entre objetivos empresariais e familiares, desempenho e longevidade* (Dissertação de mestrado, Escola de Administração, Faculdade Meridional). Recuperado de <https://www.imed.edu.br/Uploads/Dissertac%CC%A7a%CC%83o%20-%20Renan%20Bonamigo%20Tonial.pdf>
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, SP: Atlas.
- Velasco, A., Degenszajn, A., & Rolnik, I. (2015). *Retratos do investimento social familiar no Brasil*. São Paulo, SP: GIFE. Recuperado de <https://sinapse.gife.org.br/download/retratos-do-investimento-social-familiar-no-brasil>
- Vergara, S. C. (1998). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração* (2a ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Vergara, S. C. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (11a ed.). São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Vergara, S. C. (2012). *Métodos de pesquisa em administração* (5a ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Westhead, P., & Cowling, M. (1997). Performance Contrasts Between Family and Non-family Unquoted Companies in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 3(1), 30-52. doi: 10.1108/13552559710170892
- Westhead, P., Cowling, M., & Howorth, C. (2001). The development of family companies: Management and ownership imperatives. *Family Business Review*, 14(4), 369-385. doi: 10.1111/j.1741-6248.2001.00369.x

- Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577. doi: 10.1086/227496
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York, NY: Free Press.
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718. doi: 10.5465/amr.1991.4279616
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2a ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. (3a ed.). Porto Alegre, RS: Bookman Companhia.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, RS: Bookmann.
- Zanella, L. C. H. (2013). *Metodologia de pesquisa* (2a ed.). Florianópolis, SC: Departamento de Ciências da Administração/UFSC.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Memili, E. (2012). Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 239-250. doi: 10.1016/j.jfbs.2012.10.001
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229-248. doi: 10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x
- Zylbersztajn, D. (2000). Atitude ética para melhorar imagem e lucrar. *Gazeta Mercantil*, São Paulo.

APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa Qualitativa

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**PARTE 1 - Dados do respondente e da empresa familiar relacionada:**

1. Nome.
2. Idade.
3. Cargo.
4. Formação.
5. O respondente é membro de família empresária? Se sim, qual geração familiar?
6. A empresa é de capital aberto ou fechado?
7. Se a empresa é de capital fechado, existem investidores privados externos à família?

PARTE 2 – Formas e estratégias de atuação para o ISP

8. Há uma fundação ou instituto estruturado especificamente para gerir investimentos sociais privados familiares? Ou a gestão destes investimentos é feita por uma área/departamento da própria empresa?
9. Qual a estratégia de atuação em relação aos investimentos sociais? (projetos próprios, doações, parcerias, investimentos em negócios de impactos, entre outros). Qual o motivo de ter optado por tal estratégia?

PARTE 3 – Ações de investimento social privado

10. Quais as principais ações de ISP executadas pela fundação/instituto/departamento? Quais causas sociais são apoiadas?
11. Existe algum motivo especial para ter optado por estas causas/investimentos sociais?

PARTE 4 – Processos e estruturas de governança familiar

12. Qual a geração da família empresária que está atualmente no controle da empresa familiar?
13. Há membros da família trabalhando na fundação/instituto/departamento? Se sim, em qual função? Qual a geração familiar desses membros?
14. Como é a estrutura de governança da empresa familiar? (Presença de Conselho de Administração, Conselho Consultivo, Conselho de Família, Comitês, Procedimentos e regras para tomadas de decisões em assuntos corporativos e familiares)

PARTE 5 – Motivações para o ISP

15. Qual a origem do interesse da família pela realização de investimentos sociais privados?
16. Quais as motivações familiares para a realização de investimentos sociais privados?
17. Quais os fatores considerados importantes para a longevidade da empresa familiar?
18. Na sua percepção é importante o envolvimento da família nos negócios?
19. Na sua percepção é importante que os *stakeholders* em geral considerem que sua empresa tem uma boa reputação e imagem?
20. Na sua percepção é importante que os *stakeholders* em geral considerem o instituto/fundação tem uma boa reputação e imagem?

21. Há outros fatores (lembranças afetivas, sentimentos de gratidão, preocupação com as desigualdades sociais, influência religiosa, desejo de oferecer bem-estar aos familiares, preocupação com o meio ambiente, a ética, a responsabilidade social) levados em consideração durante as tomadas de decisões sobre ISP?
22. Os membros da família que são acionistas (proprietários) se engajam em ações de ISP?
23. Os membros da família que são gestores se engajam em ações de ISP?

APÊNDICE B – Carta de Apresentação do Projeto

Prezado (a),

Meu nome é Lizandra Castro, aluna do Programa de Pós-Graduação pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP, atualmente realizando o mestrado em Administração sob a orientação do Prof. Dr. Cláudio Antônio Pinheiro Machado Filho.

Esse é um projeto de cunho acadêmico intitulado “**Governança em Empresas Familiares: Caminhos para o Investimento Social Privado**”, que tem como objetivo central compreender as motivações e incentivos que levam as empresas de controle familiar e famílias empresárias a se engajarem em ações de investimentos sociais privados.

Nesse sentido, convidamos o (a) senhor (a) a nos conceder uma entrevista de aproximadamente 40 minutos bem como autorização para que a sessão seja registrada. Apesar de tomar um tempo que é valioso, a maioria das pessoas considera esta experiência muito estimulante por permitir que a pessoa entrevistada reflita sobre seu processo de administração estratégica em um curto período. Além disso, a pesquisa reforçará o vínculo entre o mercado corporativo e o universo acadêmico colaborando com a pesquisa científica e suas devidas contribuições para a sociedade.

Caso o respondente não queira responder a certas perguntas, o pesquisador entenderá e respeitará tal decisão. As informações coletadas a partir deste instrumento serão tratadas de forma sigilosa e agregada, apenas para fins de pesquisa. Não iremos tocar em assuntos confidenciais.

Os resultados serão divulgados em eventos ou publicações científicas, mas não serão usados de forma a prejudicar qualquer participante direto ou indiretamente. Caso o senhor (a) tenha interesse, o pesquisador poderá disponibilizar uma cópia de toda e qualquer publicação (em jornais, revistas ou livros) resultante da entrevista.

Observação: As seguintes questões são apresentadas apenas para nortear o diálogo e garantir que os tópicos relevantes sejam abordados, podendo ser alteradas conforme as respostas do entrevistado.

Grata pela atenção e disponibilidade. Coloco-me à disposição para maiores informações.

Atenciosamente,

Lizandra Castro
Mestranda em Administração - FEA/USP
Fone: (34) 99291 - 0620
E-mail: lizandra.castro@usp.br

APÊNDICE C – Termo de Consentimento

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O (a) senhor (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada “**Governança em Empresas Familiares: Caminhos para o Investimento Social Privado**”, projeto de dissertação de mestrado de Lizandra Ariane Machado de Castro, aluna do Programa de Pós-Graduação pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP, sob a orientação do Prof. Dr. Cláudio Antônio Pinheiro Machado Filho.

Ao participar desta entrevista, o (a) senhor (a) permitirá que os pesquisadores possam realizar a gravação da sua voz. O (a) senhor (a) tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo. Os dados coletados são confidenciais e serão usados exclusivamente para gerar informações agregadas para a pesquisa aqui relatada e outras publicações dela decorrentes, quais sejam: revistas científicas, congressos e jornais. Sua identificação não será revelada em nenhuma das vias de publicação das informações geradas. Qualquer outra forma de utilização dessas informações somente poderá ser feita mediante sua autorização. O (a) senhor (a) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem.

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, _____, RG nº _____, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a gravação da minha entrevista e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

São Paulo - SP

Data: ____ / ____ / ____

Assinatura do participante da pesquisa

Assinatura do pesquisador responsável

Lizandra Ariane Machado de Castro

Este documento deverá ser elaborado em duas vias; uma ficará com o participante e outra com o pesquisador responsável.

APÊNDICE D – Projetos dos Institutos da Pesquisa Cadastrados na Base de Projetos GIFE

Projeto	Ano de início	Financiador	Executor	Estratégias de atuação	Localização	Área temática
<i>INSTITUTO ALFA 1</i>						
1	2018	sim	sim	Desenvolvimento e apoio a negócios de impacto	-	Desenvolvimento local/territorial/comunitário/de base
				Fortalecimento de organizações/grupos/comunidades		
				Promoção e fortalecimento do empreendedorismo		
2	2009	sim	sim	Apoio à produção intelectual e cultural	Alagoas, Amazonas, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Goiás, Minas Gerais, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, São Paulo	Educação
				Apoio/financiamento para organizações ou indivíduos		
				Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade (ex.: oferta de educação regular, cursos, oficinas de arte, oficinas de esporte, capacitação para geração de renda, informática para idosos etc.)		
				Articulação e fortalecimento de redes		
				Atendimento direto ao público alvo do projeto/programa		
				Conservação de espaços e patrimônio público, histórico, cultural e biológico		
				Construção de espaços, realização de obras/reformas (ex.: bibliotecas, laboratórios escolares, posto de saúde etc.)		Trabalho, empreendedorismo e geração de renda
				Desenvolvimento e apoio a negócios de impacto		
				Desenvolvimento e transferência de tecnologia/metodologia/ inovação		
				Elaboração de publicações e/ou confecção de materiais com foco na temática do projeto/programa		
				Obtenção de certificação		

				Patrocínio/apoio a ações culturais ou esportivas (com ou sem incentivo fiscal)		
				Promoção e fortalecimento do empreendedorismo		
3	2018-2019	sim	não	Apoio à produção intelectual e cultural	São Paulo	Cultura e artes
				Articulação e fortalecimento de redes		
				Conservação de espaços e patrimônio público, histórico, cultural e biológico		
				Fortalecimento de organizações/grupos/comunidades		
				Promoção de eventos, palestras, seminários		
4	2020	sim	sim	Doação de alimentos/materiais/equipamentos	São Paulo	Ações emergenciais
						Assistência e desenvolvimento social/combate à pobreza e fome
5	2020	sim	não	Apoio/financiamento para organizações ou indivíduos	Bahia, Ceará, Goiás, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, São Paulo	Assistência e desenvolvimento social/combate à pobreza e fome
				Doação de alimentos/materiais/equipamentos		Ações emergenciais
						Fortalecimento institucional de OSCs
6	2020	sim	não	Desenvolvimento e apoio a negócios de impacto	Minas Gerais, Pernambuco, São Paulo	Desenvolvimento e apoio a negócios de impacto
				Promoção e fortalecimento do empreendedorismo		Promoção e fortalecimento do empreendedorismo
7	2020	sim	não		Rio de Janeiro, São Paulo	Ações emergenciais

				Construção de espaços, realização de obras/reformas (ex.: bibliotecas, laboratórios escolares, posto de saúde etc.)		Saúde e bem-estar
						Trabalho, empreendedorismo e geração de renda

INSTITUTO ALFA 2						
Projeto	Ano de início	Financiador	Executor	Estratégias de atuação	Localização	Área temática
1	2018	sim	não	Articulação e fortalecimento de redes	São Paulo	Trabalho, empreendedorismo e geração de renda
				Promoção e fortalecimento do empreendedorismo		
				Voluntariado		
2	2018	sim	não	-	-	Trabalho, empreendedorismo e geração de renda
3	2018	sim	não	Articulação e fortalecimento de redes	São Paulo	Trabalho, empreendedorismo e geração de renda
				Formação de profissionais de OSCs		
				Promoção e fortalecimento do empreendedorismo		
4	-	sim	não	Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade (ex.: oferta de educação regular, cursos, oficinas de arte, oficinas de esporte, capacitação para geração de renda, informática para idosos etc.)	São Paulo	-

5	-	sim	não	Fortalecimento de organizações/grupos/comunidades	São Paulo	-
6	-	sim	não	Apoio à produção intelectual e cultural	São Paulo	-
7	-	sim	não	Patrocínio/apoio a ações culturais ou esportivas (com ou sem incentivo fiscal)	São Paulo	-
8	-	sim	não	Promoção de eventos, palestras, seminários	São Paulo	-
9	-	sim	não	Articulação e fortalecimento de redes	São Paulo	-
10	-	sim	não	Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade (ex.: oferta de educação regular, cursos, oficinas de arte, oficinas de esporte, capacitação para geração de renda, informática para idosos etc.)	São Paulo	-
11	-	sim	não	Conservação de espaços e patrimônio público, histórico, cultural e biológico	São Paulo	-
				Patrocínio/apoio a ações culturais ou esportivas (com ou sem incentivo fiscal)		
				Voluntariado		

Projeto	Ano de início	Financiador	Executor	Estratégias de atuação	Localização	Área temática
INSTITUTO BETA						
1	2015	sim	sim	Ações de mobilização/conscientização/articulação	São Paulo	-
				Apoio/financiamento para organizações ou indivíduos		
				Articulação e fortalecimento de redes		
				Elaboração de publicações e/ou confecção de materiais com foco na temática do projeto/programa		
				Fortalecimento de organizações/grupos/comunidades		
				Promoção de eventos, palestras, seminários		
2	2006	sim	sim	Ações de mobilização/conscientização/articulação	São Paulo	Ambiente natural e sustentabilidade
				Apoio ao desenvolvimento de políticas públicas		Ambiente urbano e sustentabilidade
				Assessoria técnica ou de gestão para órgãos ou equipamentos sociais da administração pública (ex.: apoio a gestão de equipamentos públicos – redes de ensino, centros de saúde etc. – e apoio a secretarias)		Apoio ao fortalecimento institucional da gestão pública
				Comunicação a serviço de causas ou grupos populacionais específicos		Cultura e artes
				Conservação de espaços e patrimônio público, histórico, cultural e biológico		Desenvolvimento local/territorial/comunitário/de base
				Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade (ex.: oferta de educação regular, cursos, oficinas de arte, oficinas de esporte, capacitação para geração de renda, informática para idosos etc.)		
				Formação de lideranças		
				Formação de profissionais do serviço público (da educação, da saúde, da assistência etc.)		
				Fortalecimento de organizações/grupos/comunidades		
				Patrocínio/apoio a ações culturais ou esportivas (com ou sem incentivo fiscal)		

				Promoção de eventos, palestras, seminários		Educação
				Promoção e fortalecimento do empreendedorismo		
3	2016	sim	sim	Comunicação a serviço de causas ou grupos populacionais específicos	-	Trabalho, empreendedorismo e geração de renda
				Articulação e fortalecimento de redes		
				Desenvolvimento e apoio a negócios de impacto		
				Prêmios		
4	2019	não	sim	-	São Paulo	Defesa de direitos, cultura de paz e democracia
						Desenvolvimento local/territorial/comunitário/de base
						Fortalecimento institucional de OSCs
						Trabalho, empreendedorismo e geração de renda
5	1999	sim	não	Ações de mobilização/conscientização/articulação	Amazonas, Bahia, Espírito Santo, Maranhão, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, São Paulo	Educação
				Apoio ao desenvolvimento de políticas públicas		
				Assessoria técnica ou de gestão para órgãos ou equipamentos sociais da administração pública (ex.: apoio a gestão de equipamentos públicos – redes de ensino, centros de saúde etc. – e apoio a secretarias)		
				Atendimento direto ao público alvo do projeto/programa		
				Desenvolvimento e transferência de tecnologia/metodologia/inovação		
				Elaboração de publicações e/ou confecção de materiais com foco na temática do projeto/programa		

				Ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade (ex.: oferta de educação regular, cursos, oficinas de arte, oficinas de esporte, capacitação para geração de renda, informática para idosos etc.)		
				Formação de lideranças		
				Formação de profissionais do serviço público (da educação, da saúde, da assistência etc.)		
				Fortalecimento de organizações/grupos/comunidades		
				Obtenção de certificação		

Projeto	Ano de início	Financiador	Executor	Estratégias de atuação	Localização	Área temática
INSTITUTO DELTA						
1	2015	sim	sim	Assessoria técnica ou de gestão para órgãos ou equipamentos sociais da administração pública (ex.: apoio a gestão de equipamentos públicos – redes de ensino, centros de saúde etc. – e apoio a secretarias)	Rio de Janeiro	Cultura e artes
				Apoio à produção intelectual e cultural		
				Ações de mobilização/conscientização/articulação		
				Apoio ao desenvolvimento de políticas públicas		
				Atendimento direto ao público alvo do projeto/programa		Educação
				Desenvolvimento e transferência de tecnologia/metodologia/ inovação		
				Elaboração de publicações e/ou confecção de materiais com foco na temática do projeto/programa		
				Formação de profissionais do serviço público (da educação, da saúde, da assistência etc.)		
				Promoção de eventos, palestras, seminários		
2	2018	sim	não	Assessoria técnica ou de gestão para órgãos ou equipamentos sociais da administração pública (ex.: apoio a gestão de equipamentos públicos – redes de ensino, centros de saúde etc. – e apoio a secretarias)	Rio de Janeiro	Educação
				Apoio ao desenvolvimento de políticas públicas		
				Formação de lideranças		
				Formação de profissionais do serviço público (da educação, da saúde, da assistência etc.)		
3	2018	sim	sim	Ações de mobilização/conscientização/articulação	Rio de Janeiro	Cultura e artes
				Doação de alimentos/materiais/equipamentos		
				Elaboração de publicações e/ou confecção de materiais com foco na temática do projeto/programa		

				Formação de profissionais do serviço público (da educação, da saúde, da assistência etc.)		
				Patrocínio/apoio a ações culturais ou esportivas (com ou sem incentivo fiscal)		
				Promoção de eventos, palestras, seminários		