

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

Elisa Dihl Zingano

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DE INVESTIMENTOS SOCIAIS PRIVADOS
CORPORATIVOS: uma análise de práticas de empresas multinacionais brasileiras**

Porto Alegre

2014

Elisa Dihl Zingano

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DE INVESTIMENTOS SOCIAIS PRIVADOS
CORPORATIVOS: uma análise de práticas de empresas multinacionais brasileiras**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Rosinha da Silva Machado Carrion

Porto Alegre

2014

CIP - Catalogação na Publicação

Zingano, Elisa Dihl

A internacionalização de investimentos sociais privados corporativos: uma análise de práticas de empresas multinacionais brasileiras / Elisa Dihl Zingano. -- 2014.

126 f.

Orientadora: Rosinha da Silva Machado Carrion.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2014.

1. Investimento Social Privado. 2. Empresas Multinacionais Brasileiras. 3. Internacionalização. 4. Governança. I. Carrion, Rosinha da Silva Machado, orient. II. Título.

Elisa Dihl Zingano

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DE INVESTIMENTOS SOCIAIS PRIVADOS
CORPORATIVOS: uma análise de práticas de empresas multinacionais brasileiras**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Rosinha da Silva Machado Carrion

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Eduardo Ernesto Filippi

Prof^ª. Dra. Ângela Beatriz Busato Scheffer

Prof. Dr. Mário Aquino Alves

Orientadora: Prof^ª. Dra. Rosinha da Silva Machado Carrion

AGRADECIMENTOS

Ao longo do processo de elaboração de uma dissertação de Mestrado, percorremos um caminho árduo, desafiador, surpreendente e de sentimentos contraditórios e complexos. Concluir este caminho é sem dúvida uma conquista que divido com todos aqueles que a tornaram possível, e sem os quais nada faria sentido.

Agradeço à minha orientadora Rosinha Carrion, que não apenas me instruiu sobre o mundo acadêmico e sobre como conduzir minha pesquisa, mas também compartilhou comigo sua visão de mundo, suas experiências e seus conhecimentos. Agradeço a ela pela confiança, pelos ensinamentos e pelo apoio.

Agradeço aos meus pais, que nunca mediram esforços para investir na minha educação e para me mostrar o valor imenso do estudo. Sou muito grata por seu apoio, seu carinho, sua cumplicidade e pela dedicação que sempre tiveram por mim. Não existem palavras que consigam expressar meu amor e gratidão.

Agradeço aos membros da banca, professores Eduardo Filippi, Mário Aquino Alves e Ângela Scheffer, por aceitarem o convite para participar deste momento tão importante para mim, trazendo-me suas contribuições.

Aos professores Eduardo e Ângela também agradeço por terem feito parte da minha banca de projeto, e por terem sido mestres muito significativos para o meu desenvolvimento acadêmico. Ao professor Mário, importante referência neste estudo, um agradecimento especial por suas enormes contribuições ao longo da minha pesquisa.

Aos queridos colegas de mestrado, sobretudo Bibiana, Carolina, Hortência e Marcelo, que me apoiaram em momentos difíceis e dividiram comigo grande parte dos meus anseios, angústias e dúvidas. Admiro-os muito como colegas e como amigos.

À querida amiga Mônica de Curtis Boeira agradeço pela enorme generosidade em dividir comigo seus conhecimentos, contribuindo muito para qualificar o presente estudo.

Aos participantes da pesquisa por terem disponibilizado seu tempo e cedido suas entrevistas de forma extremamente gentil e solícita.

Aos amigos e familiares que fizeram parte da minha caminhada e que, direta ou indiretamente, me apoiaram, buscando me acalmar nos momentos difíceis e compreendendo minha ausência em outros tantos momentos.

Imagine all the people
Sharing all the world
You may say I'm a dreamer
But I'm not the only one
I hope some day you'll join us
And the world will live as one

John Lennon, 1971

RESUMO

No cenário de crescente envolvimento do setor privado em questões sociais públicas, em que a distinção entre o público e o privado torna-se cada vez mais tênue e empresas são conclamadas para a solução de demandas sociais, disseminam-se práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), e organizações multinacionais passam, gradativamente, a desenvolver iniciativas sociais além de suas fronteiras, enfrentando desafios inusitados. O Investimento Social Privado (ISP), que é definido na literatura brasileira como o repasse de recursos voluntários a projetos sociais e que representa a dimensão da RSC focada na comunidade e nas ações sociais voltadas ao interesse público (GIFE, 2013), vem se tornando objeto constante de pesquisas no Brasil. Dentre os desafios relacionados ao ISP, aponta-se a lacuna de estudos que analisem a internacionalização do Investimento Social Privado, fato este particularmente significativo visto que multinacionais brasileiras vêm expandindo suas práticas sociais para além das fronteiras do país (NOGUEIRA; SCHOMMER, 2009). Neste contexto, a presente pesquisa qualitativa e exploratória, realizada através de estudos de casos múltiplos em quatro representativas multinacionais brasileiras que investem socialmente em países estrangeiros nos quais mantêm atividades, se propõe a investigar como ocorre a internacionalização do Investimento Social de multinacionais brasileiras, analisando seus principais desafios e limitações. Os resultados apontam como principal desafio à internacionalização do ISP brasileiro o seu processo de governança, caracterizado pela baixa participação de seus *stakeholders* ao longo do processo, especialmente das comunidades locais, fato potencializado pela falta de articulação de atores locais em determinados países. Assim, o estudo propõe uma reflexão sobre o Investimento Social realizado na atualidade por multinacionais brasileiras no exterior, visto, de um lado, as preocupações do setor empresarial em relação ao respeito aos povos locais e, de outro, o baixo envolvimento das empresas com as demais partes interessadas.

Palavras-chave: Investimento Social Privado. Empresas Multinacionais Brasileiras. Internacionalização. Governança.

ABSTRACT

In increasing private sector involvement in social public issues, where the distinction between public and private becomes tenuous and companies are invited for the solution of social demands, Corporate Social Responsibility (CSR) practices are spreading, and multinational companies are gradually developing social initiatives beyond its borders, facing numerous issues. The Private Social Investment (PSI), which is defined in Brazilian literature as the voluntary transfer of resources to social projects and that is the dimension of CSR focused on the community and on the public interest (GIFE, 2012), becomes a constant subject of study in Brazil in recent years. Among the challenges related to PSI, it is pointed the gap in the investigation of the internationalization of Brazilian Private Social Investment, as the phenomenon of expansion of Brazilian multinationals, often accompanied by the promotion of social practices by these global companies in the countries in which they operate (NOGUEIRA; SCHOMMER, 2009). In this context, this qualitative and exploratory study conducted through case studies in four representative Brazilian multinationals that invest socially in foreign countries in which they hold activities , proposes to investigate how the internationalization of Social Investment of Brazilian multinationals occurs, analyzing its main challenges and limitations. The results indicate that the main challenge to the internationalization of Brazilian PSI is related to its governance process, characterized by low participation of its stakeholders, particularly local communities, throughout the process, a situation aggravated by the lack of coordination of local actors in certain countries. Thus, the study proposes a reflection on the current phenomenon of social investment led by Brazilian multinationals abroad, since on the one hand, the concerns of the business sector in relation to respect for local people, and on the other, the low involvement of companies with other stakeholders.

Keywords: Private Social Investment. Brazilian Multinational Enterprises. Internationalization. Governance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Pontos positivos e negativos da participação social empresarial.....	34
Gráfico 1 – Fluxos de investimento direto.....	59
Gráfico 2 – Evolução dos índices de internacionalização médios.....	62
Gráfico 3 – Dispersão geográfica das empresas brasileiras no mundo.....	63
Gráfico 4 – Grau de envolvimento dos <i>stakeholders</i> nas decisões das transnacionais.....	64
Gráfico 5 – Envolvimento das multinacionais.....	65
Gráfico 6 – Práticas sociais e ambientais das multinacionais.....	66
Quadro 2 – Caracterização das entrevistas e seus participantes.....	77
Quadro 3 – Categorias temáticas de análise dos dados.....	80
Quadro 4 – Desafios citados pelos respondentes da pesquisa.....	85

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BM	Banco Mundial
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social
CEPAL	Comissão Econômica para América Latina e o Caribe
FDC	Fundação Dom Cabral
FMI	Fundo Monetário Internacional
GIFE	Grupo de Institutos Fundações e Empresas
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IDE	Investimento Direto Externo
IMPI	Iniciativas de Múltiplas Partes Interessadas
ISP	Investimento Social Privado
ISPC	Investimento Social Privado Corporativo
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PPP	Parceria Público-Privada
PPPGS	Parcerias Público-Privadas Globais do Social
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.2.1	Objetivo geral.....	18
1.2.2	Objetivos específicos.....	18
1.3	JUSTIFICATIVA.....	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1	A PARTICIPAÇÃO EMPRESARIAL NA ESFERA SOCIAL.....	20
2.1.1	O crescimento de empresas em questões sociais.....	21
2.1.2	Responsabilidade Social Corporativa.....	23
2.1.2.1	Visões sobre Responsabilidade Social Corporativa.....	24
2.1.2.2	Visão política da Responsabilidade Social Corporativa.....	26
2.1.3	Iniciativas e alianças globais do setor empresarial.....	28
2.1.3.1	Parcerias Público-Privadas Globais do Social: defensores x críticos.....	30
2.1.4	Questões e conflitos no envolvimento social de empresas no cenário global.....	31
2.2	INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO.....	35
2.2.1	Responsabilidade Social Empresarial no Brasil.....	35
2.2.2	Investimento Social Privado no Brasil.....	36
2.2.3	Modalidades de Investimento Social Privado.....	38
2.2.4	Formas de atuação do Investimento Social Privado Corporativo.....	39
2.2.5	Panorama atual do Investimento Social Privado no Brasil.....	41
2.2.6	Desafios do Investimento Social Privado.....	43
2.2.6.1	Desafio da Governança do ISPC.....	44
2.2.6.1.1	<i>Conceito de Governança.....</i>	<i>44</i>
2.2.6.1.2	<i>Governança do Investimento Social Privado.....</i>	<i>46</i>
2.2.6.2	Desafio dos profissionais atuantes no ISP.....	49
2.2.6.3	Desafio na divergência de dados e informações sobre o ISP.....	51
2.2.6.4	Desafio na internacionalização do investimento social privado corporativo....	52
2.3	EMPRESAS BRASILEIRAS NO CENÁRIO GLOBAL.....	53
2.3.1	A expansão de empresas multinacionais.....	54

2.3.2	Investimento direto externo brasileiro: breve histórico.....	56
2.3.3	Internacionalização brasileira recente: estratégia da Política Externa Brasileira.....	58
2.3.4	Multinacionais brasileiras.....	61
2.3.5	Relacionamento e envolvimento com <i>stakeholders</i> no contexto global.....	63
2.3.6	Práticas sociais e ambientais nas operações globais de multinacionais brasileiras.....	66
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	68
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	68
3.2	CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO.....	68
3.3	DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA.....	69
3.3.1	Empresa A.....	69
3.3.2	Empresa B.....	71
3.3.3	Empresa C.....	72
3.3.4	Empresa D.....	73
3.4	ESCOLHA DOS CASOS.....	75
3.5	COLETA DE DADOS.....	75
3.6	PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	77
3.7	CATEGORIAS E ANÁLISE DOS DADOS.....	79
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	81
4.1	ESTRUTURAÇÃO DAS EMPRESAS PARA A REALIZAÇÃO DO INVESTIMENTO SOCIAL NO EXTERIOR.....	81
4.2	DESAFIOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO.....	85
4.2.1	Governança do Investimento Social Privado Corporativo Brasileiro no exterior.....	87
4.2.1.1	Processo decisório.....	88
4.2.1.2	Envolvimento dos <i>stakeholders</i>	93
4.2.1.2.1	<i>Envolvimento com Organizações Não Governamentais.....</i>	<i>95</i>
4.2.1.2.2	<i>Envolvimento com comunidades locais.....</i>	<i>96</i>
4.2.1.2.3	<i>Envolvimento com Poder Público local.....</i>	<i>98</i>
4.2.1.2.4	<i>Envolvimento com redes globais e locais sobre o Investimento Social.....</i>	<i>102</i>
4.2.1.3	Resolução de conflitos.....	103

4.2.1.4	Avaliação dos resultados.....	106
4.2.1.5	Reflexões sobre a governança do Investimento Social Privado.....	109
4.2.2	Profissionais no campo do Investimento Social Privado.....	110
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	114
	REFERÊNCIAS.....	117
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada, primeiro ciclo de entrevistas.....	123
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturada, segundo ciclo de entrevistas.....	124
	APÊNDICE C – Termo de consentimento de pesquisa.....	125
	APÊNDICE D – Termo de confidencialidade de pesquisa.....	126

1 INTRODUÇÃO

A participação de empresas em questões sociais, fenômeno que vem se tornando cada vez mais complexo, tem crescido significativamente no contexto atual. As ações sociais de empresas podem contemplar desde pequenas doações pontuais até amplos programas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), envolvendo diversos *stakeholders*¹, como funcionários, fornecedores, clientes, acionistas, poder público e comunidades locais. Inúmeras razões são elencadas para justificar o interesse corporativo em atuar na esfera social, entre as quais a obtenção de vantagens competitivas, visto que muitos consumidores valorizam a ética e participação social das empresas; certos preceitos religiosos ou morais; possíveis incentivos do governo e de outras instituições; visão estratégica de sustentabilidade da empresa a longo prazo (SCHOMMER, 2000).

O Investimento Social Privado (ISP), definido pelo Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE)² como o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público, caracteriza-se, segundo o GIFE e autores como Andion *et al.* (2010), Beghin (2009), Deboni (2013), Nogueira e Schommer (2009) e o Relatório ISPC³ (2013) como uma dimensão da RSC, focada na comunidade e nas ações sociais voltadas ao interesse público. Assim, enquanto a Responsabilidade Social Corporativa (também chamada de Responsabilidade Social Empresarial) abrange diversos grupos em suas ações (funcionários, acionistas, fornecedores, clientes, comunidade), o ISP destina-se primordialmente às comunidades e a questões sociais públicas (ANDION *et al.*, 2010; BEGHIN, 2009; GIFE; NOGUEIRA; SCHOMMER, 2009; RELATÓRIO ISPC, 2013; SCHOMMER, 2000).

O Investimento Social Privado diferencia-se da filantropia tradicional, vinculada à caridade, pois se preocupa com o resultado, o impacto e o retorno do investimento, conforme já apontado por Carrion (2000), ao perceber a substituição da lógica do empresário filantropo pela do investidor social. Além disso, o ISP pode se originar de diferentes tipos de organização, e o presente estudo concentra-se no Investimento Social Privado Corporativo, ou seja, o Investimento Social de empresas e/ou de seus institutos e fundações sociais.

¹ Termo utilizado para se referir às partes interessadas.

² Informações extraídas do site do GIFE: <http://www.gife.org.br/>. Acesso em: 12 fev. 2014.

³ Ao longo do trabalho, nos referiremos à Pesquisa Arquitetura Institucional de Apoio às Organizações da Sociedade Civil no Brasil: Relatório Final Eixo Investimento Social Privado Corporativo (2013), realizado pela Articulação D3 – Diálogos, Direitos e Democracia e pelo CEAPG – Centro de Estudos em Administração Pública e Governo da FGV-EAESP, como Relatório ISPC (2013).

No cenário internacional, o envolvimento de empresas em questões sociais também se torna crescente, e o fortalecimento de organizações multinacionais permite que empresas atuem em questões sociais em espaços além de suas fronteiras, em áreas de interesse público como educação, saúde e meio ambiente. Além disso, a participação social de multinacionais pode se dar em questões já existentes no país anfitrião, ou mesmo criadas ou acentuadas pela própria presença das empresas no local, levantando diversos questionamentos e contradições (BEGHIN, 2009; DETOMASI, 2007; LEVY; KAPLAN, 2008; SCHERER; PALAZZO, 2011). Neste mesmo cenário, discute-se também o papel político que passa a ser assumido pelas empresas através da Responsabilidade Social, atuando em demandas até então de exclusividade do poder público (SCHERER; PALAZZO, 2008; 2011).

Percebe-se um movimento global de responsabilidade social, composto por múltiplos atores, e não apenas pelas empresas multinacionais. Instituições multilaterais de governança econômica global, como o Banco Mundial (BM), o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), vêm se aliando ao setor empresarial, formando parcerias e estratégias, destacando-se as Iniciativas de Múltiplas Partes Interessadas (IMPIs) ou Parcerias Público-Privadas Globais do Social (PPP GS). Entretanto, não há consenso sobre o propósito de tais alianças: se têm por fim defender os interesses públicos ou se, pelo contrário, atuam a favor de determinados grupos e países (MARTENS, 2007 *apud* BEGHIN, 2009).

No Brasil, a internacionalização de empresas começa a ganhar destaque no início do século XXI, passando a representar uma importante estratégia para a política externa do país, especialmente a partir de 2003, no início do governo Lula (CERVO, 2010); no ano de 2006, pela primeira vez na história do país os investimentos privados diretos no exterior ultrapassaram a entrada de investimentos privados diretos estrangeiros no território nacional (BAUMANN, 2010; HIRATUKA; SARTI, 2011). Esta internacionalização vem acompanhada dos inúmeros impactos que estas multinacionais passam a gerar em novos locais, fazendo com que muitas delas se preocupem em exercer ações e práticas sociais e ambientalmente responsáveis em suas operações internacionais (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2011).

Assim, abre-se espaço **para investigar como empresas multinacionais brasileiras internacionalizam seus investimentos sociais em países estrangeiros nos quais mantêm atividades e quais são os principais desafios que envolvem este fenômeno.** Neste sentido, realizarem-se estudos de caso em quatro multinacionais brasileiras para possibilitar a investigação proposta.

A presente dissertação está organizada em cinco seções, sendo a primeira esta introdução. A segunda seção contempla a fundamentação teórica, e está subdividida em três partes principais, que formam os pilares teóricos do estudo: (a) a participação social do setor empresarial; (b) o Investimento Social Privado, com foco no investimento social corporativo; (c) a internacionalização de empresas brasileiras. A terceira seção aborda os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa empírica, sob a forma de estudos de caso, apresentando os participantes da pesquisa e as categorias de análise utilizadas. A quarta parte expõe a análise e discussão dos resultados da pesquisa, e a quinta parte trata das considerações finais. Apresentam-se ainda as referências bibliográficas utilizadas na pesquisa, bem como os apêndices pertinentes.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO

A partir do final do século XX, o voraz crescimento dos mercados, a liberalização econômica, a privatização de empresas estatais, a concentração de poder de grandes empresas e os processos de fusão e aquisição, amparados pela promoção do discurso neoliberal, contribuem para a revisão do papel do Estado. Neste sentido, parte das atribuições do Estado passa a ser compartilhada com organizações privadas com e/ou sem fins lucrativos (ANDION *et al.*, 2010; MILANI; SOLINIS, 2002; SCHOMMER, 2000). Paralelamente, cresce a cobrança, sobretudo por parte das Organizações Não-Governamentais (ONGs), para que o setor empresarial se alie para enfrentar questões sociais.

A partir dos anos 1990 observa-se a crescente inserção de empresas em questões até o momento consideradas de domínio do Estado, como saúde, educação, meio ambiente e direitos humanos. Assim, passa a discutir-se também o papel político assumido pelas empresas através de ações sociais, atuando em demandas até então de exclusividade do poder público (SCHERER; PALAZZO, 2008; 2011).

Neste contexto, variadas expressões surgem para nomear a participação social de empresas, tais como filantropia empresarial, responsabilidade social empresarial, responsabilidade socioambiental, investimento social privado, cidadania empresarial, terceiro setor empresarial, ou ação social das empresas (AGUILERA; RUPP; WILLIAMS, 2007; BEGHIN, 2009; DAHLSTRUD, 2006; MACKE, 2005; MARREWIK, 2003; MCWILLIAMS, SIEGEL; WRIGHT, 2005; SCHOMMER; ROCHA; FISCHER, 1999).

Uma dessas modalidades é o Investimento Social Privado, que no Brasil pode ser definido como o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público Andion *et al.* (2010), Beghin (2009) (GIFE)⁴, Nogueira e Schommer (2009); Relatório ISPC (2013) e que, como assinala Carrion (2000), diferencia-se da filantropia empresarial e de outras modalidades similares de presença do setor privado no campo social, pelo fato de os investidores sociais estarem atentos aos resultados associados aos recursos canalizados para a área social. Ou seja, preocupam-se com o impacto social dos recursos aplicados, dando a denominação de “investimento” social privado.

No Brasil, o Investimento Social Privado ganha espaço especialmente a partir da criação do Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), em 1995. Conforme Carrion (2000), o GIFE representa, no cenário brasileiro, a entidade de maior destaque no campo social no que se refere a iniciativas empresariais, realizando atividades educativas e oferecendo apoio técnico a empresas, fundações e institutos que se disponham a investir de forma sistemática e planejada na área social.

De acordo com Echegaray (2013), o engajamento social do setor empresarial no Brasil merece destaque, ante o exponencial crescimento de investimentos sociais privados, com o recorde, em 2012, de mais de 2,5 bilhões de reais investidos em programas sociais ou ambientais pelas fundações, institutos e organizações associadas ao GIFE. Andion *et al.* (2010) mostram que o Investimento Social Privado vem se tornando objeto de diversas pesquisas técnicas e científicas, em áreas como a gestão social, administração e administração pública, e que aos poucos está se consolidando como um novo campo de estudos brasileiro.

Entretanto, segundo Andion *et al.* (2010), os estudos no Brasil ainda concentram-se, de forma geral, em conceituar e caracterizar o ISP no cenário brasileiro, avançando pouco em relação às suas complexidades. Alguns desafios que tangem o Investimento Social Privado no Brasil já vêm sendo apontados por estudiosos, como a questão da sua governança (DEBONI, 2013; NOGUEIRA; SCHOMMER, 2009; PAULA E SILVA, 2013), do profissional atuante no campo do ISP (ALVES; NOGUEIRA; SCHOMMER, 2013) e da divergência entre os dados nas pesquisas sobre o tema (RELATÓRIO ISPC, 2013). Outro desafio diz respeito à lacuna de estudos que contemplem a internacionalização de investimentos sociais privados brasileiros, conforme apontam Nogueira e Schommer (2009) e o Relatório ISPC (2013), especialmente em virtude do crescente movimento de Investimento Direto Externo (IDE) e de operações globais de empresas brasileiras no exterior (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2013).

⁴ Informações extraídas do site do GIFE: <http://www.gife.org.br/>. Acesso em: 12 fev. 2014.

Neste sentido, Cervo (2010) analisa que, alinhada ao multilateralismo recíproco, a internacionalização empresarial passa a compor uma estratégia essencial ao modelo adotado pela política externa brasileira para tornar o Brasil um país global no período histórico recente. Ainda, Hiratuka e Sarti (2011) demonstram que, se a participação brasileira nos fluxos mundiais de investimento direto no exterior foi pouco significativa durante a década de 1990 e início dos anos 2000, o quadro alterou-se substancialmente nos últimos anos, tendo o Brasil elevado sua participação de 0,3% para 1,4% no total mundial de IDE.

O crescimento da presença internacional de empresas brasileiras vem acompanhado, conforme pesquisa da Fundação Dom Cabral (2011), da preocupação latente por parte destas multinacionais brasileiras em exercerem suas atividades em outros países de forma sustentável e socialmente responsável. O Índice de Doadores para a América Latina, divulgado pela Fundação Avina⁵ (2012) em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), que buscou identificar os principais Mobilizadores de Recursos para a sociedade civil da América Latina e do Caribe em 2011, apontou o Brasil como o principal mobilizador latino-americano de recursos sociais, com seis doadores na lista dos trinta maiores investidores na região, sendo todos eles de origem empresarial.

Todavia, ainda que o Investimento Social Privado Corporativo seja um fenômeno crescente no Brasil, existe uma lacuna no que se refere ao estudo do investimento social de empresas brasileiras no exterior. É no sentido de contribuir para o preenchimento dessa lacuna que a presente dissertação busca responder a seguinte questão norteadora: ***como se dá o processo de internacionalização de Investimentos Sociais Privados brasileiros no exterior e quais são seus principais desafios?*** Para tanto, foram conduzidos estudos de caso com quatro representativas multinacionais brasileiras, que contribuíram para a investigação do fenômeno proposto.

1.2 OBJETIVOS

Este item apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos que orientam esta pesquisa.

⁵ O Índice de Doadores para a América Latina é um banco de dados criado pela Fundação Avina em parceria com o BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento; em 2012, reuniu informações sobre os principais Mobilizadores de Recursos para a sociedade civil da América Latina e do Caribe de 2011, que atuam na região, incluindo fundações, empresas, agência de cooperação e entidades sem fins lucrativos. Segundo o estudo, a mobilização de recursos pesquisada abarca tanto atividades que são realizadas como Filantropia como atividades realizadas como Investimento Social.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral é analisar os desafios enfrentados por empresas multinacionais brasileiras no processo de internacionalização de Investimentos Sociais Privados.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) identificar e descrever como as multinacionais pesquisadas se estruturam e se organizam para a realização de seus Investimentos Sociais no exterior;
- b) identificar e analisar o processo de governança do Investimento Social Privado no exterior destas multinacionais, destacando como são tomadas as decisões; os principais *stakeholders* envolvidos; a avaliação dos resultados das ações sociais;
- c) investigar a relação destas multinacionais em suas unidades internacionais com o poder público local;
- d) identificar e caracterizar o perfil dos profissionais que atuam no Investimento Social destas multinacionais.

1.3 JUSTIFICATIVA

Na internacionalização de empresas brasileiras inevitavelmente são gerados impactos – positivos e/ou negativos - para as comunidades locais, conseqüentemente influenciando na imagem projetada pelo Brasil e por suas organizações ao redor do mundo. Entre exemplos de impactos negativos da atuação de empresas nacionais no exterior, Garcia (2009) aponta o caso de empresa brasileira do setor energético denunciada por ter provocado graves problemas ambientais no Equador e na Bolívia e o caso de uma importante mineradora que, além de produzir danos ambientais e sociais, acumulou forte passivo trabalhista no Peru e na Indonésia. Já Vasconcellos (2012, p. 12) relata o caso de obras de infraestrutura realizadas por construtoras brasileiras na Bolívia e no Peru, cujos impactos negativos se destacam como

“a ausência de participação da população nas decisões, estudos de impactos socioambientais considerados insatisfatórios, violação dos direitos da população local e condução irregular do projeto das obras.”

A preocupação em evitar e minimizar os impactos indesejados causados por suas atividades no exterior, bem como face à demanda pública crescente para que se envolvam também na construção de soluções para os problemas sociais que afligem o país em que exercem atividades, faz com que algumas empresas brasileiras – poucas ainda, mas significativas por sua expressão econômica e política no cenário nacional - se voltem para a prática de investimentos sociais privados em países nos quais mantêm operações no exterior.

Face ao acima exposto, verifica-se que, além de relevante, é também oportuno e necessário entender o fenômeno de internacionalização de Investimentos Sociais Privados praticados por empresas brasileiras no exterior. Acredita-se que a investigação empírica de tais práticas - e seus desafios e resultados - possa contribuir para que multinacionais brasileiras estejam mais atentas para lidar com demandas sociais em espaços diversos, muitas vezes tão distintos de sua realidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica da presente dissertação se divide em três seções principais: a participação de empresas na esfera social, o Investimento Social Privado e a internacionalização de empresas brasileiras. A primeira seção contempla o envolvimento social empresarial, enfocando o movimento de Responsabilidade Social Corporativa, as principais alianças e iniciativas globais formadas pelas empresas com outros atores, assim como possíveis questões e conflitos no envolvimento de empresas multinacionais em questões sociais no contexto global. A segunda parte aborda o Investimento Social Privado, com ênfase no ISP de natureza corporativa, apontando suas principais características, tendências e desafios. Por fim, a terceira seção centra-se na internacionalização de empresas brasileiras, apresentando um breve histórico sobre o tema, uma visão geral das principais multinacionais de origem brasileira, bem como um breve apanhado do envolvimento com seus *stakeholders* internacionais e das principais práticas sociais nas operações globais adotadas por empresas brasileiras atuando no exterior.

2.1 A PARTICIPAÇÃO EMPRESARIAL NA ESFERA SOCIAL

A participação do setor privado em questões sociais cerca-se de inúmeros conceitos e ausência de consenso. Diferentes termos envolvem esta temática, como filantropia empresarial, responsabilidade social empresarial, responsabilidade socioambiental, investimento social privado, cidadania empresarial, terceiro setor empresarial, ou ação social das empresas (AGUILERA; RUPP; WILLIAMS, 2007; BEGHIN, 2009; DAHLSTRUD, 2006; MACKE, 2005; MARREWIJK, 2003; MCWILLIAMS, SIEGEL; WRIGHT, 2005; SCHOMMER; ROCHA; FISCHER, 1999). Na presente seção, busca-se entender, numa perspectiva histórica, a participação do setor empresarial no âmbito social, o movimento da Responsabilidade Social Empresarial e suas principais correntes, as alianças e iniciativas globais que as empresas formam com outros atores para facilitar a inserção em demandas sociais, bem como as críticas que vêm sofrendo tais alianças, e, por fim, os principais conflitos e contradições que envolvem a participação de empresas na área social.

2.1.1 O crescimento de empresas em questões sociais

A partir do final do século XX, caracterizado pelo fim da Guerra Fria, pelo Consenso de Washington e pelo paradigma neoliberal, acirra-se o processo de reordenamento global, com a liberalização econômica, aumento dos fluxos comerciais entre países, e acentuação da globalização. Neste período, diversificam-se os atores que passam a participar de sistemas de governança global tais como Organizações Não Governamentais (ONGs) e empresas multinacionais (DETOMASI, 2007).

Segundo Schommer (2000), diversos fenômenos, como o crescimento voraz dos mercados, a privatização de empresas estatais, a concentração de poder de grandes empresas e os processos de fusão e aquisição, contribuem, na década de 1990, para a revisão do papel e funções do Estado. As organizações privadas e a sociedade civil passam a repartir com os atores governamentais o espaço público. Neste contexto, Andion *et al.* (2010) indicam que, diante da crise do Estado do Bem-Estar, novas formas de mobilização e de ação, bem como novos modelos de ação coletiva, avançam no espaço público.

O Estado não perde, todavia, sua relevância, passando a compor um sistema de governança mais amplo, no qual novos atores, não-governamentais, se inserem. Milanis e Solinis (2002) defendem a visão de Rhodes (1996) para governança, que se refere a gerenciar redes que são auto-organizadas. Eles adotam esta visão porque acreditam que ela consegue mostrar que o Estado, embora tenha um papel importante, não é o único ator no sistema, pois existem também novos atores - em redes integradas e horizontais -, que criam políticas, influenciam e modelam a arena pública.

Schommer (2000) acredita que houve a migração de uma dicotomia público/privado, na qual se diferenciavam com facilidade as ações e interesses privados das ações de interesse público, para um espaço onde os limites se tornam de difícil identificação. Com base em Bombal e Krotsch (1998, p. 146), a autora aponta que esta nova configuração cria novos padrões de comportamento, e “são geradas organizações diferenciadas, identificadas por sua permeabilidade e hibridismo, incorporando características globais e locais, públicas e privadas, da burocracia tradicional e da fluidez interorganizacional.” Nesse contexto, ganham destaque em diversos debates termos como cooperação, redes, parcerias e alianças. Assim, a partir do final do século XX, período marcado pela ideologia neoliberal, abre-se espaço para a atuação de novos atores no espaço público, que surgem como “possíveis solucionadores” de problemas que o Estado é acusado de não conseguir resolver.

Ao mesmo tempo, o acirramento da globalização e da mobilidade das empresas além de suas fronteiras acentua os impactos sociais, ambientais e econômicos causados pelo setor empresarial (LEVY; KAPLAN, 2008). Beghin (2009) destaca que principalmente a partir da segunda metade do século XX aumenta a visibilidade dos abusos e violação dos direitos humanos cometidos pelas grandes empresas, como nas décadas de 1970 e 1980 quando organizações empresariais apoiaram, por exemplo, o regime do apartheid na África do Sul, ou envolveram-se em casos de corrupção e desastres ambientais, gerando protestos e exigências de maior comprometimento social destes atores com os demais grupos sociais.

Com o aumento de escândalos envolvendo abusos praticados por grandes empresas, a partir dos anos de 1970 alguns organismos multilaterais, como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), tentam promover mecanismos de adesão voluntária para amenizar esta situação, buscando equilibrar os direitos da empresa com as obrigações trabalhistas, sociais e ambientais. Porém, estes mecanismos não foram bem-sucedidos, como o atesta o caso do Código de Conduta para as Transnacionais: criado pela ONU em 1975, esse regulamento tentava impor limites à atuação das multinacionais, mas foi abolido no início dos anos 1990, com a conivência do governo norte-americano, demonstrando-se, assim, o baixo poder de *compliance* desse tipo de instrumento (BEGHIN, 2009).

A partir dos anos 1980, o setor empresarial busca criar ferramentas mais relacionadas aos seus interesses e, ao mesmo tempo, demonstrar comportamento socialmente engajado, desenvolvendo para tanto seus próprios mecanismos, como a criação de códigos de conduta e balanços sociais. Porém, por serem diretamente criados pelas empresas e não envolverem os demais atores, nem mesmo mecanismos de prestação de contas ou qualquer tipo de padronização, estes instrumentos passaram a receber inúmeras críticas nos últimos anos. Assim, questiona-se a legitimidade destes instrumentos: discute-se se constituem uma forma de promover a melhoria de condições sociais, ou se simplesmente representam uma ferramenta de marketing e relações públicas das empresas (BEGHIN, 2009).

Neste sentido, surgem e se disseminam pelo mundo, amparadas especialmente pela ONU, novas tentativas de regular a atuação das empresas na área social e promover mecanismos que busquem a responsabilidade social empresarial, como a Iniciativa de Múltiplas Partes Interessadas (IMPIs) e as Parcerias Público-Privadas Globais (PPPGs), que serão aprofundadas ao longo desta seção. Entretanto, tais iniciativas têm recebido críticas, como veremos oportunamente no presente estudo.

Um olhar histórico revela que, ao longo das últimas décadas, o setor empresarial vem buscando novas formas de legitimar sua participação na esfera social, criando e desenvolvendo novos instrumentos e medidas para capacitar sua participação em questões sociais. Um exemplo dessa situação é o número crescente de empresas que vêm buscando participar de projetos e ações sociais. O próximo tópico é dedicado à Responsabilidade Social Corporativa (RSC), também chamada de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), e suas principais características e contradições.

2.1.2 Responsabilidade Social Corporativa

Distintas abordagens e visões marcam o debate acerca da Responsabilidade Social Corporativa (AGUILERA; RUPP; WILLIAMS, 2007; BEGHIN, 2009; DAHLSTRUD, 2006; MACKE, 2005; MARREWIK, 2003; MCWILLIAMS, SIEGEL; WRIGHT, 2005; SCHOMMER; ROCHA; FISCHER, 1999). Conforme Marrewijk (2003), o debate entre os acadêmicos, consultores e empresários tem resultado em uma visão mais humana, mais ética e transparente de fazer negócios. O autor afirma ainda que a atenção que vem sendo dedicada a conceitos tais como desenvolvimento sustentável, cidadania corporativa, empreendedorismo sustentável, *triple bottom line*, ética empresarial e responsabilidade social empresarial estaria relacionada a essa nova forma de pensar os negócios.

Já Aguilera, Rupp e Williams (2007) destacam que as definições de Responsabilidade Social Empresarial têm se diversificado à medida que o tema ganha força na sociedade, o que aumenta o interesse dos estudiosos em entender seus antecedentes e consequências. McWilliams e Siegel (2001) ressaltam que não há consenso sobre a definição de RSE, que tem sido utilizada como sinônimo de ética empresarial, filantropia corporativa, ou ainda estritamente como tema de política ambiental. Ademais, o conceito de Responsabilidade Social Empresarial pode ser confundido com o de desempenho social corporativo e cidadania corporativa. Portanto, segundo os autores, a falta de consistência no uso do termo dificulta a comparação de resultados entre os estudos e prejudica a compreensão das implicações das atividades de RSE.

Beghin (2009), concordando com Oliveira (2008), observa que não existe definição consensual para a Responsabilidade Social Corporativa, porém descreve alguns requisitos comuns entre empresas cujas práticas se associam à expressão “socialmente responsáveis”.

Entre essas práticas, aponta algumas questões que revelam respeito pela comunidade, como o cumprimento da legislação em todas as áreas; o desempenho responsável na área ambiental; o mapeamento de impactos que as atividades empresariais podem produzir na sociedade; o respeito aos empregados e seus familiares. Além disso, empresas devem ser também transparentes em suas ações; devem realizar ou apoiar de forma coordenada e planejada projetos sociais e devem, ainda, dialogar com seus *stakeholders* – ou seja, se comunicar com as partes interessadas nas ações das empresas, como os empregados, os acionistas, a comunidade e o governo (BEGHIN, 2009).

Schommer (2000) destaca algumas das motivações que levam empresas a atuarem no âmbito social: o desejo de obter vantagens competitivas, visto que muitos consumidores começam a valorizar a ética e participação social das empresas; os preceitos religiosos ou morais que praticam; os incentivos que recebem do governo ou outras instituições voltadas ao bem comum; a sustentabilidade da empresa num prazo longo.

2.1.2.1 Visões sobre Responsabilidade Social Corporativa

McWilliams, Siegel e Wright (2005) apresentam a evolução histórica de algumas importantes definições para a RSC, como a abordagem econômica, citando Theodore Levitt, a quem pode ser creditada a definição da agenda para o debate da responsabilidade social das empresas em seu artigo "Os Perigos de Responsabilidade Social" (1958). Neste artigo, o autor divide as funções entre governo e empresa de forma maniqueísta. Friedman (1970), na mesma linha, defende que a simples existência da RSC representaria um sinal problemático dentro da empresa. Assim, nesta perspectiva, a RSC estaria desviando os recursos da organização, que poderiam estar sendo empregados de maneira mais rentável - agregando valor para projetos internos - ou sendo acrescidos aos dividendos pagos aos acionistas.

Nesta mesma abordagem, Marrewijk (2003) reporta-se aos pressupostos defendidos por Friedman (1970), nos quais o acionista, em busca da maximização do lucro, representaria o ponto focal da empresa, e, portanto, atividades socialmente responsáveis não pertenceriam ao domínio de organizações, e sim ao domínio dos governos. Ainda em relação à visão econômica da RSE, em uma interpretação mais atual, Scherer e Palazzo (2011) observam que ela é baseada em três premissas: (i) há uma clara separação entre os negócios; (ii) as empresas devem maximizar seus lucros e priorizar suas responsabilidades financeiras para com os

acionistas e, por fim, (iii) o envolvimento de empresas em questões sociais se justifica apenas nos casos em que contribuam para aumentar o valor da empresa a longo prazo. Scherer e Palazzo (2011) argumentam ainda que muitos economistas não rejeitariam o comportamento socialmente responsável de empresas, se tivessem provas que ele agrega valor ao negócio.

Além da visão econômica, Freeman (1984), baseado em Chester Barnard (1938), apresenta uma abordagem mais positiva da RSC, através da sua teoria dos *stakeholders*. Nela, Freeman (1984) defende que os gestores devem satisfazer uma variedade de atores, entre eles trabalhadores, clientes, fornecedores, organizações e comunidades locais, e que todos estes podem influenciar nos resultados da firma. Assim, não bastaria aos gestores se concentrarem exclusivamente nas necessidades dos acionistas, ou dos proprietários da corporação, visto que todas as partes interessadas são importantes para o sucesso do negócio.

Segundo McWilliams, Siegel e Wright (2005) e Macke (2005), a teoria dos *stakeholders* entende que pode ser benéfico para a empresa participar de algumas atividades de RSC, as quais os *stakeholders* não-financeiros percebem como importantes, pois, na ausência desta participação, esses grupos podem vir a retirar seu apoio à empresa. Segundo McWilliams, Siegel e Wright (2005), a teoria dos *stakeholders* foi expandida por Donaldson e Preston (1995) que destacaram as dimensões morais e éticas da RSC.

Ainda em relação à abordagem dos *stakeholders*, Marrewijk (2003) afirma, baseado nos preceitos de Freeman (1984), que as organizações não representam apenas interesses financeiros aos seus acionistas: elas necessitam, na verdade, equilibrar uma multiplicidade de interesses relacionados, em diferentes medidas, a seus objetivos.

Já Scherer e Palazzo (2011) destacam que, tendo presente a diversidade do contexto global, se torna praticamente impossível universalizar valores éticos e morais à teoria dos *stakeholders*. Banerjee (2008) é outro pesquisador que também apresenta sérias críticas à teoria dos *stakeholders*, a qual, segundo ele, poderia representar uma nova modalidade de “colonialismo”:

Apesar de toda a retórica estridente sobre a “corporação do *stakeholder*”, a realidade é que os interessados que não seguirem a linha corporativa ou são cooptados ou marginalizados. A teoria dos *stakeholders* da empresa representa uma forma de colonialismo dos interessados, que serve para regular o comportamento das partes interessadas. (BANERJEE, 2008, p.72, tradução nossa).

2.1.2.2 Visão política da Responsabilidade Social Corporativa

Scherer e Palazzo (2011) apresentam uma nova perspectiva para a RSC, descrita por eles como a visão política da Responsabilidade Social Corporativa. Assim, conforme defendem Scherer e Palazzo (2008), as questões sociais globais já não estão limitadas ao sistema político governamental, mas foram incorporadas em processos descentralizados, que incluem atores não-estatais, como ONGs e empresas privadas. Este novo fenômeno vai além do entendimento convencional da responsabilidade empresarial, restrita aos pressupostos econômicos e éticos. Portanto, segundo os autores, na arena global as empresas têm de ser entendidas como atores econômicos e políticos.

Scherer e Palazzo (2008) lembram que a responsabilidade social das empresas em uma sociedade de mercado tem sido discutida há décadas, muito antes do fenômeno da globalização tornar-se uma palavra de ordem. Apesar disso, os autores consideram que, a partir da globalização, as consequências negativas dos negócios se intensificaram, assim como a contestação pública diante de impactos provocados por empresas no ambiente e/ou na sociedade. Neste sentido, intensificaram-se os estudos que buscam entender a relação entre globalização e RSC, bem como os efeitos perversos da globalização, visto que às empresas são atribuídos diversos males sociais, como desastres ambientais, escândalos financeiros e exploração de trabalhadores. Os autores destacam ainda que paradoxalmente, se por um lado as empresas são acusadas de produzir danos à sociedade, por outro, são conclamadas a contribuir para os bens públicos e a participar na solução de problemas sociais, dado que em muitos casos o aparelho estatal não é capaz de assegurar os direitos de cidadania. Do mesmo modo, Matten e Crane (2005) analisam que as empresas multinacionais passaram a ser consideradas a solução para problemas públicos sociais, especialmente em países onde os governos praticamente inexistem.

Para Levy e Kaplan (2008) uma série de fatores explica a ascensão da RSE na arena internacional. Os autores destacam a preocupação renovada, na década de 1990, com o poder e a influência de multinacionais, em particular o seu impacto nos países em desenvolvimento em matéria de direitos humanos, meio ambiente e emprego. Se estas preocupações colocaram-se em pauta na década de 1970, e diminuíram na década de 1980, há, nas últimas décadas, o reconhecimento crescente de que as operações de produção e comercialização de grandes multinacionais têm um impacto crítico sobre questões sociais e ambientais, práticas do mercado de trabalho, e desenvolvimento econômico regional e cultural.

Scherer e Palazzo (2008) entendem que a visão antiga sobre a Responsabilidade Social Corporativa está profundamente enraizada nas percepções gerenciais de responsabilidades sociais, na qual existe uma rígida divisão entre o público e o privado. Conforme explicitado na visão econômica de RSC, as empresas eram percebidas como agentes privados que deviam se concentrar na busca de lucro, e os problemas públicos entendidos como de exclusiva responsabilidade do Estado e de suas instituições. Por outro lado, como argumentam Scherer e Palazzo (2008), embora as abordagens normativas de Responsabilidade Social Empresarial, como a visão dos *stakeholders*, critiquem a percepção de mundo puramente instrumental, e tentem acrescentar questões éticas à RSE, é comum pecarem pela desconsideração dos aspectos políticos da responsabilidade social.

Também conforme Scherer e Palazzo (2008), sendo enredadas na tradição do pensamento neoclássico, a teoria e a prática da RSC ainda são essencialmente construídas sobre a imagem do “Estado-nação intacto”. Ou seja, desconsideram o Estado ter suas fronteiras e soberania afetadas pela globalização econômico-financeira. Paralelamente, Scherer e Palazzo (2011) alertam para o fato de o cenário mundial ter sofrido profundas transformações, e que hoje está em construção uma nova ordem global “pós-Vestfália”⁶. Assim, ainda que não signifique que os Estados tenham perdido seu poder e influência para as empresas, sinaliza que essas passaram a ocupar um inegável lugar de destaque na arena internacional, com influência e intervenção crescente em questões sociais.

Vasconcellos, Alves e Pesqueux (2012, p.151), baseados nos estudos de Scherer e Palazzo, analisam que “nessa nova perspectiva, a ação política deixa de situar-se apenas no âmbito do Estado e passa a atuar na conjunção do Estado, da sociedade civil e das associações, e a separação entre as esferas política e econômica tende a diminuir”. Os autores ainda citam que, neste novo contexto, o conceito da Responsabilidade Social passa a ser politizado, somando-se aos novos papéis que as empresas passam a desempenhar através de seus programas sociais, marcados por novas dinâmicas com o setor público.

Scherer e Palazzo (2011) asseguram ainda que através da transnacionalização dos negócios uma importante parcela da produção global foi transferida para Estados não-democráticos, com instituições legais frágeis. Estados esses que, pela presença destas empresas em seus territórios, passaram a enfrentar externalidades negativas, como poluição e

⁶ O termo pós-Vestfália refere-se a ordem instaurada após a Guerra de 30 anos na Europa, com o tratado de Vestfália (1648), que declara os Estados como soberanos e autoridades máximas, tendo o monopólio do uso da força em seus territórios, e marca o início dos princípios do Estado Moderno. Assim, os autores denominam pós-Vestfália, no sentido desta ordem ter sido superada, não se podendo mais considerar os Estados como únicos atores do sistema global.

desmatamento. Por outro lado, chamam a atenção para a postura, não raro contraditória, de instituições supranacionais, como a ONU, as quais tanto podem deixar de se manifestar, em situações como a acima referida, em nome dos princípios de não-ingerência, como defender, em outras situações, iniciativas e alianças que promovam a Responsabilidade Social Empresarial. O próximo tópico é dedicado à abordagem das iniciativas e alianças globais empresariais.

2.1.3 Iniciativas e alianças globais do setor empresarial

A participação social de empresas no cenário global se manifesta, em grande parte, vinculada a outros atores, especialmente a organismos multilaterais e agentes governamentais. Atualmente, percebe-se um movimento global da responsabilidade social empresarial, liderado principalmente pelo setor empresarial multinacional e pelos organismos multilaterais, como a ONU e o Banco Mundial (BEGHIN, 2009). Assim, torna-se crescente o apoio que a RSC vem recebendo de governos de países centrais e de agências das Nações Unidas, especialmente no que tange ao voluntariado. Questiona-se, todavia, em que medida as iniciativas promovidas por tais agentes beneficiam a sociedade como um todo, considerando-se que, não raro, estas vêm sendo vistas como privilegiando os interesses de determinados atores e instituições (CARRION, 2012). Na esfera social, as iniciativas e parcerias globais vêm recebendo a denominação genérica de Iniciativas de Múltiplas Partes Interessadas (IMPIs) ou de Parcerias Público-Privadas Globais do Social (PPPGSSs).

As **Iniciativas de Múltiplas Partes Interessadas (IMPIs)** constituem-se basicamente em processos de regulação, com adesão voluntária, envolvendo pelo menos dois *stakeholders*, para a definição conjunta de normas, padrões e procedimentos de atuação empresarial. Conforme Utting (2002), as empresas e outros atores, como organizações não governamentais, organizações de poderes públicos, organismos multilaterais podem, pelo diálogo, estabelecer medidas que determinem padrões sociais e ambientais a serem observados pelas empresas nos processos de monitoramento, prestação de contas e auditorias, certificações, e promoção de diálogo entre os *stakeholders* envolvidos.

Os principais exemplos de IMPIs são: as certificações ou selos, tais como a Social Accountability 8000 e o Selo Rugmark; o *Global Reporting Initiative*; o *Global Compact*; os códigos *Clean Cloth Campaign* e *Ethical Trading Initiative*; a *Fair Labour Association*; a

Forest Stewardship Council, assim como acordos internacionais entre empresas multinacionais e sindicatos (BEGHIN, 2009; INSTITUTO DE ESTUDOS SÓCIOECONÔMICOS, 2012).

Dentre as IMPIs, destaca-se aqui o *Global Compact*, criado pela ONU, em 2001, envolvendo empresas privadas, ONGs e organismos das Nações Unidas. Os principais objetivos do *Global Compact*⁷, divulgados pela ONU, estão voltadas para integração de um conjunto de dez princípios⁸ nas atividades de negócios das empresas ao redor do mundo, e catalisar ações de apoio a objetivos mais amplos da ONU, incluindo os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM).

Os ODMs⁹ acordados na Cúpula do Milênio, da ONU, em Nova Iorque, em 2000, constituem um conjunto de oito objetivos que devem ser atingidos até 2015. Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio se constituem em: (1) erradicar a extrema pobreza e a fome; (2) atingir nível educacional básico universal; (3) promover a equidade de gênero e o empoderamento das mulheres; (4) reduzir a mortalidade infantil; (5) melhorar a saúde maternal; (6) combater o vírus HIV/AIDS, a malária e demais doenças; (7) garantir a sustentabilidade ambiental; (8) estabelecer parcerias globais para o desenvolvimento.

Porém, embora a ONU defina os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio como questões globais prioritárias no mundo, cabe uma reflexão de quem participa desta definição. Não se pretende aqui analisar o discurso de organismos multilaterais nem de países centrais; busca-se apenas externar um posicionamento mais crítico em relação ao que nos é trazido como “universal” e “global”. Isto porque certos termos e retóricas, como o próprio conceito de “desenvolvimento”, podem, na verdade, estar refletindo interesses de determinados grupos, instituições e/ou países, conforme apontam Carrion (2012), Grosfoguel (2009), Milando (2005), Ribeiro (2007), Rist (2002) e Zingano (2013).

Na atualidade, o *Global Compact*, composto por mais de 10.000 empresas e demais *stakeholders*, em mais de 130 países, é considerado a maior iniciativa de responsabilidade empresarial global voluntária do mundo. O interesse da ONU e de governos de países centrais, pelo *Global Compact*, evidencia-se quando se considera o contexto no qual o programa foi lançado: em Davos em 1999, durante o Fórum Econômico Mundial. No evento, Kofi Annan, então Secretário-Geral da ONU, chamou a atenção para que empresas adotassem medidas voluntárias para melhoria de sua atuação em áreas sociais e ambientais, o que

⁷ Informações divulgadas no site <http://www.unglobalcompact.org>. Acesso em: 12 jan. 2014

⁸ As empresas participantes do Global Compact devem aderir a 10 princípios vinculados a direitos humanos, padrões de trabalho, combate à corrupção e questões ambientais.

⁹ Informações extraídas do site <http://www.un.org/millenniumgoals/>. Acesso em: 13 jan. 2014

corresponderia a um “requisito” – leia-se uma “condicionalidade” - para que as organizações multilaterais de governança econômica global, alinhadas ao sistema ONU, validassem um regime internacional de livre comércio e investimentos. Além disso, em reunião da Cúpula do G8, em 2007 na Alemanha, governos de países centrais recomendaram a adesão de empresas aos mecanismos voluntários, como o *Global Compact*, para o fortalecimento da RSE (BEGHIN, 2009).

Além das IMPIs, também se destacam as **Parcerias Público-Privadas Globais do Social** (PPPGSs), que envolvem as empresas multinacionais ou seus institutos ou fundações, organizações da ONU e, em alguns casos, organizações da sociedade civil.

Martens (2007 *apud* BEGHIN, 2009, p. 92) afirma que “o termo ‘parcerias’ vem rapidamente se tornando um mantra que modela o discurso e as práticas globais das Nações Unidas”. Assim, não há uma clara definição para o termo “parcerias público-privadas” que consiga englobar a variada composição de atores, metas e atividades. Beghin (2009) julga ainda que, para os defensores das PPPGSs, as parcerias devem contemplar relações do tipo ganha-ganha, enfocando questões de saúde, educação e desenvolvimento das comunidades.

Entre os exemplos de PPPGSs encontram-se a iniciativa contra a fome *Change for Food*, da UNICEF; o movimento global para educação *Education for All* (EFA), da UNESCO; a Aliança Global para Vacinas e Imunização (*Gavi Alliance*); a Aliança Global para Melhorar a Nutrição (GAIN); o Fundo Global de Combate à Aids, Tuberculose e Malária (*Global Fund*); e o Programa Internacional para Eliminação do Trabalho Infantil (BEGHIN, 2009; INSTITUTO DE ESTUDOS SÓCIOECONÔMICOS, 2012).

Neste contexto, Deboni (2013) discute que, em relação ao Investimento Social Privado no Brasil, muitas empresas vêm buscando uma aproximação maior com organizações internacionais, formando parcerias não somente com ONGs nacionais, mas também com organismos multilaterais e agências vinculadas à ONU. Para o autor, as parcerias formadas com múltiplos atores geram novos desafios às empresas, e devem ser vistas como um meio de os diversos atores envolvidos poderem compartilhar seus objetivos e direcionar suas ações.

2.1.3.1 Parcerias Público-Privadas Globais do Social: defensores x críticos

Os principais defensores das PPPGSs acreditam que estas parcerias ampliam o alcance das políticas da ONU, pois aumentam tanto os recursos disponibilizados quanto os atores participantes nas ações. Ademais, entendem que PPPGSs aumentam a visibilidade de

problemas sociais globais, promovem o engajamento de novos atores, e também difundem a cultura da responsabilidade social. Ainda, defendem que a *expertise* e gestão advindas do setor empresarial aumentam a eficiência e eficácia das agências da ONU no tratamento de questões públicas (BEGHIN, 2009).

Por outro lado, há também muitas críticas às PPPGSs. Os críticos advertem que as alianças globais entre empresas e demais atores podem subordinar os interesses públicos aos interesses privados, além de alterar a agenda pública global para temas e regiões que apresentem maiores possibilidades de obter resultados positivos. Criticam, igualmente, o envolvimento da ONU na questão, apontando para uma possível privatização desta organização, bem como para a falta de regulação de seus mecanismos (MARTENS, 2007 *apud* BEGHIN, 2009). Os críticos também alertam, de um lado, para a tendência à simplificação da complexidade dos problemas sociais, que não raro acompanha tais programas e, de outro, para o uso discursivo de questões sociais com o objetivo de obter ganhos financeiros como a distribuição de computadores em escolas públicas para resolver problemas educacionais. Além disso, o aumento da influência política de multinacionais faz com que elas possam adquirir vantagens comerciais, como isenções fiscais e diminuição de tarifas, via a referência a programas sociais. Outro aspecto criticado diz respeito à fragmentação da governança social global, pois as alianças globais multiplicam ainda mais a proliferação de instrumentos e de ações na arena internacional, sem que haja, todavia, integração e coordenação pública das ações. Ademais, critica-se o discurso que prega a igualdade de condições entre os atores nestas alianças, o qual pode enfraquecer o papel das instituições públicas, dando demasiado poder aos agentes privados.

2.1.4 Questões e conflitos no envolvimento social de empresas no cenário global

Apesar da acelerada expansão da participação social do setor empresarial, existem fortes resistências ao movimento de responsabilidade social empresarial, tanto em âmbito nacional quanto em sua atuação global, advindas principalmente das organizações da sociedade civil. Beghin (2009, p. 65) salienta que muitas das organizações da sociedade civil contrárias à RSE “se articulam em torno de uma espécie de contramovimento, o da responsabilização das empresas (RE) que, embora dividido e fragmentado, surge como obstáculo à expansão desenfreada da globalização”.

Levy e Kaplan (2008) acreditam que a análise da RSC no âmbito global leva a diferentes visões, representando o que eles chamam de “terreno contestado”. Deste modo, enquanto os defensores entendem a Responsabilidade Social Corporativa como um movimento em direção a uma forma de regulação civil, que é mais sensível para as questões sociais, os críticos a veem como um sistema privatizado de governança corporativa, que desloca a autoridade reguladora do Estado e frequentemente volta-se para as relações públicas e marketing da empresa, do que, de fato, para uma mudança social substancial.

Os ativistas e acadêmicos têm considerado a RSC como um discurso poderoso que pode ser implantado de forma estratégica para influenciar as normas sociais e práticas. Para os defensores, a RSC pode gerar legitimidade para as partes interessadas, mudar as expectativas da sociedade de negócio, criar uma relação de *ganha-ganha*, e até mesmo moldar ambientes de mercado para expandir as oportunidades. Para as empresas, Levy e Kaplan (2008) entendem que a RSC compreende um elemento de estratégia política corporativa que oferece legitimidade social, algumas oportunidades de mercado atraentes, e proteção contra demandas mais graves por ativistas e pressões regulamentares.

Conforme Detomasi (2007), os defensores da atuação de empresas privadas em questões sociais acreditam que os atores do setor privado possuem vários pontos fortes de governança, e o primeiro deles seria a competência e capacidade. Para os defensores, as empresas são experientes na criação de sistemas de governança que apresentem menores custos de transação e que ofereçam incentivos e penalidades para influenciar os gestores na tomada de decisão. Para eles, as empresas têm um interesse econômico na criação de mecanismos eficazes de governança internacionais que reduzam os custos de transação, diminuindo os riscos operacionais e garantindo previsibilidade e transparência nas relações comerciais internacionais. Além disso, as empresas e associações podem possuir conhecimento especializado e expertise em áreas temáticas individuais que faltam às instituições de governo.

Beghin (2009) observa que os principais defensores da RSE acreditam que o movimento contribui para uma governança global mais democrática, pois amplia o leque de atores envolvidos. Além disso, defendem que a RSE pode ajudar a aumentar os lucros das empresas, pois motiva os trabalhadores, que se sentem engajados em questões mais humanas, assim como valoriza a marca e reputação da organização perante os clientes. Ademais, os defensores acreditam que a RSE auxilia na proteção aos direitos humanos, pois pode vir a disseminar princípios e práticas associados à Declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações Unidas, ao *Global Compact* e outras iniciativas e alianças globais.

Em contrapartida, diversas críticas são atribuídas ao movimento da responsabilidade social realizado pelas empresas e à participação de multinacionais em questões sociais no contexto global. Detomasi (2007) diz que, além de questionarem a legitimidade de empresas para atuarem em questões sociais, os críticos também apontam o fato de que os atores privados podem não possuir as habilidades ou os conhecimentos necessários para desempenhar as funções públicas de governo, assim como alegam que os conflitos de interesse dentro das empresas podem prejudicar as ações de governança, que priorizam a vantagem competitiva, ao invés da melhoria social. Assim, falta de legitimidade, responsabilidade, conhecimento do setor público específico, e os problemas de ação coletiva podem limitar a capacidade de atores privados para desenvolver um efetivo sistema de governança global através da RSC.

Detomasi (2007) observa ainda que há discrepância no grau em que várias empresas realizam Responsabilidade Social Corporativa, o que aumenta a desconfiança de ativistas com o comprometimento da responsabilidade social do setor empresarial em gerar mudança no comportamento das empresas.

Para Levy e Kaplan (2008), o exercício da prática social pelas empresas limita-se pela lógica do mercado e baseia-se principalmente na pressão exercida pelas ONGs e pelo ativismo dos consumidores de países ricos em empresas multinacionais de marcas vulneráveis. Assim, segundo os autores, a RSC pouco se esforça para capacitar os trabalhadores nos países em desenvolvimento, e para inverter as tendências adversas de mercado de trabalho nos países industrializados, como a estagnação dos salários e as deficiências nos sistemas de saúde.

Para Manteaw (2008) a maioria das empresas considera a RSE apenas como uma exigência do seu negócio, pela responsabilidade de ajudar as comunidades onde eles fazem seu dinheiro. Para o autor, para entender a relação entre a RSE e a busca pelo desenvolvimento sustentável, é importante entender as motivações que levam as empresas a se engajar em questões sociais.

Segundo Manteaw (2008), reconhecer e engajar a população local como *stakeholders* seria o início do processo de transformação. Para ele, as empresas têm sido eficientes em usar o termo *stakeholder* em seus diferentes discursos, no entanto, o que de fato esse termo implica tornou-se confuso em muitos casos. Conforme o autor, para que a população local compreenda o seu lugar e as suas funções em qualquer empresa colaborativa, seria importante que termos utilizados com frequência na RSE fossem esclarecidos. Manteaw (2008) indica a necessidade de autêntica participação (com base no respeito mútuo), de diálogo, de consulta

e de construção de consenso nas práticas e sugere ações de RSE que venham a ser implementadas pelas empresas.

Scherer e Palazzo (2011) chamam atenção para o fato de que o engajamento das empresas em questões políticas e sociais pode gerar ambiguidade, pois, em muitos casos não há controle sobre os resultados. Entende-se ainda que as grandes empresas, especialmente de países ricos, podem vir a cooptar o poder estatal de países desfavorecidos e, portanto, passar a intervir em questões consideradas governamentais. Ademais, a participação social de empresas, conforme analisa Banerjee (2008), pode levar a uma atitude neocolonialista de empresas ocidentais em países periféricos, as quais se tornariam símbolo de uma nova era de imperialismo e de exploração.

Para Levy e Kaplan (2008), as multinacionais são frequentemente vistas como veículos de um processo de globalização, que é, por um lado, caracterizada pela integração econômica e convergência, e, por outro, pelas tensões sociais, o desenvolvimento desigual e disparidades crescente, exacerbando as diferenças espaciais padrões de vida, emprego e saúde. Ao mesmo tempo, elas podem induzir processos de hibridização cultural, ameaçando as identidades locais dos países anfitriões.

Assim, o quadro abaixo, baseado no que foi apresentado pelos autores acima, expõe de forma geral os principais pontos positivos e negativos em relação à participação social empresarial e ao movimento de RSC.

Quadro 1 – Pontos positivos e negativos da participação social empresarial

PRINCIPAIS PONTOS POSITIVOS:	PRINCIPAIS PONTOS NEGATIVOS:
Beghin (2009); Detomasi (2007); Levy e Kaplan (2008).	Banerjee (2008); Manteaw (2008); Levy e Kaplan, (2008); Scherer e Palazzo (2011).
>Relação ganha-ganha entre empresas, governos e sociedade civil;	>Interesses privados sendo privilegiados;
>Legitimidade para as empresas;	>Criação de um sistema privatizado de governança global;
>Competência e expertise empresarial na criação de sistemas de governança com menor custo e maior eficiência;	>Conflito de interesses;
>Governança global mais democrática;	>Pouco engajamento das empresas com os <i>stakeholders</i> ;
>Proteção aos direitos humanos, disseminando princípios e práticas associados à ONU.	>Pouco controle sobre as ações das empresas;
	>Ameaça à identidade das comunidades locais dos países anfitriões (hibridização cultural);
	>Atitude neocolonialista do setor empresarial.

Fonte: elaborado pela autora com base no referencial teórico.

2.2 INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO

No Brasil, até o final do século XX, a participação social das empresas esteve essencialmente alinhada à lógica de filantropia assistencialista, fortemente vinculada à caridade e benemerência, em razão da influência da filantropia religiosa e entidades cristãs. Contudo, especialmente a partir da década de 1990, as empresas passam a se inserir de forma mais estratégica na área social, sobretudo a partir da criação do Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), em 1995. Assim, cabe salientar que o termo filantropia, embora bastante utilizado em diversos países (como os Estados Unidos), no Brasil possui uma conotação pejorativa, associada ao assistencialismo e à caridade (ANDION *et al.*, 2010; CARRION, 2000; MACKE, 2005; NOGUEIRA; SCHOMMER, 2009; RELATÓRIO ISPC, 2013).

Além de assumirem relevância para as empresas, as ações sociais corporativas e os investimentos sociais privados também passaram a interessar a opinião pública, a partir da década de 1990. A mídia e revistas especializadas brasileiras passaram a publicar reportagens enfatizando a importância de projetos sociais empresariais e boa cidadania corporativa (CAPPELLIN; GIULIANI, 2006).

Desde então, existe uma tendência no Brasil cada vez maior de participação social das empresas. Porém, as informações e dados sobre este fenômeno ainda se mostram escassos e dispersos, o que dificulta o seu entendimento e análise (BEGHIN, 2009; RELATÓRIO ISPC, 2013). Entretanto, Beghin (2009) e Nogueira e Schommer (2009) observam que, de forma geral, identificam-se dois principais movimentos que caracterizam a participação social do setor empresarial brasileiro: o Investimento Social Privado (ISP) e a Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Além disso, estes dois movimentos associam-se principalmente a duas diferentes organizações, que no caso do ISP se refere ao Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e no caso da RSC relaciona-se ao Instituto Ethos.

2.2.1 Responsabilidade Social Empresarial no Brasil

O Instituto Ethos¹⁰ criado em 1998, representa uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) que assume a missão de “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na

¹⁰ Informações extraídas do site <http://www3.ethos.org.br/>. Acesso em: 20 jan. 2014.

construção de uma sociedade sustentável e justa”. O Instituto Ethos propõe-se a disseminar a prática da responsabilidade social empresarial, e no entendimento deles a RSC significa “a forma de gestão que se define pelo compromisso público de implementação de processos produtivos, comerciais e gerenciais baseados em relações éticas, transparentes e solidárias da empresa com todos os públicos afetados pelas suas atividades e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com a sustentabilidade da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a igualdade”.

Dentre as principais formas de disseminação da responsabilidade social empresarial utilizadas pelo Ethos, pode-se destacar a atuação desse instituto nas empresas buscando induzi-las a se comprometerem progressivamente com um comportamento socialmente responsável; assumir responsabilidades com os *stakeholders*; mostrar aos acionistas a importância do comportamento social para o retorno financeiro; identificar formas eficazes e inovadoras na atuação junto com as comunidades de forma a promover o bem-estar comum; prosperar, ao mesmo tempo que contribui para o desenvolvimento social, econômico e ambientalmente sustentável. Dentre as formas de colaboração às empresas, o Ethos produz conhecimento e ferramentas de gestão, promove atividades de formação e de capacitação, além de campanhas, premiações e desenvolvimento de projetos, e participa de iniciativas internacionais, como o *Global Compact* e o *Global Reporting Initiative* (GRI), entre outras.

2.2.2 Investimento Social Privado no Brasil

Para Andion *et al.* (2010), Beghin (2009), o GIFE, Nogueira e Schommer (2009) e Relatório ISPC (2013) o Investimento Social Privado corresponde a uma das dimensões da Responsabilidade Social Empresarial. Dimensão essa que tem por foco a relação da empresa com a comunidade e o interesse público.

Conforme Nogueira e Schommer (2009) a agenda da RSC seria mais ampla que a do ISP, visto que que envolveria a relação com os *stakeholders* de forma geral (funcionários, acionistas, fornecedores, governo, entre outros), enquanto o ISP teria como foco preferencial a comunidade e o interesse público. Todavia, por referir ações voltadas à comunidade e ao interesse público, e pelo interesse cada vez maior dos investidores em seus resultados, o ISP assume um papel estratégico para a dinâmica empresarial.

O GIFE, que no Brasil corresponde à principal instituição vinculada ao investimento social privado, nasceu como grupo informal em 1989 e instituiu-se como o Grupo de Institutos Fundações e Empresas em 1995. O Instituto compõe uma rede sem fins lucrativos, reunindo organizações empresariais, familiares, independentes e comunitárias, as quais investem em projetos com finalidade pública. Conforme Carrion (2000), o GIFE representa, no cenário brasileiro, a entidade de maior destaque no campo social no que se refere a iniciativas empresariais, realizando atividades educativas e oferecendo apoio técnico a empresas, fundações e institutos que se disponham a investir de forma sistemática e planejada na área social.

Segundo o GIFE¹¹, o ISP representa “o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público”. Assim, de acordo com o Grupo, diferentemente do que seriam ações assistencialistas e de filantropia tradicional, o investimento social privado não é visto como caridade, pois se preocupa com os resultados e retornos dos investimentos e com as transformações geradas por ele. Em suma, o ISP não é tão amplo como a RSE e ao mesmo tempo diferencia-se da filantropia tradicional, por não possuir um viés meramente assistencialista.

Para Nogueira e Schommer (2009, p. 3) as três principais características do ISP, que o diferenciam da filantropia tradicional são:

- a) *a origem dos recursos*: privada e voluntária (o que a diferenciaria de outros tipos de investimento, de origem compulsória, como parte dos recursos do Sistema S);
- b) *a forma de atuação*: planejada, monitorada e sistemática (fundamentalmente, buscando resultados, em contraposição às práticas bem-intencionadas mais voluntaristas, amadoras e supostamente ineficientes da caridade tradicional);
- c) *a finalidade*: projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público (colocando-o acima de interesses privados que a empresa ou o filantropo possam ter ao investir na área social).

Em síntese, de acordo com Nogueira e Schommer (2009), o ISP visa qualificar as ações do setor privado na área social. A ideia subjacente à prática do GIFE seria a transferência, pelas empresas, de expertise de gestão, planejamento, definição e acompanhamento de metas e avaliação de resultados para as organizações sociais. Assim, as preocupações com planejar, monitorar e avaliar os projetos seriam intrínsecas ao ISP, pois os

¹¹ Informações extraídas do site do GIFE: <http://www.gife.org.br>. Acesso em: 02 fev. 2014.

investidores sociais, diferentemente daqueles que promovem ações assistencialistas, devem estar preocupados com os resultados, as transformações e o retorno de suas ações sociais (JUNQUEIRA *et al.*, 2009).

Neste sentido, Carrion (2000) identificou, na prática, a tendência à substituição da lógica filantrópica pela do “investimento” social, ou seja, pelos resultados e retornos associados ao capital investido socialmente. Assim, pesquisando quatro empresas gaúchas associadas ao GIFE, a autora percebeu que “a figura do empresário filantropo que agia emocionalmente é substituída pela do investidor capitalista, que trata a questão social como um investimento” (CARRION, 2000, p.252). Além disso, transferem-se para a área social os princípios e técnicas da área administrativa, instituindo-se formas de gestão e monitoramento dos investimentos sociais.

2.2.3 Modalidades de Investimento Social Privado

A expressão Investimento Social Privado representa uma denominação genérica, utilizada para indicar diferentes modalidades de participação do setor privado na área social. Estas modalidades apresentam, todavia, variações, como se pode verificar na análise a seguir, realizada com base em Nogueira e Schommer (2009) e no Relatório ISPC (2013):

- a) **investimento social corporativo:** se refere ao investimento de recursos privados, realizado pelas empresas, e/ou institutos e fundações, de forma sistemática e estruturada, com o objetivo de atender um interesse ou causa coletiva. Podem ser realizados não apenas através de recursos financeiros ou bens, mas também pela prestação de serviços, empregando a capacidade de mobilização e de gestão empresariais a favor de interesses coletivos. Assim, as empresas podem compartilhar sua *expertise*, capacidade gerencial e técnica com outras organizações e estimular o exercício da cidadania, engajando-se em mobilizações para o desenvolvimento comunitário. No Brasil, assim como na América Latina, a maioria das organizações que realizam ISP tem origem corporativa (seja diretamente a empresa, seja através de fundações e associações empresariais). Entre os associados ao GIFE, por exemplo, 71% incluíam-se nessa categoria, no ano de 2012 (GIFE, 2012);

- b) **investimento social comunitário:** se refere à mobilização e articulação entre pessoas, organizações e recursos locais a favor de interesses de uma comunidade ou localidade, em torno de uma organização (como uma fundação comunitária) ou uma rede de organizações. Representa um modelo comum em outros países, especialmente na América do Norte e determinadas regiões da Europa, porém no Brasil e América Latina encontram-se poucas fundações comunitárias. Dentre os associados ao GIFE, 3% declaram ter um perfil comunitário (GIFE, 2012), tendo como exemplo a ACES – Ação Comunitária e a Fundação Semear;
- c) **investimento social familiar:** se refere à alocação voluntária e estratégica de recursos de indivíduos e famílias para o benefício público, por meio de uma organização criada para tal ou em parceria com organizações já existentes. Representa um modelo bastante difundido em países da Europa, da Ásia e nos Estados Unidos, motivado, sobretudo, por questões religiosas e culturais, e também por incentivos institucionais. Pessoas detentoras de grandes fortunas pessoais, como Bill Gates, estão entre os maiores filantropos da atualidade, através da Fundação Bill e Melinda Gates; além desses, há exemplos mais antigos, como os investimentos das Fundações Ford e da Kellogg. Esta modalidade tende a crescer no Brasil nos próximos anos, mas ainda possui alcance limitado. Apenas 8% dos associados ao GIFE correspondiam a este grupo de investidores em 2012 (GIFE, 2012); entre eles estão a Fundação Lemann e a Fundação Maria Cecília Souto Vidigal;
- d) **investimento social independente:** se refere ao investimento social que resulta de um fundo dedicado a uma causa, criado por um grupo de empresas, organizações ou famílias, mas que se torna independente em relação à gestão de seus instituidores ou mantenedores. Representa a fundação mais comum em todo o mundo. No Brasil, é o segundo tipo mais comum, representando 18% dos associados do GIFE (2012), incluindo a Fundação Abrinq e o Instituto de Cidadania Empresarial.

2.2.4 Formas de atuação do Investimento Social Privado Corporativo

Degenszajn e Ribeiro (2013) entendem que o Investimento Social Privado Corporativo (ISPC) diz respeito às atividades sociais, culturais e ambientais realizadas com recursos

voluntários de origem corporativa e cuja gestão é vinculada à empresa mantenedora. As empresas optam por gerir diretamente seus investimentos e ações sociais ou delegam para para institutos ou fundações, que são criados principalmente para atender este objetivo.

Segundo Degenszajn e Ribeiro (2013), se a empresa opta por gerenciar o ISP, pode fazê-lo de diversas formas, como delegando-o para um departamento de investimento social, de responsabilidade social corporativa ou de sustentabilidade. Além disso, muitas vezes o ISP pode ser gerenciado por departamentos de Comunicação e Marketing, de Relações Institucionais ou de Recursos Humanos.

Assim, as empresas investem socialmente, de modo geral, de três formas principais: (a) direta, através de seus departamentos de Recursos Humanos, Marketing, ou até mesmo de um setor voltado especificamente à Responsabilidade Social; (b) indireta, através de parcerias com outras empresas ou ONGs; (c) através da criação de uma entidade juridicamente independente, seja um instituto, seja uma fundação, inserindo-se no terceiro setor. O instituto é juridicamente considerado uma associação. (BORGES; MIRANDA; VALADÃO JÚNIOR, 2007; JUNQUEIRA *et al.*, 2009)

O que difere as associações das fundações é que as primeiras correspondem a entidades de direito privado, constituindo-se da reunião de grupos de pessoas para a realização de objetivos. Assim, os associados são quem constitui o patrimônio, e quem decide e altera as ações de seu instituto, deliberando de forma livre sobre seus aspectos. As fundações, por outro lado, representam entidades públicas, sem fins lucrativos, mas de direito privado. São constituídas para fins específicos, de utilidade pública, e são veladas pelo Ministério Público (JUNQUEIRA *et al.*, 2009; SCHOMMER, 2000).

De forma geral, os institutos e as fundações corporativas possuem seus conselhos próprios, normalmente compostos pelos executivos e conselheiros da empresa mantenedora. Deste modo, embora possam ter certa independência administrativa e operacional, financeiramente se mantêm dependentes da organização empresarial. Além disso, torna-se comum a empresa mantenedora compartilhar com seu instituto ou fundação certos serviços ou estruturas burocráticas mais administrativas e financeiras, além de assessorias de comunicação e marketing (RELATÓRIO ISPC, 2013).

Schommer (2000) destaca a importância que vários autores atribuem às fundações na dinâmica pública, especialmente em relação a sua perenidade, que impede a modificação dos objetivos vinculados a ela, e garantem que, caso a fundação seja extinta, ela seja incorporada a outras fundações com fins semelhantes. Porém, a autora afirma que no Brasil

[...] são raras as fundações que possuem patrimônio suficiente para assegurar independência de suporte periódico de empresas ou entidades mantenedoras, diferente de outros países, onde é muito tradicional a criação de fundações a partir de significativos patrimônios pessoais, ou provenientes de empresas ou da comunidade (SCHOMMER, 2000, p. 150).

Além disso, diferentemente da realidade dos Estados Unidos, por exemplo, no Brasil não há distinção legal entre fundações empresariais e fundações independentes de empresas, sendo concedidos os mesmos benefícios a ambas.

Degenszajn e Ribeiro (2013) atentam para a distinção entre recursos investidos por empresas de forma voluntária e recursos empregados de forma compulsória e para as obrigações legais que as empresas devem cumprir, principalmente as relacionadas a questões ambientais. Neste sentido, os autores enfatizam que o ISPC é realizado de forma voluntária, e mesmo institutos ou fundações corporativas que gerenciam ações obrigatórias de sua empresa mantenedora devem distinguir o que é investimento social privado do que representa uma obrigação legal.

2.2.5 Panorama atual do Investimento Social Privado no Brasil

O GIFE, dentre suas atividades, organiza cursos, publicações, pesquisas, congressos, painéis temáticos, debates, e outros eventos para seus associados. Atualmente a rede GIFE conta com 142 associados, entre eles empresas, fundações e institutos.

Em 2012, através do Censo GIFE, com 100 de seus associados (13 empresas e 87 institutos e fundações - 58 de origem empresarial) foi possível investigar algumas importantes características do investimento social privado no Brasil. O volume total de recursos disponibilizado em 2012 para ISP entre estes associados GIFE representou R\$ 2.347.527.117,00, ou seja, mais de dois bilhões de reais, demonstrando um crescimento de 8% em relação a 2011.

Em relação ao montante investido socialmente em 2012, 90 respondentes divulgaram os seus números, sendo que 33 destes revelaram ter investido entre R\$ 2 e R\$ 8 milhões no período de 12 meses. A região que mais recebe investimentos sociais corresponde à região Sudeste, seguida pelas regiões Nordeste, Sul, Centro-Oeste e Norte, respectivamente (GIFE, 2012).

No que diz respeito às principais áreas de atuação do ISP, Degenszajn e Ribeiro (2013) observam que a educação representa a área de maior atenção. Segundo os autores, cerca de 80% das organizações associadas ao GIFE investem em educação. Outros temas, como a formação de jovens para o mercado de trabalho e a geração de trabalho e renda também se destacam.

Para Degenszajn e Ribeiro (2013, p. 22), a definição da área de atuação do ISP sofre grande influência do caráter empresarial do investimento social privado brasileiro. Para os autores, “os investimentos em educação, formação de jovens e geração de trabalho e renda, além de ter importância amplamente reconhecida para a transformação social no Brasil, são temas alinhados aos interesses privados das empresas e, em muitos casos, ao negócio”.

De acordo com o GIFE (2012), dos associados respondentes, 52% responderam que financiam projetos de terceiros e desenvolvem seus próprios projetos sociais, 32% disseram apenas realizar projetos próprios e 15% financiam apenas projetos de terceiros (doações, patrocínios, entre outros). Dentre os critérios para definir as ações, em 58% dos casos são utilizados indicadores econômicos e sociais, em 55% dos casos se empregam critérios de vulnerabilidade social, e em 36% se utiliza o critério de proximidade geográfica com a empresa.

Degenszajn e Ribeiro (2013) verificam que o investimento social privado brasileiro se concentra na região Sudeste, especialmente em São Paulo e no Rio de Janeiro, e que cerca de 90% dos associados GIFE atuam nessa região. Segundo os autores, isso se explica pelo fato de que a maioria das empresas brasileiras é sediada no Sudeste, e normalmente o ISP é voltado ao desenvolvimento de comunidades próximas do local onde as empresas possuem suas sedes ou unidades fabris.

Das 13 empresas que fazem parte da amostra GIFE, 10 possuem uma área de Responsabilidade Social responsável por ações sociais da empresa, e as demais se dividem entre áreas próprias de investimento social, marketing e voluntariado.

Em relação à transparência das fundações e institutos, da amostra GIFE de 87 participantes, 67 respondentes disseram divulgar em seus veículos eletrônicos suas informações de balanços sociais, e 44 disseram divulgar ao público suas demonstrações contábeis e financeiras.

Degenszajn e Ribeiro (2013), ao analisarem o campo empresarial, percebem um movimento de aproximação cada vez maior entre o investimento social e a atuação da empresa. Segundo os autores, se no passado o ISP era visto como o “braço social” da empresa, ou como a “estratégia de relacionamento da empresa com o *stakeholder*

comunidade”, hoje em dia o investimento social está, cada vez mais, se incorporando à estratégia de sustentabilidade. Apesar do caráter voluntário e da finalidade pública do ISP, Degenszajn e Ribeiro (2013) acreditam que a tendência é que o Investimento Social Privado se torne mais próximo da estratégia de negócios responsáveis e sustentáveis do setor empresarial. Além disso, dizem que, diante dos questionamentos sobre a apropriação privada de recursos públicos, “impõe-se a necessidade de maior transparência na aplicação dos recursos e maior rigor em avaliar os resultados e impactos alcançados” (p.28).

Echegaray (2013) observa que pesquisas feitas com amostras do universo corporativo de grande porte demonstram que praticamente a metade já possui uma área formalizada para cuidar das questões relacionadas à sustentabilidade ou responsabilidade social, e que, em média, as empresas dedicam 3% do seu faturamento para ações socioambientais. Além disso, o autor aponta que o número de empresas brasileiras que publicam relatórios de sustentabilidade cresceu mais de onze vezes desde o ano 2000 e que o Brasil posiciona-se no “quarto lugar no *ranking* de países com empresas que seguem o exigente padrão da *Global Reporting Initiative* (GRI) para divulgar sua atuação socioambiental” (ECHEGARAY, 2013, p. 32).

2.2.6 Desafios do Investimento Social Privado

À medida que o ISPC se torna uma prática social cada vez mais utilizada pelas empresas e/ou seus institutos e fundações, o interesse por suas complexidades também aumenta. Se anteriormente os estudos centravam-se essencialmente em conceituá-lo e caracterizá-lo, torna-se necessário um avanço nas pesquisas sobre o tema, visto os diversos desafios que o cercam (ANDION *et al.*, 2010; NOGUEIRA; SCHOMMER, 2009).

Dentre os desafios mais destacados por alguns importantes estudiosos do ISP brasileiro encontram-se questões referentes: (1) aos seus modelos de governança (ALVES; NOGUEIRA; SCHOMMER, 2013; DEBONI, 2013; PAULA E SILVA, 2013); (2) aos profissionais designados à atividade do ISPC (ALVES; NOGUEIRA; SCHOMMER, 2013); (3) às divergências nos dados e informações sobre o ISP (RELATÓRIO ISPC, 2013); (4) e à internacionalização do ISPC brasileiro, à medida que as empresas nacionais se tornam cada vez mais globais (NOGUEIRA; SCHOMMER, 2009). A seguir, se descreve cada um destes desafios.

2.2.6.1 Desafio da Governança do ISPC

As seções que seguem apresentam informações sobre o desafio da governança do ISPC.

2.2.6.1.1 Conceito de Governança

O conceito de governança, segundo Milani e Solínis (2002), nasce no ambiente empresarial, com a publicação do artigo de Ronald Coase, em 1937, intitulado “*The nature of the firm*”. Entretanto, o termo só ganha repercussão na década de 1970, através da retomada do conceito por Oliver Williamson. Os autores ressaltam que, apesar de se originar do ambiente corporativo, a governança vem sendo principalmente utilizada em questões relacionadas à globalização, à democracia e ao surgimento e fortalecimento de novos atores no cenário global.

Conforme Milani e Solínis (2002), na literatura acadêmica relativa ao termo governança, o principal conceito centra-se em um complexo processo de tomada de decisão, que antecipa e ultrapassa a esfera governamental. Os autores destacam ainda que os aspectos que são normalmente evidenciados em torno da governança estão relacionados à legitimidade do espaço público em constituição, aos processos de negociação entre os atores sociais e à descentralização da autoridade e das funções ligadas ao ato de governar.

Dentre as inúmeras definições de governança que trazem em seu estudo, Milani e Solínis (2002, p.273) adotam a visão de Rhodes (1996), defendendo que “enquanto conjunto de redes organizadas, a governança refere-se a *managing networks that are self-organizing*, ou seja, a gerenciar redes que são auto-organizadas”. Assim, nesta visão - segundo a qual o Estado, embora seja importante, não é o único ator no sistema internacional - existem também redes integradas e horizontais que criam políticas, influenciam e modelam o sistema global. Milani e Solínis (2002) adotam esta visão, pois acreditam que ela consegue englobar os múltiplos atores inseridos nos esforços para constituir uma governança mundial, ou em diferentes esferas de governança mundial, sejam setoriais ou regionais, e, ao mesmo tempo, representar uma forma de regulação.

Carrion e Costa (2010) destacam na esfera organizacional o estudo de Fleury e Fleury (2000). Este estudo centra-se na adequação de redes empresariais no Brasil e ilustra o conceito de governança vinculando-a a uma estrutura de comando em que uma ou mais empresas coordenam e controlam uma rede de empresas articuladas entre si. Assim, na visão dos autores, as relações hierárquicas não seriam superadas, já que de um modelo verticalizado fordista passa-se a um modelo de relações reguladas pelas posições diferenciadas de cada empresa na cadeia. Neste caso, governança não sugere, necessariamente, igualdade nas relações, visto as diferentes posições ocupadas pelas firmas.

Ainda na esfera organizacional, Carrion e Costa (2010) observam que, no período recente, o termo governança - ou governança corporativa – vem sendo utilizado para indicar práticas de transparência de gestão que se alinham a políticas de responsabilidade social empresarial. Segundo os autores, estas práticas se relacionam ao envolvimento da organização com seus diversos *stakeholders*, como acionistas, funcionários e comunidade, representando estratégias de comunicação da empresa com os seus variados públicos.

De acordo com Kazancigil (2005), a governança corresponde a um regime de regulação que passa a ser dominado pela esfera econômica, ou seja, no qual o mercado passa a definir e ditar as regras que regem a sociedade.

Hermet e Kazancigil (2005, p. 8-9) identificam uma série de atributos, também citados nos trabalhos de Carrion e Costa (2010) e Santos (2011), que podem ser verificados em situações de governança:

- a) a governança é posicional, concebida como um modo de gestão de situações complexas, sob o qual as relações entre os autores são marcadas pela horizontalidade;
- b) a “boa governança” visa a abolir a distinção público/privado ao incorporar princípios de gestão privada à administração pública;
- c) a crença de que funciona a “mão invisível” do mercado; difusão da ideia de que as decisões econômicas devem ser tomadas fora do campo político e de que a função do Estado é de agente regulador;
- d) os atores centrais selecionam-se entre si por cooptação, em virtude de sua posição adquirida - ou que venham a conquistar - graças a seu talento tático e a sua identidade ideológica com os atores já atuando no campo;
- e) a governança corresponde a um processo de decisão sempre revogável e provisório;

- f) as decisões são resultado de negociações e de concessões que as partes interessadas se fazem mutuamente, e não de debates;
- g) as normas de gestão são fruto da negociação antes que de leis votadas.

Para Hermet (2005), a governança busca constantemente a legitimidade de suas decisões através da ideia de consenso entre as partes e procura conter a participação de atores políticos indesejáveis, evitando disputas e conflitos. Assim, para o autor, o sistema de governança ou a chamada “boa governança”, apoiada no consenso e trazida como uma gestão democrática, na realidade representaria um regime político de diversidade limitada, concentrando poder progressivamente nas mãos de um pequeno grupo.

Santos (2011, p. 15), ao associar a ideia de governança ao campo da cooperação internacional para o desenvolvimento, a define como “uma rede de interações, no sentido de um conjunto de atores e de organizações, juntamente com as relações que estes conformam entre si, pautada por contradições e desafios”.

Ao tratar a temática da governança relacionando-a ao Investimento Social Privado, Paula e Silva (2013) afirma que governança seria, na prática, o resultado da articulação entre os diferentes atores - com diferentes posições e interesses - que determinam o perfil de uma instituição. Conforme Paula e Silva (2013)

é possível atribuir a certo grupo (o conselho, por exemplo) a responsabilidade por governar uma organização da sociedade civil, como um instituto ou fundação, mas não se pode dizer que a governança de tal organização envolva somente este grupo – esse papel não é exercido isoladamente (PAULA E SILVA, 2013, p. 136).

Assim, segundo o autor, enquanto governar representa uma função, um conselho representa uma estrutura, e a governança representa um processo - e para ele, não existe grupo dirigente que governe sozinho, mesmo que este ocupe posição primordial no processo de governança.

2.2.6.1.2 Governança do Investimento Social Privado

Nogueira e Schommer (2009) destacam que existem modelos de governança do ISPC ainda frágeis, nos quais as diretrizes e decisões se dão de forma muito centralizada e com pouca participação das diversas partes interessadas, seja a equipe técnica, parceiros locais,

seja as próprias comunidades a que se destina o investimento social privado. Os autores também constataam que muitas vezes a ação social privada, especialmente a empresarial, sofre duras críticas pelo fato de não representar um espaço de controle público, embora se proponha a atuar em questões públicas. Neste caso, Nogueira e Schommer (2009) apontam para o desafio de se estabelecer modelos de governança mais participativos e inclusivos e mais transparentes.

Buchanan (2007 *apud* NOGUEIRA; SCHOMMER, 2009) defende que ainda existe um distanciamento entre os investidores sociais e as comunidades interessadas. O autor argumenta que os investidores sociais devem ouvir mais as vozes da comunidade, melhorando a comunicação através da interlocução com lideranças comunitárias locais. Para tanto, os modelos de governança do ISP precisariam ser mais inclusivos, aumentando a participação das comunidades locais, já que estas representam os *stakeholders* aos quais se destinam o investimento social.

Deboni (2013) também reflete sobre o desafio da governança do ISP, apontando a questão da governança como um tema vital para o mundo corporativo, e como uma das fortes tendências relacionadas ao estudo do investimento social privado. Segundo Paula e Silva (2013), as organizações muitas vezes não sabem como enfrentar este desafio, já que para isto geralmente precisam enfrentar problemas internos da organização.

Para Paula e Silva (2013), os resultados das ações realizadas por uma organização que pratica ISP não dependem apenas do que está sendo proposto, mas também das relações entre os participantes no processo decisório e da maneira como as decisões ocorrem. Assim, para o autor, o que está sendo decidido é tão importante quanto entender quem decide e como se decide.

De acordo com Paula e Silva (2013), no processo de governança do ISP existe um conjunto de interesses no que diz respeito aos mais variados grupos que cercam a organização (acionistas, clientes, comunidades, funcionários) e uma

tensão permanente, arquetípica, entre “centro” e “periferia”, que será tanto mais forte ou fraca dependendo das divergências e convergências dos interesses dos diferentes grupos, da capacidade de diálogo entre os interessados, do momento histórico em que se vive – enfim, daquilo que determina o que é considerado “central” e “periférico” a cada momento (PAULA E SILVA, 2013, p. 137).

No processo de governança, as partes interessadas ocupam diferentes posições e diferentes níveis de responsabilidade, autoridade e influência. Assim, o conselho de um instituto social, por exemplo, possui poder e influência distintos do poder de grupos

comunitários, e a atuação prática dessas responsabilidades compõe a dinâmica de governança. (PAULA E SILVA, 2013)

Paula e Silva (2013) lembra que todo grupo que dirige um instituto ou fundação deve atentar ao processo de governança em que atua, pois os dirigentes que estão em posição central na governança lidam com uma série de expectativas e diferentes interesses. A maneira como os grupos centrais entendem o processo em que estão inseridos reflete em todo o potencial de sua organização, e na forma como irão ser tratadas as demandas sociais das diversas partes interessadas.

Portanto, para Paula e Silva (2013) o maior desafio no processo de governança de uma organização de ISPC se dá em orquestrar os variados interesses e tensões, a fim de maximizar o potencial da instituição para atender as demandas da sociedade em que está inserida.

Ainda segundo Paula e Silva (2013) diversos institutos que realizam investimento social privado, principalmente corporativo, enfrentam o dilema da “autonomia *versus* subordinação”. Ou seja, existe um dilema: estes institutos deveriam possuir autonomia para realizar seus investimentos ou deveriam vincular-se às estratégias da empresa? No caso dos institutos cuja atuação é fortemente vinculada às estratégias da empresa, mantendo até mesmo o nome da empresa em sua figura jurídica, percebe-se a preponderância dos interesses da família fundadora e/ou de seus acionistas.

A autonomia ou subordinação de um instituto social em relação aos interesses da empresa influencia diretamente no seu processo de governança e irá repercutir na importância dada a determinados interesses e públicos.

Além disso, Paula e Silva (2013) também analisa os diferentes modos de fazer a gestão do ISP pelos institutos. Para o autor, alguns investidores sociais privados possuem estratégias programáticas bem estabelecidas e possuem um modelo de gestão de dentro para fora, ou seja, eles próprios definem os padrões a serem seguidos. Já outros grupos que realizam ISP entendem que em um contexto social desafiador devem se manter abertos a novas formas de atuar; estes optam por um modelo de fora para dentro e se valem da experiência de outras organizações em determinadas questões.

Caberia às organizações e seus institutos e fundações refletir acerca de seus modelos de governança em torno da sociedade em que atuam. Segundo Paula e Silva (2013), ao redor destas entidades sociais encontram-se pequenos grupos formados por diversas partes interessadas, que seriam amostras da sociedade maior. Torna-se necessário aos institutos ou fundações questionarem-se sobre as características gerais dessa sociedade em que atuam, percebendo se ela é participativa, oligárquica, democrática, autoritária. Também devem se

questionar sobre quais seriam os espaços e os mecanismos existentes para dar voz aos seus componentes e sobre como e por quem são identificados os problemas e as oportunidades e conduzidas as decisões sobre objetivos e prioridades. Ou seja, é necessário um exercício de reflexão constante para que se possa adequar e melhorar os modelos de governança, tornando-os realmente participativos e em prol de seus beneficiários (PAULA E SILVA, 2013).

2.2.6.2 Desafio dos profissionais atuantes no ISP

Outro desafio referente ao Investimento Social Privado diz respeito às pessoas que atuam nesta área. Alves, Nogueira e Schommer (2013) observam que, desde a criação do GIFE, em 1995, o campo do ISP passou a se desenvolver no Brasil, e que cada vez mais as organizações associadas a ele passaram a designar diversos de seus profissionais para atuar em projetos sociais. Entretanto, os autores se propõem a investigar se já é possível tratar da existência de um “profissional de investimento social”.

Segundo Alves, Nogueira e Schommer (2013), o campo do ISP é bastante peculiar, devido à origem de seus recursos, à finalidade de suas ações e à forma que atua. Assim, o perfil do profissional para atuar na área do ISP seria bastante específico, diferente do perfil profissional que atua nos setores governamentais e empresariais, e, ao mesmo tempo, distinto daquele que atua exclusivamente na área social.

Ao longo dos últimos anos, com o crescimento do campo do ISP, vai desenhando-se um perfil do que seria o profissional desejável e com a *expertise* necessária para atuar nesta área. Alves, Nogueira e Schommer (2013) citam o trabalho de Monteiro, Kisil e Woods (2010), segundo os quais o profissional requerido seria aquele que se foca em uma causa social e se envolve de forma ativa com ela; entende o investimento social como um meio de transformar a sociedade; possui experiência em gestão e está atento para o planejamento e a avaliação dos resultados de seus projetos e ações; incentiva doações; busca atuar através de parcerias; e atenta-se aos impactos e à sustentabilidade de seus investimentos sociais.

Objetivando investigar na prática quem seriam os profissionais que atuam no campo do ISP no Brasil, Alves, Nogueira e Schommer (2013) realizaram uma *survey* eletrônica com as organizações associadas ao GIFE, durante o primeiro semestre de 2012. Os resultados da pesquisa em relação ao perfil geral do profissional que atua no ISP (p.8) mostram que a maioria é do sexo feminino (66%); pertence a uma faixa etária jovem (39% entre 25 a 34

anos); é pós-graduada ou especialista (61%) e investe continuamente em educação (77%) - com formação principalmente em ciências humanas ou sociais aplicadas (especialmente administração, comunicação, psicologia e serviço social) - e participa com certa frequência de reuniões e eventos do GIFE (73% participaram de pelo menos uma atividade nos últimos dois anos).

Quanto ao nível hierárquico de quem atua na área do Investimento Social Privado, participam desse campo de ação desde estagiários até diretores e presidentes. Entretanto, a maior parte está concentrada nos níveis hierárquicos de gerente (26,6%) e coordenador (24,8%). Já o tempo destinado às atividades de ISP, varia entre uma pequena parte da rotina de trabalho (menos que 25% do tempo para 17,4%) até uma dedicação exclusiva e integral ao ISP (para 41,5%). E, em relação à organização em que o respondente trabalha, a maioria é de origem empresarial (77%), principalmente constituída como instituto ou fundação corporativos, onde a maioria executa projetos próprios (44%) e investe entre 2 a 8 milhões de reais por ano (30%) na área social, com destaque para os grandes investidores (23,5%, que investem acima de R\$ 20 milhões).

No que diz respeito à trajetória de envolvimento de quem atua no ISP, destacam-se dois principais caminhos na pesquisa de Alves, Nogueira e Schommer (2013): a origem empresarial e a origem social. Desta forma, segundo a investigação dos autores, 38,8% dos 276 respondentes percorreram o caminho profissional em empresas, em atividades diferentes do ISP, e só posteriormente se envolveram na área de investimento social privado. Já 31,2% dos respondentes iniciaram suas atividades profissionais no campo social e após contatar empresas ou investidores sociais passaram a trabalhar com ISP. Outras trajetórias de menos destaque incluem dedicação acadêmica, trabalho voluntário ou mesmo atuação no setor público.

Em relação à formação de quem atua no Investimento Social Privado, os autores apontam a existência de uma gama variada de cursos e instituições, os quais contribuíram na preparação de parte dos respondentes para atuar na área social. Dentre estes cursos, se destacam alguns mais ligados à área social (gestão de ONGs, gestão de terceiro setor, avaliação, captação de recursos) e outros relacionados à gestão organizacional (MBA, marketing, finanças, recursos humanos). Porém, os autores mostram que existe um número ainda maior de respondentes que diz nunca ter realizado um curso ou uma formação diretamente relacionados ao Investimento Social Privado, indicando uma lacuna no preparo de profissionais que atuam em áreas sociais corporativas.

Alves, Nogueira e Schommer (2013), pelos resultados obtidos na *survey*, juntamente com as reflexões teóricas expostas em seu artigo, chegam a algumas conclusões em relação ao campo do investimento social e à formação de um profissional do ISP no Brasil. Para os autores, ainda não é possível falar de um corpo de conhecimento específico de Investimento Social Privado, devido à pouca teorização da área. Segundo os autores, as variadas trajetórias de formação e cursos citados pelos respondentes da pesquisa apontam para um cenário de “alta diversidade e falta de oferta de um tipo mais central de “saber” tido como legítimo na área” (ALVES; NOGUEIRA; SCHOMMER, 2013, p.11). Mesmo as organizações que mais promovem o ISP no Brasil, como GIFE e IDIS, através de cursos e publicações relacionados ao investimento social privado, ainda possuem pouca repercussão.

Alves, Nogueira e Schommer (2013, p. 13) concluem que está se formando uma “comunidade profissional fluida de pessoas cuja principal *ocupação* é lidar com o ISP”. Segundo os autores, há evidências de uma fraca institucionalização devido à ausência de um “organismo de classe”, ou seja, de uma associação formada por profissionais que atuam no Investimento Social Privado. Há também uma diversidade de cursos de formação de pessoas que trabalham com investimento social privado, e a ausência de um espaço mais específico que trate das particularidades do campo do ISP. Segundo Alves, Nogueira e Schommer (2013, p. 13) “a falta de uma teorização mais consistente (por exemplo, passando por questões como o que orienta as práticas de ISP, ou por qual teoria de mudança social) é um dos principais desafios a serem enfrentados por praticantes e proponentes na área”.

Portanto, os autores afirmam que existe um longo caminho para que uma pessoa que trabalha no campo do investimento social se denomine um profissional do ISP, assim como se denominaria um médico ou um engenheiro. Além disso, torna-se importante que se compreenda melhor as especificidades do campo do ISP, ou mesmo as eventuais peculiaridades desse profissional. Um profissional que lida com lógicas tão distintas, atuando como um intermediário entre os interesses de doadores privados e de comunidades beneficiárias (ALVES; NOGUEIRA; SCHOMMER, 2013).

2.2.6.3 Desafio na divergência de dados e informações sobre o ISP

A divergência entre as pesquisas sobre o ISP também representa um desafio no campo do Investimento Social Privado. Embora, se considerem aqui os dados e informações do GIFE

sobre o panorama geral do ISP no Brasil, o Relatório ISPC (2013) ao comparar as pesquisas do GIFE e de outros institutos, como o IPEA e o Benchmarking do Investimento Social Corporativo (BISC), apresenta algumas discrepâncias entre os resultados¹². Enquanto, por exemplo, a pesquisa do IPEA (realizada em 2002 e 2006) mostra que as empresas, em sua maioria (cerca de 65%), doam recursos e cerca de 30% operam seus próprios projetos, o perfil de respondentes do Censo GIFE e BISC aponta diferenças. Os associados do GIFE e os participantes da pesquisa BISC, ambos possuindo amostras de respondentes vindos de organizações com portes maiores que a pesquisa do IPEA, divulgaram que mais operam projetos próprios do que investem em terceiros. Além disso, os respondentes do GIFE e do BISC relataram que quando doam o fazem mais frequentemente a organizações da sociedade civil do que a indivíduos ou comunidades diretamente, o que difere dos resultados apontados pelo IPEA. Ademais, na pesquisa do IPEA, as áreas em que se concentra o apoio privado seriam alimentação e abastecimento e assistência social, enquanto nas pesquisas do GIFE e BISC as áreas de apoio se concentram em educação, em qualificação profissional de trabalhadores, jovens e organizações do terceiro setor, e em cultura. Estes são apenas alguns exemplos que demonstram as dificuldades em traçar um panorama geral sobre o apoio social do setor empresarial no Brasil.

2.2.6.4 Desafio na internacionalização do investimento social privado corporativo

Nogueira e Schommer (2009, p. 13) apontam outro importante desafio ao ISP brasileiro, especialmente às empresas: “na medida em que empresas brasileiras começam a se globalizar, com operações fora do país, vem o desafio de também internacionalizar seu investimento social. Como se dá esse fenômeno?” Assim, apoiando-se em uma visível lacuna apontada nos estudos recentes, a presente dissertação visa contribuir para lançar luz também sobre este fenômeno.

Os dados apresentados nos estudos atuais sobre o ISP brasileiro no exterior são escassos - e basicamente quantitativos, sem aprofundamento no tema. O Censo GIFE

¹² Segundo o Relatório ISPC (2013), a pesquisa do IPEA traça um panorama geral de todas as empresas brasileiras, incluindo as micro, pequenas e médias empresas, enquanto o GIFE e BISC contemplam apenas os grandes e representativos investidores sociais empresariais. Embora a pesquisa do IPEA seja antiga (realizada em 2002 e 2006), sua relevância se dá justamente pela tentativa de quantificar o setor empresarial como um todo.

demonstra que, de 100 associados, 59 possuem negócios fora do Brasil, e, deste grupo, 36 realizam ISP no exterior. Ainda, deste grupo de 36, um total de 21 disse que as áreas de atuação no exterior estão alinhadas com os projetos desenvolvidos nacionalmente. Entretanto, a pesquisa não se aprofunda nestes dados, o que abre espaço para uma investigação qualitativa de como ocorre essa participação social internacional (GIFE, 2012).

O Índice de Doadores para a América Latina, divulgado pela Fundação Avina (2012) em parceria com o BID, buscou investigar os principais Mobilizadores de Recursos para a sociedade civil da América Latina e do Caribe, em 2011. O estudo mostrou que foram investidos na região da América Latina em torno de 10,3 bilhões de dólares na área social, e que o Brasil recebeu 5,5% dos recursos, ao passo que disponibilizou 8,4% dos recursos. Ou seja, segundo o relatório, o Brasil colocou-se em posição de doador, e não de receptor, de recursos financeiros internacionais.

Entretanto, o que chamou nossa atenção foi que o índice da Fundação Avina (2012) apontou o Brasil como o principal mobilizador latino-americano de recursos, apresentando seis doadores na lista dos 30 maiores investidores na região, sendo todos de origem empresarial. Ou seja, segundo a pesquisa da Fundação Avina (2012), no que diz respeito à participação brasileira, os investimentos originam-se, primordialmente, de empresas e fundações empresariais.

Contudo, o Relatório ISPC (2013) ressalta que pouco se pesquisa sobre o investimento social privado corporativo do Brasil realizado no exterior, o que reforça a importância do presente estudo; afinal, entende-se que há, de um lado, o crescimento da internacionalização das empresas brasileiras, e, em muitos casos, do investimento social corporativo internacional, e de outro uma lacuna no que diz respeito à realização de estudos que permitam a melhor compreensão da dinâmica do ISP de empresas brasileiras no exterior.

2.3 EMPRESAS BRASILEIRAS NO CENÁRIO GLOBAL

A internacionalização de empresas brasileiras tem sido considerada como uma importante estratégia da política externa do Brasil para promover o país no cenário internacional (CERVO, 2010). De acordo com Garcia (2009), o Brasil desponta através de suas empresas multinacionais, desafiando empresas estadunidenses e europeias e ganhando maior importância no contexto global. Porém, ao passo que as empresas brasileiras crescem

internacionalmente, tornam-se, em alguns casos, agentes de conflitos entre Estados, como algumas construtoras brasileiras acusadas de irresponsabilidade com obras e corrupção em países da América Latina (GARCIA, 2009; VASCONCELLOS, 2012).

Ao mesmo tempo, o “Ranking das Transnacionais Brasileiras”, desenvolvido e divulgado pela Fundação Dom Cabral (2011), reforça a preocupação de multinacionais em se internacionalizarem de forma socialmente responsável e sustentável. Portanto, visto que as empresas brasileiras têm aumentado sua participação no cenário global nos últimos anos, torna-se relevante investigar como elas atuam neste contexto em questões sociais.

Sendo assim, esta seção busca tratar, de forma geral, o movimento de empresas multinacionais no mundo, e traçar brevemente a evolução do Investimento Direto Externo (IDE) brasileiro, especialmente no período recente, para posteriormente apresentar as principais características das multinacionais brasileiras, bem como seu relacionamento com os *stakeholders* e as suas principais práticas sociais e ambientais no contexto global.

2.3.1 A expansão de empresas multinacionais

Sposito e Santos (2012) comentam que após a Segunda Guerra Mundial, as grandes corporações emergiram como atores cruciais na organização e reorganização do espaço global, criando uma nova divisão internacional do trabalho, na qual a internacionalização da produção torna-se uma solução à reprodução do capital. Assim, segundo Sposito e Santos (2012, p. 54), tendo como base Correa (1992), “a expansão espacial é, portanto, uma condição imanente à dinâmica de acumulação capitalista – cuja tendência à crise de superacumulação é incontestável”.

Especialmente a partir da década de 1970, a expansão de empresas multinacionais pelo mundo tem se acelerado substancialmente. Segundo Beghin (2009), se em 1969 existiam cerca de sete mil multinacionais, em 2006 já havia mais de setenta mil, com aproximadamente 800 mil subsidiárias espalhadas globalmente. Além disso, a autora afirma que, segundo dados da UNCTAD (2007), no início do século XXI, dentre as 100 maiores economias do mundo, 71 eram compostas por países e 29 representavam empresas multinacionais. Neste sentido, a Exxon Mobil, por exemplo, no ano de 2000 correspondia à 45ª economia do mundo, enquanto a General Motors ocupava a 47ª posição.

Detomasi (2007) comenta que durante o período da Guerra Fria a maioria das multinacionais priorizou estratégias políticas para influenciar os seus governos e os dos países

receptores a criarem medidas políticas comerciais e industriais que reforçassem a sua posição. As empresas neste período foram criando habilidade em antecipar demandas políticas nacionais e, eventualmente, capacidade de influenciar as políticas públicas em várias jurisdições.

Detomasi (2007) afirma que, com o fim da Guerra Fria, o cenário global alterou-se significativamente, e novos mercados surgiram, aumentando a demanda por bens de consumo. No mesmo período, a liberalização do investimento bilateral e multilateral e acordos comerciais proliferavam, e muitos governos criaram programas de promoção de investimentos para fortalecer suas vantagens internas sobre possíveis investidores estrangeiros. Ainda, as melhorias advindas dos avanços tecnológicos também facilitaram os investimentos das empresas multinacionais em novos locais.

Assim, Detomasi (2007) acredita que, especialmente a partir da década de 1990, os processos de produção tornaram-se fluidos, globais, e cada vez mais distantes de controle regulamentar estatal. A tecnologia e a liberdade dos investimentos trouxeram às empresas multinacionais maior poder de barganha em suas relações com os governos anfitriões, e, conseqüentemente, ao longo dos últimos anos, a quantidade de investimentos estrangeiros diretos cresceu substancialmente. Portanto, Detomasi (2007) julga que o interesse por compreender como as empresas multinacionais interferem nas “regras do jogo” no contexto global, e criam mecanismos de autoridade, torna-se cada vez maior para o próprio entendimento da dinâmica global, visto a crescente expansão destes atores.

Por outro lado, ao passo que a presença das empresas multinacionais foi se ampliando no cenário global, os movimentos contrários ao seu crescimento foram proliferando. Neste sentido, Detomasi (2007) entende que sempre existiram ativistas contrários às multinacionais e aos impactos causados por estas empresas nas economias locais, exigindo maior responsabilidade social. Porém, acentua-se - na atualidade - a demanda em relação à dinâmica das medidas e obrigações que são requeridas pelas empresas.

Segundo Detomasi (2007), uma indicação de que as multinacionais aceitam ampliar as obrigações com os *stakeholders* em questões sociais ocorre pela proliferação, cada vez mais acentuada, de programas sociais, como a responsabilidade social empresarial. Scherer, Palazzo e Baumann (2006) entendem que, dada a participação das empresas multinacionais no debate público, na definição de normas e padrões, e na escolha de aceitar os mecanismos de monitoramento de terceiros e sanções em caso de não conformidade, as corporações, voluntariamente ou não, tornam-se socialmente engajadas. Conforme análise dos autores, diversas multinacionais criam seus próprios códigos de conduta, delineando os padrões

humanitários e ambientais de suas práticas de negócios e ampliando o alcance de tais códigos em suas áreas de influência. As empresas também podem criar parcerias público-privadas, e cooperar com ONGs e atores governamentais na identificação e solução de problemas em diversas áreas de interesse público.

Levy e Kaplan (2008) entendem que as multinacionais têm, de fato, se tornado parte da estrutura de governança global. Matten, Crane e Chapple (2003 *apud* LEVY; KAPLAN, 2008), afirmam que, sob o disfarce de "cidadania corporativa", as grandes empresas estão deslocando os Estados como provedores e protetores dos direitos civis e políticos, e que as multinacionais, no seu papel de investidores, fabricantes, lobistas e empregadores, desempenham papel frequente na formação de aspectos sociais, ambientais e nas condições de trabalho.

2.3.2 Investimento direto externo brasileiro: breve histórico

A internacionalização da produção, segundo Arraes (2010) representa um processo em que os cidadãos de determinado país têm acesso a bens e serviços de origem estrangeira. Segundo o autor, existem três formas desta situação ocorrer: pelo comércio, pelo Investimento Direto Externo (IDE), e pelas relações contratuais.

Investimento Direto Externo é caracterizado pelo movimento de um corpo legalmente registrado (por exemplo, uma empresa ou corporação) - além de sua fronteira habitual, a fim de executar uma atividade através da qual o corpo pode exercer o controle total ou parcial de uma unidade produtiva - filial, subsidiária ou *joint venture*. (ARRAES, 2010, p. 198, tradução nossa)

Arraes (2010) destaca que em razão do fim da Guerra Fria, a década de 1990 foi marcada pelo crescimento da entrada do capital estrangeiro nos países, com a eliminação das barreiras de mobilidade do capital externo. Em relação aos países periféricos, se até então se buscava adotar a política de substituição gradual das importações para estimular o desenvolvimento interno dos países – uma das premissas defendidas pela Comissão Econômica para América Latina e o Caribe (CEPAL) na época, para reduzir a desigualdade social extrema e superar o subdesenvolvimento – a partir da última década do século XX mudanças significativas ocorreram.

Neste sentido, Arraes (2010) comenta que nos anos 1990 as organizações internacionais, como o Banco Mundial (BM) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), começaram a defender posições que divergem do pensamento cepalino, afetando o papel do Estado e estruturando um ambiente institucional que se distanciava do nacional-desenvolvimentismo, encontrado em partes da América Latina e da Europa. No caso do Brasil, considerou-se que o Estado deveria restringir sua participação na administração de serviços como saúde, infraestrutura e educação, e deste modo diversas empresas públicas foram privatizadas. Além disso, ofereceram-se concessões a empresas privadas até mesmo para monopólios naturais, como a água e energia. Portanto, neste período, presenciou-se um aumento do Investimento Direto Externo entrando no território brasileiro, e recebendo diversas empresas estrangeiras no país.

Hiratuka e Sarti (2011) observam que durante os anos 1990 o Brasil foi marcado pelo período de maior desnacionalização da base de produção, especialmente a partir da liberalização do comércio, da estabilização da inflação e do ciclo de privatizações de empresas estatais. Para os autores, o retorno dos fluxos de IDE presenciado na década de 1990 e na primeira metade dos anos 2000 marcou o desequilíbrio entre a alta entrada de capital estrangeiro através da presença de empresas multinacionais no país e a baixa internacionalização das empresas brasileiras no exterior.

A inserção externa das empresas brasileiras continuou preponderantemente via comércio de produtos de menor valor agregado e conteúdo tecnológico. Os investimentos brasileiros no exterior sempre estiveram em patamar pouco elevado e foram concentrados em poucas empresas e setores nas áreas de serviço (engenharia e construção civil e setor financeiro) e de produção de *commodities*, configurando caráter defensivo da estratégia de internacionalização. Essa assimetria refletia os diferenciais de competitividade e de capacidade de acumulação tecnológica e de capital das empresas nacionais frente às estrangeiras. (HIRATUKA; SARTI, 2011, p.8).

Neste contexto, Baumann (2010) ressalta que o IDE brasileiro no exterior se manteve baixo durante a década de 1990, com um leve aumento em 1997. Vasconcellos (2012) salienta que apesar da estabilização econômica alcançada com o Plano Real, lançado em 1994, e do processo de integração regional, com a formação do Mercosul, terem representado fatores de incentivo à internacionalização das empresas brasileiras, somente a partir do governo Lula, em 2003, a internacionalização das empresas de fato se intensifica. Para a autora, a partir deste período é que o Estado passa a incentivar setores-chave da economia a internacionalizarem-se de acordo com seus interesses nacionais.

Hiratuka e Sarti (2011) destacam que a partir de 2004, diante de um novo cenário macroeconômico interno e externo, a internacionalização das empresas brasileiras começa a ganhar realce, seguindo a tendência de outros países emergentes, especialmente da Ásia. Neste contexto, grandes empresas do Brasil passam a disputar a liderança global em determinados segmentos, além de novos setores empresariais e estratégias de negócio serem incorporados no processo de internacionalização.

2.3.3 Internacionalização brasileira recente: estratégia da Política Externa Brasileira

Cervo (2010) afirma que a diplomacia externa do governo Lula adotou a postura de tornar o Brasil um participante ativo na ordem mundial, estabelecendo como seus principais objetivos internacionais a expansão dos negócios no exterior por meio do comércio e da internacionalização das empresas brasileiras. Para Cervo (2010), a partir do governo Lula, pela primeira vez na história a internacionalização das empresas brasileiras tornou-se parte da estratégia externa do país, especialmente a partir do discurso do presidente brasileiro no Fórum Econômico Mundial de Davos, em 2005, quando reforçou aos empresários brasileiros a importância de tornar suas empresas globais. Ademais, Cervo (2010) destaca que o ministro das Relações Exteriores na época, Celso Amorim, reafirmou o objetivo do Brasil de se transformar em um país globalizado, através da expansão de seus negócios no exterior.

No contexto da globalização, Cervo (2010) acredita que fortalecer as empresas para competir em escala global seja um dos principais objetivos do Brasil, e para isso elas contam tanto com o apoio logístico do Estado como com a ajuda financeira de instituições nacionais, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e do Banco do Brasil. Cervo (2010) entende que, se no governo de Fernando Henrique as empresas foram privatizadas, no governo de Lula elas foram transformadas em grandes conglomerados, que ganham cada vez mais destaque global. No entanto, o autor destaca que as empresas multinacionais brasileiras possuem grandes diferenças das originárias de países desenvolvidos, pois estas cooptam seus próprios governos e utilizam seu poder para influenciar decisões em organizações multilaterais, como a OMC, o FMI e do Banco Mundial, para a assinatura de tratados bilaterais e decisões que as favoreçam.

O gráfico abaixo, realizado pelo Banco Central e divulgado pela Fundação Dom Cabral (2011), mostra a evolução no IDE das empresas brasileiras no exterior. Hiratuka e

Sarti (2011) ressaltam que em 2006 o IDE brasileiro no exterior foi de US\$ 28,2 bilhões, superando, pela primeira vez, a entrada de IDE (US\$ 18,8 bilhões) no país. Este fato ocorreu principalmente em consequência de grandes aquisições, como, por exemplo, a compra das empresas canadenses Inco e Canico pela Companhia Vale do Rio Doce (US\$ 16,7 bilhões e US\$ 678 milhões, respectivamente).

Gráfico 1 – Fluxos de investimento direto



Fonte: Fundação Dom Cabral (2011)

Dentre os fatores que explicam a internacionalização de empresas brasileiras, Hiratuka e Sarti (2011) destacam a criação e a valorização de ativos produtivos, tecnológicos e comerciais, que têm gerado crescente capacidade competitiva das multinacionais brasileiras, sobretudo em setores tradicionais de *commodities*. Os autores ressaltam que houve melhoria significativa da condição financeira das empresas nacionais, com o aumento, recentemente, da rentabilidade do capital próprio, bem como o relativo baixo grau de endividamento das empresas.

Hiratuka e Sarti (2011) também apontam a valorização da moeda nacional, que, se de um lado reduziu a competitividade e a rentabilidade das exportações, permitiu que ativos localizados no exterior se tornassem mais atrativos quando denominados na moeda brasileira, facilitando a aquisição de empresas no exterior.

Ademais, Hiratuka e Sarti (2011) destacam a política do governo brasileiro para a promoção da internacionalização, que representou uma das estratégias da política externa no governo Lula. Assim, o apoio à internacionalização se consolidou com o lançamento da

Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), em 2007, enfatizando programas para a expansão da liderança de empresas no âmbito internacional, como setores de petróleo e mineração. Também se destacam as operações realizadas pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social (BNDES) referentes a empréstimos e capitalização.

Neste mesmo contexto, Vasconcellos (2012) observa que as estratégias adotadas pelo Brasil para a promoção da internacionalização se relacionam principalmente ao financiamento, especialmente por parte do BNDES e Banco de Brasil às empresas, e ao desenvolvimento de instrumentos para minimizar os riscos em outros países, como por exemplo, através de acordos internacionais. A autora destaca que no ano de 2005 o BNDES aprovou as normas de financiamento de investimento direto externo, beneficiando empresas de capital nacional com atuação no ramo industrial. Neste sentido, Vasconcellos (2012) afirma que os interesses nacionais do governo refletiram no apoio concedido às empresas para o IDE.

Vasconcellos (2012, p. 11) analisa que “para o Brasil, a atuação das empresas brasileiras em mercados externos torna-se fundamental para consolidar sua influência no processo de governança global”. Ao mesmo tempo, a autora entende que a compatibilização de valores econômicos e sociais mostra-se difícil e que o governo brasileiro tem priorizado o desenvolvimento econômico.

Garcia (2009) descreve alguns exemplos negativos verificados na atuação de empresas brasileiras no exterior, como o caso de uma importante empresa de energia denunciada por problemas ambientais causados no Equador e na Bolívia, além de movimentos sociais na América Central que demonstram preocupação com a entrada desta empresa na região através da expansão do etanol. Garcia (2009) também destaca casos negativos de algumas grandes construtoras brasileiras, acusadas de violações, irresponsabilidade com suas obras e corrupção, em países como Bolívia e Equador. Além disso, também chamam atenção os impactos ambientais, sociais e trabalhistas das atividades de uma importante mineradora brasileira, sofridos por populações e trabalhadores no Peru, Indonésia e outros países onde esta empresa opera atividades.

Neste sentido, levanta-se a preocupação com os aspectos negativos que a busca pela posição de liderança brasileira possam acarretar, como a subjugação das comunidades locais pelas multinacionais do Brasil. Assim, torna-se necessário entender primeiramente as características que permeiam as principais empresas brasileiras no exterior, para posteriormente analisar quais ações sociais são priorizadas por elas além de suas fronteiras,

bem como a relação que mantêm com os *stakeholders* (partes interessadas) relacionados ao processo.

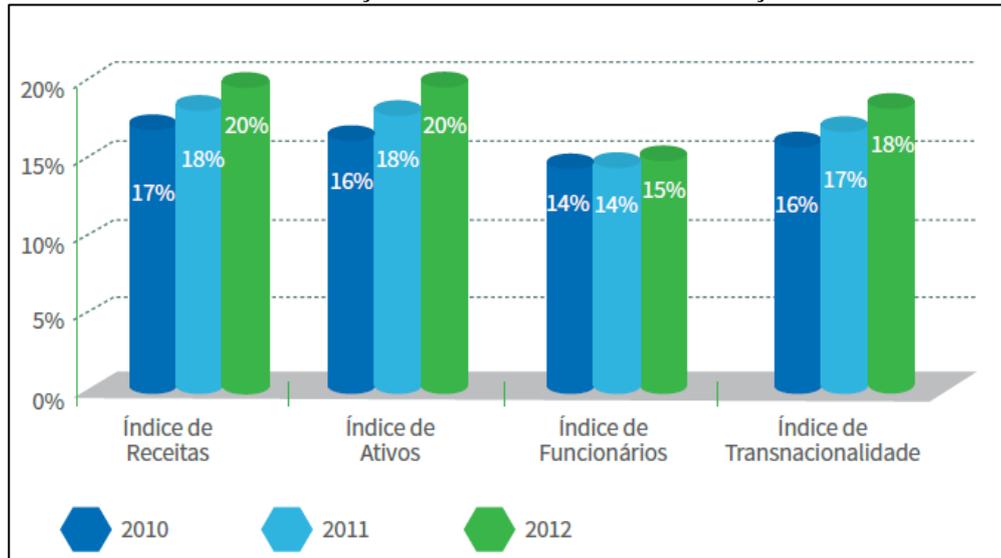
2.3.4 Multinacionais brasileiras

As edições de 2011, 2012 e 2013 do Ranking das Multinacionais Brasileiras, desenvolvidas e divulgadas pelo Núcleo de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral, a partir do Índice de Transnacionalidade da UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*), trazem importantes dados sobre a evolução de empresas multinacionais brasileiras no exterior. Concentramo-nos, especialmente, na pesquisa realizada em 2011, pois ela teve como foco as questões relacionadas à sustentabilidade, apresentando informações relativas às práticas sociais e ambientais realizadas pelas empresas brasileiras no exterior, bem como dados sobre o envolvimento destas empresas com seus *stakeholders* no âmbito internacional.

De acordo com a pesquisa da Fundação Dom Cabral (FDC) realizada em 2013, que teve uma amostra composta por 63 empresas multinacionais brasileiras (47 atuando no exterior principalmente por meio de unidades próprias e 16 atuando no exterior principalmente por meio de franquias), as empresas multinacionais brasileiras vêm mantendo uma tendência média de crescimento no índice de internacionalização¹³. A pesquisa destaca o aumento nas dimensões de receitas e ativos das empresas brasileiras no exterior, e um leve crescimento também na dimensão de funcionários, refletindo em um índice de internacionalização gradualmente crescente nos últimos anos, conforme indica o gráfico 2.

¹³ De acordo com a Fundação Dom Cabral (2013), o índice de internacionalização, também chamado de índice de transnacionalidade, é baseado na UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*), e leva em consideração para o seu cálculo as receitas, os ativos e o número de funcionários das empresas multinacionais no exterior.

Gráfico 2 – Evolução dos índices de internacionalização médios



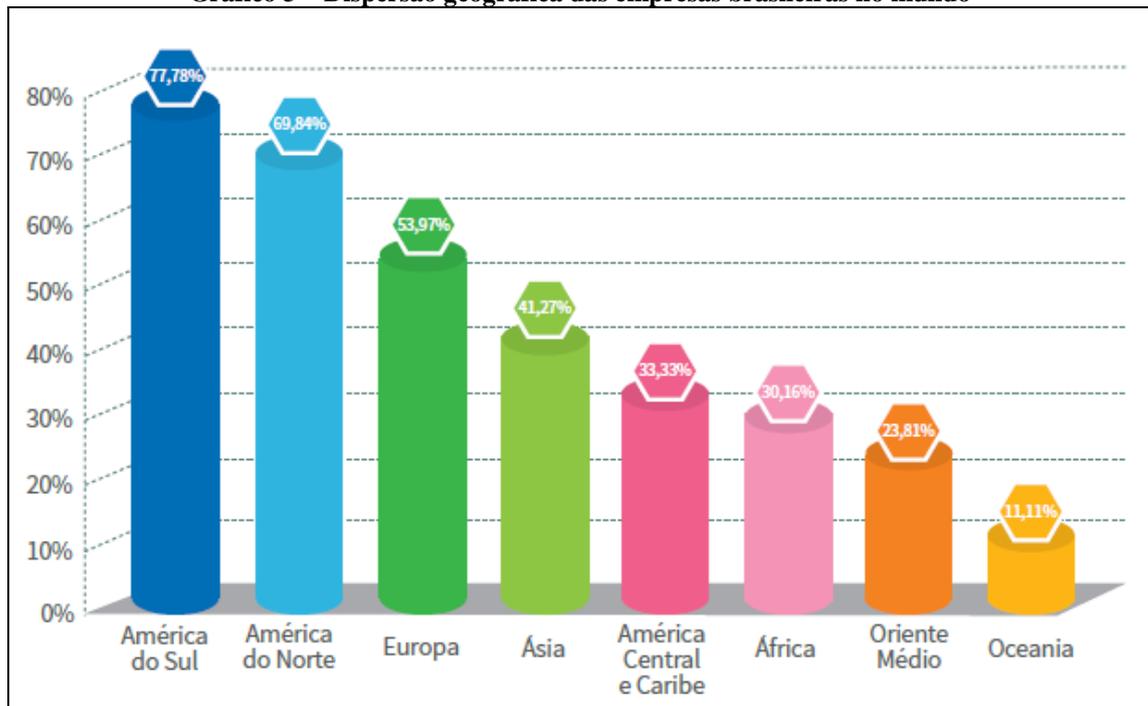
Fonte: Fundação Dom Cabral, 2013

Segundo a Fundação Dom Cabral (2013), cerca de 67% das multinacionais analisadas na pesquisa apontam intenção de expandir sua atuação no exterior durante 2013, naqueles mercados onde já atuam. Já, os 33% restantes apontam a busca por estabilidade em relação às suas operações no exterior, ou seja, nenhuma empresa, de acordo com a pesquisa da Fundação Dom Cabral (2013), demonstra intenção de recuar suas operações internacionais em 2013. Além disso, 42,6% das empresas respondentes da pesquisa indicam interesse em entrar em novos mercados internacionais, sendo os principais destinos mencionados a América Latina, o Sudeste Asiático, a China, a Rússia e o Canadá.

As empresas participantes da pesquisa da Fundação Dom Cabral (2013) estão presentes em 84 países - espalhados pelas Américas, Ásia, África, Europa e Oceania. Os Estados Unidos representam o país que recebe a maior parte das empresas pesquisadas, seja por meio de subsidiárias ou franquias.

A região onde há maior concentração de multinacionais brasileiras é a América do Sul, na qual quase 80% das multinacionais entrevistadas possuem presença física, seguida pela América do Norte, com presença de quase 70% das empresas pesquisadas (principalmente nos Estados Unidos). Dentre os países africanos, a Angola se destaca como a maior receptora de empresas brasileiras, sendo o único país da África que possui franquias do Brasil. De acordo com a Fundação Dom Cabral (2013), isto pode ser explicado pela proximidade cultural e linguística entre Angola e Brasil, o que facilita a instalação de empresas. O gráfico 3 apresenta essas informações.

Gráfico 3 – Dispersão geográfica das empresas brasileiras no mundo



Fonte: Fundação Dom Cabral, 2013

O estudo da FDC realizado no ano de 2011 destaca-se na presente pesquisa, pois teve como foco a sustentabilidade e as ações sociais realizadas pelas multinacionais brasileiras no exterior. Assim, foram realizadas *surveys*, trazendo informações sobre o grau de envolvimento de empresas brasileiras com os *stakeholders* no exterior e as principais práticas de sustentabilidade – que incluem as práticas sociais – realizadas por elas no cenário internacional, conforme veremos nos tópicos a seguir.

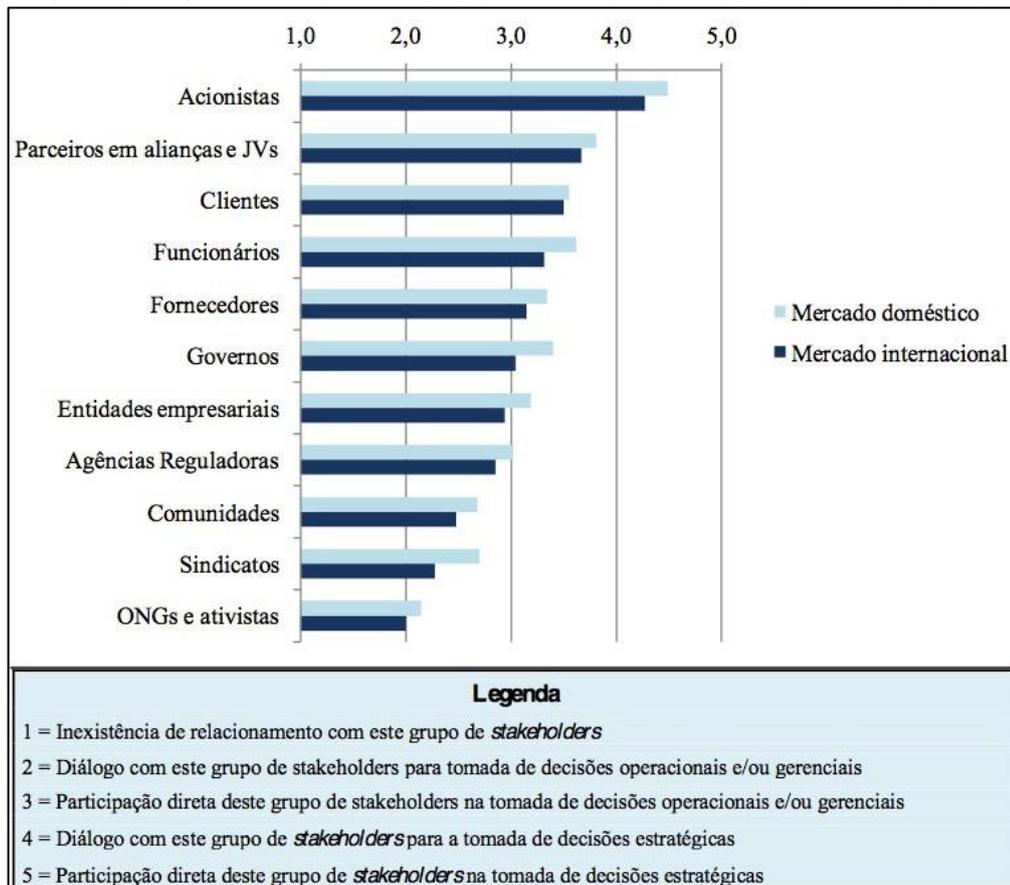
2.3.5 Relacionamento e envolvimento com *stakeholders* no contexto global

A pesquisa da FDC de 2011 mostra que, ao se inserirem nos mercados externos, as empresas multinacionais brasileiras passam a lidar com diversos novos *stakeholders* locais, como governos, comunidades, sindicatos, ONGs e grupos ativistas. Segundo o gráfico da Fundação Dom Cabral (2011) que demonstra o grau de envolvimento dos *stakeholders* nas decisões das empresas, há, em geral, similaridades entre o envolvimento das empresas nos âmbitos nacional e internacional.

O estudo da Fundação Dom Cabral (2011) mostra que os acionistas e investidores representam o grupo de maior envolvimento com as empresas na definição de decisões

estratégicas. Assim, 66% das empresas pesquisadas apontam a participação direta de acionistas e investidores na tomada de decisão estratégica no âmbito nacional, porcentagem que no contexto internacional representa 60% das empresas. Em seguida, encontram-se os parceiros em alianças e *joint ventures*, clientes, funcionários e fornecedores. As comunidades, os sindicatos e as ONGs locais representam os grupos de menor envolvimento nas decisões das empresas multinacionais brasileiras no exterior. Esses resultados são mostrados no gráfico 4.

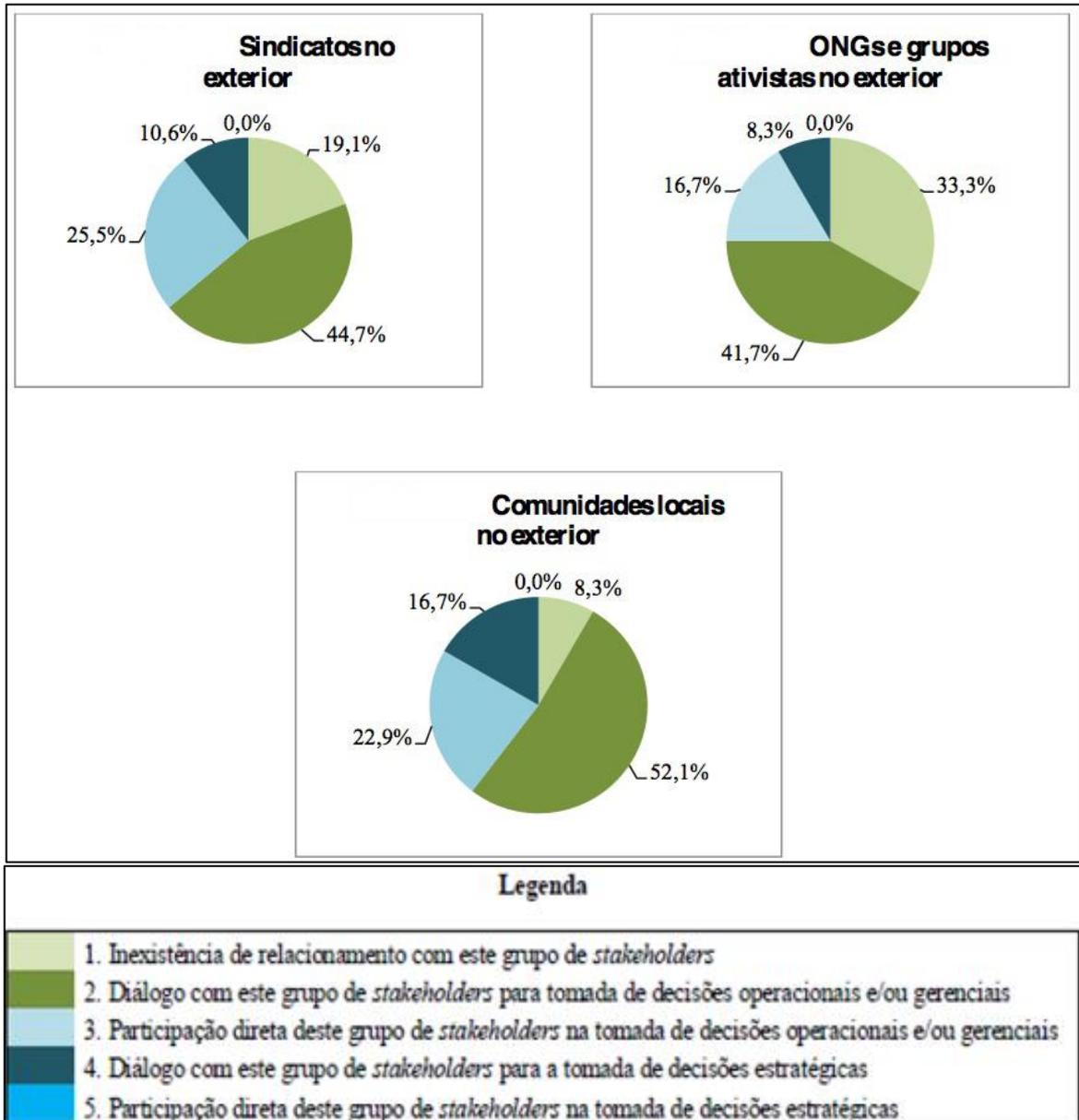
Gráfico 4 – Grau de envolvimento dos *stakeholders* nas decisões das transnacionais



Fonte: Fundação Dom Cabral (2011)

O gráfico 5 relata mais detalhadamente o envolvimento das multinacionais brasileiras no exterior com comunidades locais, sindicatos e ONGs. Percebe-se que a maior parte dessas empresas dialoga com esses grupos apenas acerca de decisões operacionais. Nenhum destes grupos participa diretamente nas decisões estratégicas das multinacionais brasileiras no exterior, e também chama a atenção que 33,3% das multinacionais brasileiras pesquisadas relataram a inexistência de envolvimento com ONGs locais.

Gráfico 5 – Envolvimento das multinacionais



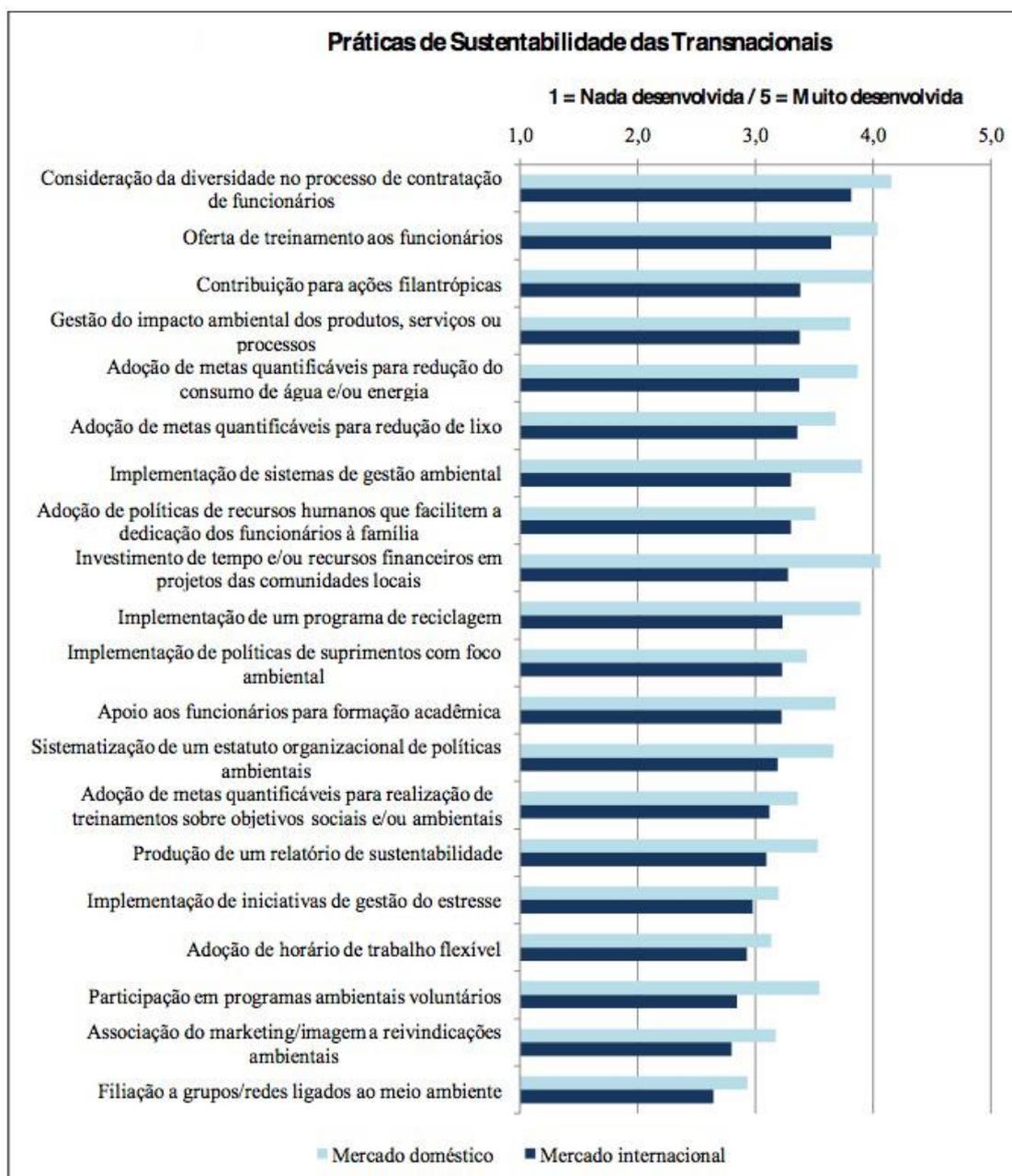
Fonte: Fundação Dom Cabral (2011)

No caso das comunidades locais no exterior, 8,3% das empresas multinacionais brasileiras pesquisadas relatam a ausência de qualquer tipo de envolvimento com estes *stakeholders*. Já em 75% dos casos, as empresas relatam algum tipo de participação ou diálogo com as comunidades locais, sejam em decisões operacionais e/ou gerenciais, e em 16,7% se relata a existência de diálogo na definição de decisões estratégicas.

2.3.6 Práticas sociais e ambientais nas operações globais de multinacionais brasileiras

A pesquisa da Fundação Dom Cabral (2011) também destaca as principais práticas sociais e ambientais realizadas pelas multinacionais do Brasil, em âmbito nacional e internacional, conforme o gráfico 6.

Gráfico 6 – Práticas sociais e ambientais das multinacionais



Fonte: Fundação Dom Cabral (2011)

Percebe-se que as principais ações concentram-se na área de recursos humanos, que contemplam os treinamentos e a promoção da diversidade. Também se destacam ações de filantropia e ações ambientais, como a gestão de impactos ambientais realizadas em produtos e serviços (Fundação Dom Cabral, 2011). Os investimentos sociais privados ocupam a nona posição dentre as ações mais realizadas pelas empresas multinacionais no exterior.

Segundo a Fundação Dom Cabral (2011), dentre os principais benefícios apontados pelas multinacionais para a promoção de ações sociais e sustentáveis, as empresas destacam o fato de estas ações obterem retorno tanto por meio da prevenção de problemas com os *stakeholders*, antecipando e solucionando possíveis pontos de conflito, como pelo gerenciamento de riscos sociopolíticos decorrente de sua atuação. Ademais, a imagem positiva por atuar em ações sociais e ambientais representa uma vantagem competitiva para algumas empresas, que relatam que a adoção de práticas sustentáveis pode refletir em novas oportunidades de negócio (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2011).

O referido estudo da Fundação Dom Cabral (2011) não analisa, todavia, os desafios enfrentados pelas multinacionais brasileiras quando da internacionalização de seus investimentos sociais privados, bem como não aprofunda a discussão sobre o processo de governança desses investimentos com os diferentes *stakeholders*, concentrando-se em dados quantitativos. Assim, abre-se espaço para a realização de uma investigação qualitativa sobre a internacionalização de Investimentos Sociais Privados Corporativos brasileiros, buscando – através do envolvimento, como mostra o estudo da FDC (2011), com diferentes atores e práticas sociais em espaços internacionais - entender os principais desafios e limites enfrentados por empresas multinacionais brasileiras que investem socialmente no exterior.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos que serão utilizados no trabalho. Assim, divide-se o capítulo da seguinte forma: delineamento da pesquisa, classificação do estudo, definição e caracterização do campo de pesquisa, escolha dos casos, coleta de dados, participantes da pesquisa e, finalmente, as categorias e análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa é de natureza exploratória, ou seja, pretende-se explorar um tema pouco estudado, que ainda não possui uma abordagem consolidada. De acordo com Gil (2008, p. 27), o estudo exploratório procura “[...] desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Portanto, não se busca aqui encontrar respostas definitivas para a questão pesquisada, até porque não se trata de um tema concreto, e sim de um fenômeno que se busca conhecer em maior profundidade.

Quanto à abordagem da pesquisa, optou-se por uma orientação qualitativa, a fim de se examinar determinados assuntos, entendendo seus detalhes e sua complexidade. Segundo Minayo (2004, p. 21), a abordagem qualitativa “trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”.

Assim, este estudo pode ser classificado como exploratório e qualitativo, pois pretende, através da análise qualitativa, entender mais a fundo um fenômeno pouco explorado - o processo de internacionalização de investimentos sociais privados de empresas multinacionais brasileiras em países estrangeiros.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho classifica-se como um estudo de caso; de acordo com Hartley (1995), este tipo de pesquisa consiste numa investigação detalhada, que normalmente ocorre

através de dados coletados em determinada organização, ao longo de um período. Para o autor, o objetivo seria analisar determinado contexto, bem como os processos envolvidos no fenômeno estudado.

Yin (2001, p. 32) sustenta que o estudo de caso representa a melhor estratégia de pesquisa para responder questões centrais do tipo “como” e “por que”. Ainda, segundo Yin, “o estudo de caso é uma investigação empírica que (a) investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando (b) os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Os estudos de caso podem ser únicos ou múltiplos. Para o presente estudo optou-se por trabalhar com estudos de casos múltiplos. Yin (2001) adverte que as provas advindas dos estudos de casos múltiplos são mais convincentes, e eles costumam ser mais robustos em relação aos casos únicos. Ademais, o estudo de caso único é preferível em casos raros, incomuns ou reveladores. Para Yin (2001), os estudos de casos múltiplos têm se mostrado uma tendência, embora possam exigir mais tempo e recursos do pesquisador.

3.3 DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

Para a realização da pesquisa, foram selecionados quatro casos, representados por quatro empresas multinacionais brasileiras que investem socialmente no exterior. A seguir, realizaremos uma breve caracterização de cada uma delas, apresentando a sua área de atuação, um sucinto histórico - da empresa e do seu processo de internacionalização - e os países onde atua atualmente.

3.3.1 Empresa A

A Empresa A, de origem familiar, atua no ramo da siderurgia, sendo líder atual no segmento de aços longos nas Américas e uma das principais fornecedoras mundiais de aços longos especiais. Além disso, também se constitui a maior recicladora da América Latina, convertendo sucata em aço.

A Empresa A foi fundada no início do século XX, e sempre teve a presença dos membros da família fundadora na composição de sua direção, sendo o atual CEO um membro da quinta geração da família. Em 1980, a empresa iniciou seu processo de expansão internacional, através da internacionalização no Uruguai, por meio da aquisição de uma planta siderúrgica. Segundo o site da empresa A, esta organização, logo após ter ingressado no mercado uruguaio, teve um aumento exponencial de investimentos além do Brasil. Em 1989, começaram as aquisições na América do Norte, e, em 1992, foi comprada uma empresa no Chile. No decorrer dos anos seguintes, novos investimentos foram feitos, intensificando a presença da empresa na América do Sul e, principalmente, na América do Norte.

Segundo Macadar (2010, p. 180) a partir de 1989, o processo de internacionalização da Empresa A passou a responder “pelos desafios postos pela transformação do setor siderúrgico em uma indústria global e altamente concentrada e à vontade de transformar-se em um dos principais *players* mundiais”. Neste sentido, a disponibilidade externa de recursos e ativos estratégicos torna-se essencial para fundamentar a expansão internacional da empresa A, tendo como exemplo a aquisição de uma parte acionária em empresa na Colômbia, em 2008.

Em 2006, a Empresa A ultrapassou as fronteiras das Américas e passou a produzir aço na Espanha, onde adquiriu uma unidade produtiva. Todavia, o mercado mais importante para a empresa continuou sendo a América do Norte, e novas aquisições nessa região, com foco nos Estados Unidos, marcaram o ano de 2006. Segundo Macadar (2010), entre 2006 e 2008, foram incorporadas à Empresa A trinta e duas empresas, situadas nos continentes americano, europeu e asiático.

Atualmente, a Empresa A possui operações em 14 países, com plantas industriais nas Américas, na Europa e na Ásia (Índia). Possui mais de 45 mil colaboradores e uma capacidade instalada superior a 25 milhões de toneladas de aço por ano. Além disso, no Ranking de Multinationais Brasileiras, realizado pela Fundação Dom Cabral em 2013, representa a terceira empresa brasileira mais internacionalizada no que se refere a receitas no exterior, e a segunda colocada no que diz respeito ao índice de transnacionalidade (percentual de negócios de cada empresa no exterior, calculado pela média de ativos, número de funcionários e vendas no exterior).

3.3.2 Empresa B

A Empresa B, de origem estatal, fundada no Brasil, em Minas Gerais, representa uma das maiores mineradoras do mundo; foi criada em 1942, no governo de Getúlio Vargas, essencialmente para a exploração de minas de ferro. Em 1997, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, tornou-se privatizada. Porém, a União, através do BNDES Participações, possui um número expressivo de ações da Empresa B, mesmo que esta seja atualmente uma empresa privada de capital aberto.

A Empresa B também atua nos setores de energia - possui usinas e centrais hidrelétricas no Brasil, no Canadá e na Indonésia - e de siderurgia, através de *joint ventures* no Brasil e nos Estados Unidos.

Embora a mineração represente o principal negócio da empresa, ela também atua em uma rede de logística, integrando minas, ferrovias, navios e portos, com infraestrutura no Brasil, na Indonésia, em Moçambique, em Omã, nas Filipinas e na Argentina. Esta estrutura logística trabalha tanto para a Empresa B quanto para terceiros, transportando cargas e oferecendo duas linhas de trem de passageiros no Brasil.¹⁴

A Empresa B também atua no setor de energia, possuindo usinas e centrais hidrelétricas no Brasil, no Canadá e na Indonésia, e no setor de siderurgia, através de *joint ventures* no Brasil e nos Estados Unidos.

A partir da sua privatização, em 1997, a Empresa B acelerou seu processo de expansão internacional, com o aumento de suas exportações, a implantação de plantas produtivas em outros países e a aceleração de aquisições de empresas concorrentes. Segundo Costa (2009), desde que se tornou uma empresa privada, incorporou várias concorrentes: já nos primeiros anos do século XXI, adquiriu 19 empresas. E, em 2006, a empresa fez a maior aquisição da história de uma empresa brasileira, através da compra de uma mineradora canadense, no valor de 18 bilhões de dólares.

Atualmente, a Empresa B emprega mais de 200 mil pessoas ao redor do mundo, e está presente em mais de 30 países, através de escritórios, operações, explorações e *joint ventures* espalhadas pelas Américas, Europa, África, Ásia e Oceania, representando assim a empresa multinacional brasileira que mais possui subsidiárias no exterior segundo o Ranking da FDC de 2013. Além disso, representa a 12ª colocada no índice de Transnacionalidade no Ranking da Fundação Dom Cabral (2013).

¹⁴ Informações extraídas do endereço eletrônico da empresa B. Acesso em: 10 dez.2013.

3.3.3 Empresa C

A Empresa C, de origem familiar, representa um conglomerado industrial brasileiro de capital fechado, fundado em 1918, e que reúne diferentes segmentos em seus negócios. A Empresa C possui até hoje membros da família fundadora em seu controle, sendo atualmente comandada pela terceira geração da família. Assim, seu modelo de governança corporativa atual alia controle acionário familiar a uma base de executivos na condução dos negócios, conforme informa o site da empresa.

A Empresa C atua nos seguintes segmentos: cimentos, metais, siderurgia, energia, celulose, agroindústria (produção de suco de laranja), finanças e novos negócios (investimentos em inovação)¹⁵. No setor de finanças, possui um grupo que reúne instituições como um banco, uma financeira, uma corretora de títulos e valores mobiliários e uma instituição de operações de leasing.

O processo de internacionalização da Empresa C teve início em 2001 com a aquisição de uma empresa de cimentos na América do Norte. A partir de então, os investimentos no exterior cresceram aceleradamente. Segundo Santos (2008), os investimentos produtivos internacionais da Empresa C, no início dos anos 2000, foram direcionados para aquisições no setor de cimento, em virtude da estagnação brasileira e da necessidade na diversificação dos riscos e do fortalecimento das receitas em moedas valorizadas, visto a desvalorização do Real frente ao Dólar neste período. Assim, segundo Santos (2008, p. 224), “a estratégia do grupo foi de contrabalancear e minimizar os impactos das valorizações cambiais, principalmente no Brasil, e as volatilidades do consumo de cimento, visando manter as receitas e a rentabilidade.”

Santos (2008) observa que os interesses da Empresa C em internacionalizar os seus investimentos variam conforme cada país. Como exemplo, o autor cita a busca por ativos estratégicos e por mercado consumidor em países como os Estados Unidos e o Canadá e a busca por recursos naturais em países como o Peru. Já a internacionalização da Empresa C na Colômbia, na Argentina e no Chile ocorreu especialmente para atender o aumento da demanda por produtos básicos em seus mercados internos, principalmente por cimento e aço.

Quanto à atuação internacional da Empresa C, Santos (2008) comenta que ela varia no que se refere à produção e à exportação. Enquanto na Ásia, na Oceania e na Europa, os

¹⁵ Informações extraídas do endereço eletrônico da empresa C. Acesso em: 12 dez.2013.

investimentos são essencialmente voltados à exportação de commodities brasileiras, - principalmente papel e celulose, suco concentrado de laranja e nitrocelulose, através de escritórios comerciais e de terminais portuários próprios - na América Latina e na América do Norte o foco está na produção, especialmente nos ramos de cimento, de zinco e de aço.

Atualmente, a Empresa C está presente em mais 21 países, entre eles África do Sul, Argentina, Austrália, Bolívia, Canadá, Chile, China, Colômbia, Espanha, Estados Unidos, Hungria, Índia, Japão, Marrocos, Peru e Uruguai, e possui mais de 40 mil funcionários espalhados por suas unidades. A Empresa C representa a 24ª colocada no índice de Transnacionalidade no Ranking da FDC (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2013).

3.3.4 Empresa D

A Empresa D, de origem familiar, é uma *holding* de capital fechado e controle familiar, que iniciou suas atividades em 1909, mas passou a atuar oficialmente como construtora no ano de 1939. Atualmente atua em diversos setores, como cimento, energia, concessão de transportes, construção civil, vestuário, incorporação e indústria naval¹⁶.

No setor de cimento, os negócios estão reunidos sob uma holding que está sediada em Portugal, e possui presença em 9 países, atuando principalmente na América Latina e África. Na Argentina, detém a liderança consolidada no mercado de cimento. No setor de Energia, a Empresa D detém 25,7% do capital de uma empresa de energia, que gera, distribui e comercializa energia elétrica no Brasil; é líder em distribuição, com 13% de participação no mercado nacional – e constitui a maior geradora da América Latina a partir de fontes renováveis.

Na divisão de concessões de transportes, a Empresa D é acionista fundadora da maior empresa privada de operação de infraestrutura de transporte na América Latina. Em 2012, adquiriu 80% de uma concessionária de transporte aquaviário no Rio de Janeiro, e ingressou no segmento de gestão aeroportuária, mantendo a administração dos aeroportos de Quito, no Equador, San Jose, na Costa Rica, e Curaçao.

No ramo da engenharia e construção, a Empresa D participa de significativos projetos de infraestrutura no Brasil, como as usinas hidrelétricas Jirau e Belo Monte, além de realizar

¹⁶ Informações extraídas do endereço eletrônico da empresa D. Acesso em: 15 dez. 2013.

obras para a construção de novas refinarias, pontes, metrô de São Paulo, saneamento e ferrovias, entre outras. Na América Latina, destaca-se a construção de uma Usina Hidrelétrica, iniciada em 2012, e considerada a maior obra em andamento da Colômbia. Focada em empreendimentos complexos e de grande porte, o segmento de construção da Empresa D já executou mais de 500 projetos ao longo de sua história.

No setor de vestuário e calçados, atua por intermédio de uma empresa que lidera marcas de calçados e sandálias. Além disso, em 2012 a empresa, ao assinar contrato para adquirir 30% de uma loja de roupas de luxo, entrou no mercado de vestuário. Na área de Incorporação, a Empresa D organiza sua atuação em três frentes: empreendimentos residenciais de médio e alto padrão; imóveis comerciais e corporativos de grande porte e altíssimo padrão; e imóveis residenciais para o segmento econômico, por meio de uma empresa de Engenharia.

Por fim, na Indústria Naval, os negócios incluem a participação em um Estaleiro em Pernambuco e em uma empresa especializada em plataformas *offshore*, situada em Rio Grande, no Rio Grande do Sul.

Até os anos 1970, a Empresa D esteve focada nos serviços de construção, particularmente em grandes obras de infraestrutura do país, especialmente no período da ditadura militar brasileira. Sposito e Santos (2012) observam que, neste período, a expansão da empresa estava vinculada às estratégias de desenvolvimento promovidas pelo Estado brasileiro. Todavia, os autores analisam que, no final da década de 70 e início da década de 80, diante da crise do Estado e suas políticas desenvolvimentistas, a Empresa D, até então fortemente dependente das grandes obras estatais, precisou redirecionar suas estratégias e portfólios, passando a participar de licitações de obras em outros países, e diversificando seus negócios, entrando no setor industrial em ramos ligados ao seu *core business*.

Assim, os primeiros investimentos externos da Empresa D foram realizados no final da década de 1970, no setor de engenharia e construção, sendo o primeiro deles a ampliação de uma hidrelétrica na Venezuela, em 1978. Porém, é a partir do início do século XXI que a Empresa D amplia seu portfólio, e passa a atuar internacionalmente em diversos projetos, como rodovias, pontes, barragens, conjuntos habitacionais, saneamento básico e linhas de transmissão de energia elétrica, especialmente na América do Sul e na África – atuando fortemente em Angola -, conforme analisam Sposito e Santos (2012).

Mesmo durante o período de estagnação econômica no cenário internacional, decorrente da crise financeira mundial, iniciada em 2007, a Empresa D alavancou continuamente suas receitas, com um crescimento de 24% em relação ao ano de 2008,

atingindo R\$ 19 bilhões. Embora o crescimento do mercado interno brasileiro tenha sido responsável por parte destes bons resultados, os autores Sposito e Santos (2012, p. 66) atribuem “principalmente, a uma forte estratégia de concentração e centralização de capital levada a cabo a partir de elevados investimentos em ampliação/modernização e na aquisição total ou parcial de empresas concorrentes, no Brasil e no exterior”.

Atualmente, a Empresa D possui operações em 20 Estados brasileiros e 19 países, e no final de 2012 empregava 57,7 mil funcionários. Possui a sétima posição no Ranking da FDC (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2013) em relação ao número de subsidiárias no exterior, e ocupa a décima sexta posição no índice de transnacionalidade.

3.4 ESCOLHA DOS CASOS

A escolha das quatro empresas pesquisadas neste estudo deu-se após um longo levantamento de dados sobre as principais empresas multinacionais brasileiras e seus programas sociais. Buscaram-se empresas que possuíssem alto nível de internacionalização, com base, entre outras fontes, nos Rankings da Fundação Dom Cabral de 2011, 2012 e 2013. Além disso, para compor este estudo, as multinacionais brasileiras necessitariam possuir iniciativas sociais bem estruturadas. Para tanto, pesquisou-se em meios eletrônicos os relatórios de Sustentabilidade e de Responsabilidade Social de multinacionais brasileiras, bem como materiais divulgados pelo GIFE, até chegar-se ao nome de algumas empresas que além de fortemente internacionalizadas, realizassem iniciativas sociais tanto no Brasil quanto no exterior.

Assim, chegou-se a uma lista de possíveis empresas para o estudo. Então, buscou-se contatar pessoas nestas empresas que pudessem facilitar a realização da pesquisa e, após algumas semanas de contato, definiram-se as empresas escolhidas para a pesquisa.

3.5 COLETA DE DADOS

Para a fase de coleta de dados, utilizaram-se na presente dissertação as seguintes técnicas: entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental e levantamento de dados. Neste

sentido, foram realizadas entrevistas com pessoas consideradas peças-chave em cada uma das empresas pesquisadas em relação ao seu nível hierárquico dentro da organização e seu envolvimento com o tema pesquisado no trabalho. De acordo com Minayo (2004) a utilização de entrevistas ressalta o objetivo de buscar informações que sejam pertinentes para certo objeto de pesquisa, podendo apontar dados secundários e primários, respectivamente mais ou menos subjetivos.

Foram realizadas entrevistas com base em roteiros prévios (APÊNDICE A e APÊNDICE B) composto por questões semiestruturadas, que podem ser aprofundadas ao longo do diálogo, propiciando o surgimento de novas questões. Segundo Minayo (2004, p. 64), a entrevista semiestruturada: “[...] combina perguntas fechadas e abertas em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada”.

Marconi e Lakatos (2008, p. 279) salientam que a entrevista semiestruturada ocorre “quando o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada”. Embora exista um roteiro prévio de questões, o entrevistador possui liberdade de acrescentar ou retirar perguntas, conforme sinta necessidade ao longo da entrevista.

Além das entrevistas, a análise documental também compõe a fase de coleta de dados. Segundo Gil (2008), a pesquisa documental facilita a coleta de dados, e, em muitos casos, representa a única fonte possível de investigação de um fenômeno social. Além disso, a análise documental pode proporcionar dados ricos ao pesquisador, evitando que ele perca tempo na prática de campo. Gil (2008) destaca que, dentre suas vantagens, a pesquisa documental pode mostrar dados que não seriam revelados em entrevistas, ou que poderiam ser ocultados pelas pessoas.

Para a presente pesquisa, utilizou-se ampla investigação documental nos Relatórios de Responsabilidade Social Corporativa e Relatórios de Sustentabilidade divulgados pelas empresas, principalmente em seus endereços eletrônicos.

Ademais, realizou-se um amplo e criterioso levantamento de dados, através da coleta de informações em meio eletrônico (internet), revistas, jornais e artigos sobre a participação das empresas pesquisadas em notícias, eventos e debates referentes à temática pesquisada.

3.6 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Conforme mencionado anteriormente, dentre as técnicas de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com pessoas consideradas peças-chave dentro das empresas pesquisadas em relação à temática abordada no trabalho e ao cargo que ocupam. Os nomes dos participantes foram mantidos em sigilo, e substituídos por pseudônimos.

Foram realizados dois ciclos de entrevistas (Entrevistados 1, 2, 3 e 4), sendo o segundo ciclo um recurso para aprofundar alguns pontos específicos levantados no primeiro ciclo, totalizando assim oito entrevistas com a utilização de gravador, e a transcrição dos dados. Cabe destacar que a Entrevistada 2 estava temporariamente afastada da Empresa B, por motivos de saúde, na realização do segundo ciclo de entrevistas, e, portanto, a pesquisadora entrevistou um membro de sua equipe, sendo aqui chamado de Entrevistado 5. Além disso, a pesquisadora teve duas conversas informais (Entrevistados 6 e 7), sem gravação, mas com anotação dos dados ao final da conversa, que serviram para entender mais detalhadamente a cultura e os valores de duas das empresas que fazem parte deste estudo.

O primeiro ciclo de entrevistas foi realizado durante os meses de outubro, novembro e início de dezembro de 2013, e o segundo ciclo foi realizado no mês de março de 2014. O quadro 2 apresenta o pseudônimo atribuído a cada entrevistado; identifica a empresa que ele representa e o respectivo cargo que ocupa; mostra a forma como ocorreu a entrevista e traz a duração da conversa.

Quadro 2 – Caracterização das entrevistas e seus participantes

<u>Pseudônimo</u>	<u>Empresa</u>	<u>Cargo ocupado na Empresa</u>	<u>Forma como a entrevista ocorreu</u>	<u>Duração da entrevista</u>
Entrevistado 1	A	Diretor do Instituto social da Empresa A	Pessoalmente, em visita à Empresa A (primeiro ciclo) Por telefone (segundo ciclo)	1 hora e 22 minutos (primeiro ciclo) 34 minutos (segundo ciclo)
Entrevistada 2	B	Diretora do Departamento de Relação com as Comunidades da Empresa B	Por telefone	58 minutos (primeiro ciclo)

Entrevistado 3	C	Gerente Geral do Instituto social da Empresa C	Por telefone (ambos os ciclos)	1 hora e 4 minutos (primeiro ciclo) 47 minutos (segundo ciclo)
Entrevistado 4	D	Diretor do Instituto social da Empresa D	Por telefone (ambos os ciclos)	54 minutos (primeiro ciclo) 31 minutos (segundo ciclo)
Entrevistado 5	B	Analista do Departamento de Relação com as Comunidades da Empresa B	Por telefone	36 minutos (segundo ciclo)
Entrevistado 6	A	Vice-Presidente de Gestão de Pessoas da Empresa A	Pessoalmente, em visita à Empresa A	43 minutos
Entrevistada 7	B	Consultora contratada pela Empresa B, por 3 anos, para trabalhar no projeto da criação da Fundação social da empresa em Omã	Por Skype, pois a entrevistada reside atualmente na Inglaterra	1 hora e 7 minutos

Fonte: elaborado pela autora a partir da realização das entrevistas.

Foi realizada também uma entrevista por telefone, com gravação, em uma quinta empresa brasileira, multinacional do setor de fabricação de carrocerias de ônibus, com uma analista de Responsabilidade Social da Fundação da empresa no Brasil. Porém, a entrevistada relatou que a empresa no Brasil não possui nenhum contato e acompanhamento das ações sociais realizadas no exterior, e que estas, quando ocorrem, são realizadas de modo independente, não conseguindo responder às perguntas do questionário. Por esta razão, não incluímos esta empresa no estudo, nos focando apenas em empresas brasileiras que realizam e acompanham, de alguma forma, seus investimentos sociais nas suas unidades no exterior.

Cabe também mencionar que outras duas grandes empresas brasileiras multinacionais foram consultadas pela pesquisadora; no entanto, embora tenham inicialmente se proposto a

participar da pesquisa, nenhuma das duas, no decorrer dos trabalhos, atendeu às solicitações da pesquisadora. Uma delas, que representa umas das principais construtoras do país, inclusive solicitou um termo assinado pela pesquisadora para que mantivesse sigilo e não gravasse a conversa telefônica, nem utilizasse transcrições literais, do que fosse dito, no trabalho. Porém, após a assinatura e envio do termo por parte da pesquisadora, a entrevista foi remarcada em torno de seis vezes por pedido do entrevistado, inviabilizando a sua participação. A outra empresa, uma das mais importantes mundialmente no setor de energia, em um primeiro momento concordou em marcar a entrevista, porém posteriormente não atendeu mais nossas ligações e nem respondeu aos nossos *e-mails*.

3.7 CATEGORIAS E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados utiliza-se da análise de conteúdo para os dados coletados, correspondentes às entrevistas semiestruturadas, à pesquisa documental e ao levantamento de dados. Triviños (1987) defende a análise de conteúdo no campo da pesquisa qualitativa, e enfatiza que, antes de iniciar a análise, o pesquisador deve possuir ampla clareza teórica do seu estudo. Conforme Puglisi e Franco (2005, p. 25) “a finalidade da análise de conteúdo é produzir inferência, trabalhando com vestígios e índices postos em evidência por procedimentos mais ou menos complexos”.

Segundo Triviños (1987), a análise de conteúdo passa por algumas etapas, sendo respectivamente: a pré-análise, a descrição analítica e a interpretação referencial. A pré-análise consiste basicamente na organização do material que será analisado. Já a descrição analítica é a fase de aprofundamento de análise, na qual procedimentos como codificação, classificação e categorização dos elementos encontrados são utilizados para facilitar a compreensão. Cabe ressaltar que na fase de categorização, deve-se ter cuidado para não sobrepor as categorias de análise, mas ao mesmo tempo ficar atento para o surgimento de novas categorias, que não estavam reveladas na fase inicial. Por fim, ocorre a interpretação referencial, com o apoio dos materiais já categorizados e organizados, que consiste na fase de reflexão e intuição sobre os dados da pesquisa, sempre apoiada pelo referencial teórico.

Para Bardin (2010), a análise de conteúdo pode ser composta por diversos métodos, tais como organização da análise, codificação, categorização, inferência e tratamento informático. Além disso, também é composta por variadas técnicas, como análise de

enunciação, de avaliação, de expressão, das relações e do discurso. O presente estudo utiliza a análise de conteúdo por categorização, criando categorias temáticas. As categorias escolhidas aqui surgiram, primeiramente, do referencial teórico, e foram consolidadas na fase de coleta de dados, ou conforme analisa Gohn (2000, p. 263), “as categorias preexistem e ao mesmo tempo são criadas pela investigação”. Assim, parte-se da teoria com as categorias iniciais, e se vai ao campo para a fase de coleta de dados, com o olhar apurado sobre aquilo que se pode ou não encontrar, e ao mesmo tempo sobre novas categorias que possam emergir do campo.

Desta forma, elaborou-se o quadro 3 com as seguintes categorias de análise: governança do Investimento Social Privado e perfil profissional de quem atua no campo do Investimento Social Privado:

Quadro 3 – Categorias temáticas de análise dos dados

Categorias iniciais	Categorias secundárias	Características observadas	Categoria síntese
Governança do Investimento Social Privado	Processo decisório; Envolvimento dos <i>stakeholders</i> ; Envolvimento político; Resolução de conflitos; Avaliação das ações sociais realizadas;	> Participação na tomada de decisão; > Identificação dos <i>stakeholders</i> e do nível de envolvimento das empresas com cada um deles; > Envolvimento político das empresas; > Formas de solucionar dificuldades e desafios referentes às diferenças culturais e às especificidades locais; > Monitoramento e indicadores para avaliar os resultados dos investimentos sociais realizados no exterior;	Governança
Profissionais no campo do Investimento Social Privado	Pessoas designadas; Perfil e Competências;	> Características das pessoas atuantes no ISP; > Noção do perfil e competências desejados;	Perfil Profissional

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo irá apresentar os dados e os resultados obtidos na realização da pesquisa. A ordem de apresentação das informações se propõe a atender aos objetivos específicos da pesquisa, que unidos contribuem para o atingimento do objetivo geral aqui proposto.

4.1 ESTRUTURAÇÃO DAS EMPRESAS PARA A REALIZAÇÃO DO INVESTIMENTO SOCIAL NO EXTERIOR

Antes de aprofundarmos as questões referentes aos desafios na internacionalização do Investimento Social Privado, apontados pelas empresas multinacionais brasileiras pesquisadas, cabe uma breve descrição de como cada uma delas se estrutura e se organiza para a realização do ISP no exterior. A ordem da apresentação das empresas seguirá a ordem cronológica da realização das entrevistas.

A Empresa A coordena suas ações sociais através da figura jurídica de um instituto, que se localiza dentro da sede da empresa. A primeira entrevista formal desta pesquisa foi realizada com o Diretor do Instituto da Empresa A (Entrevistado 1), em uma visita da pesquisadora ao instituto. Entretanto, cabe destacar que uma semana antes da entrevista, a pesquisadora também esteve na sede da Empresa A conversando com o Vice-Presidente de Gestão de Pessoas (Entrevistado 6), para que ele entendesse melhor a pesquisa e pudesse autorizar sua realização, viabilizando o contato com o instituto. Nesta conversa, foi possível perceber a ênfase dada pela Empresa A à Responsabilidade Social, que inclusive está entre os valores da companhia, conforme destacou o Entrevistado 6.

Além disso, um aspecto que chamou a atenção foi que tanto o Entrevistado 1 quanto o Entrevistado 6 destacaram a cultura da família na gestão da empresa, e o quanto os valores da família sempre estiveram alinhados com a preocupação pela sociedade, desde a fundação da empresa, no início do século XX.

O Entrevistado 1, antes mesmo da pesquisadora iniciar seu questionário, falou por aproximadamente 15 minutos sobre a consideração que a família fundadora da empresa sempre teve pela comunidade, e o quanto a adaptação na atualidade às exigências ambientais e sociais do mercado ocorreu de forma “fácil e automática”, pelo fato da Empresa A já ter

incorporado ações sociais desde seu surgimento. Para o Entrevistado 1, o tema da Responsabilidade Social caminha para um processo *standard*, tornando-se cada vez mais padronizado e rotineiro dentro das organizações, no qual algumas realizarão ações sociais em maior quantidade, porém todas terão que se envolver de alguma forma.

O Instituto da Empresa A coordena o investimento social de todos os países nos quais a Empresa A possui operações, sendo formado por um conselho com membros da família fundadora e por executivos da empresa. Além do instituto, em cada uma de suas unidades, tanto no Brasil quanto no exterior, a Empresa A possui um comitê de voluntários, que atuam nas ações de ISP da empresa. Estas pessoas são funcionários da Empresa A e não se dedicam exclusivamente às atividades sociais, organizando o seu tempo para conciliá-las com a sua função principal na empresa. Ao total, existem 22 comitês espalhados pelo mundo, com uma média de 10 pessoas em cada um deles.

Em 2012, a Empresa A investiu socialmente 52,6 milhões de reais em projetos nacionais e internacionais, conforme divulgado em seu Relatório de Responsabilidade Social de 2013. O seu instituto não desenvolve projetos próprios; apenas apoia projetos de terceiros, especialmente de ONGs ligadas aos temas de atuação social da empresa, como se verá ao longo desta seção mais detalhadamente.

A segunda entrevista formal desta pesquisa foi realizada com a Diretora do Departamento de Relação com as Comunidades da Empresa B, chamada aqui de Entrevistada 2, através de uma conversa telefônica. Diferentemente das outras empresas, as ações sociais da Empresa B realizadas no exterior não são coordenadas por um instituto, e sim acompanhadas por um departamento, que neste caso se chama “Relação com as Comunidades” e se localiza na matriz corporativa da empresa.

A Entrevistada 2 nos relatou que existe uma Fundação da Empresa B no Brasil, que atua apenas em âmbito nacional, e outras três fundações pelo mundo (Omã, Moçambique e Nova Caledônia) que atuam de forma independente do Brasil. Nos demais países, as ações sociais são coordenadas por departamentos locais das unidades, que variam conforme as localidades, podendo se chamar “departamento de responsabilidade social”, “relação com comunidades”, entre outras nomenclaturas. Estas fundações ou departamentos são responsáveis por cuidar dos investimentos sociais voluntários e dos impactos socioeconômicos gerados pela presença das unidades da Empresa B em determinadas regiões. A empresa apoia tanto projetos de terceiros como desenvolve seus próprios projetos, como menciona a Entrevistada 2, ao citar o exemplo de um projeto de preservação de línguas nativas desenvolvido por ela própria na Nova Caledônia.

A Empresa B, de acordo com seu Relatório de Sustentabilidade divulgado em 2013, investiu socialmente 317,2 milhões de dólares no ano de 2012, sendo 71% deste montante em investimento social privado propriamente dito (investimento voluntário) e 29% em ações sociais obrigatórias (como exigências de governo).

A terceira entrevista foi realizada com o Gerente Geral do Instituto da Empresa C (Entrevistado 3), através de conversa telefônica. O Instituto da Empresa C, segundo o Entrevistado 3, seria o responsável por coordenar e determinar as diretrizes referentes às ações sociais da empresa, tanto no Brasil quanto nas unidades no exterior. Assim como na Empresa A, foi bastante enfatizado o papel da família fundadora na promoção dos valores da empresa, bem como a preocupação desde cedo com questões da sociedade.

O Entrevistado 3 menciona que a Empresa C sempre investiu socialmente, porém, com a profissionalização de sua gestão, a partir do final do século XX, a figura do instituto passou a gerenciar os investimentos sociais de todas as empresas do grupo. O instituto possui um conselho próprio, composto por membros da família e outros executivos da empresa, e que em muitos casos fazem parte tanto do conselho da empresa quanto do instituto. A Empresa C não desenvolve projetos sociais próprios, apoiando projetos de terceiros.

Segundo o Entrevistado C, o tema da Responsabilidade Social está cada vez mais presente na empresa, visto o crescimento exponencial da internacionalização das atividades do grupo no período recente. Atualmente, o Instituto da Empresa C se envolve com as ações sociais realizadas no Brasil bem como na Colômbia, no Peru e na Argentina, e está estudando como será feita a governança dos investimentos sociais das unidades adquiridas recentemente para operações de cimento na África, na Ásia e na Europa. Além disso, nas operações realizadas na América do Norte ou em unidades nas quais a Empresa C não representa a acionista majoritária, o instituto não exerce governança dos investimentos sociais. Portanto, cabe salientar que a entrevista se concentrou nos investimentos sociais internacionais que o Instituto da Empresa C se envolve na atualidade, ou seja, aqueles realizados na Colômbia, no Peru e na Argentina.

Nas unidades da Empresa C existem profissionais designados para atuar nas questões sociais, que são funcionários da empresa. No Brasil, geralmente eles não atuam exclusivamente nestas atividades, mas nas unidades no exterior atualmente se dedicam unicamente às atividades sociais: “nestes três países (Argentina, Peru e Colômbia) têm pessoas designadas exclusivamente pra relação com comunidade e investimento social, comunicação e diálogo” (Entrevistado 3).

Conforme seu relatório integrado, divulgado em 2013, a Empresa C investiu socialmente, no ano de 2012, o montante de 65,9 milhões de reais (crescimento de 11% sobre o total investido em 2011) sendo 51,5 milhões de reais através de recursos próprios e 14,4 milhões de reais referentes a investimentos incentivados em apoio a políticas públicas. Segundo o relatório da Empresa C, esses investimentos foram direcionados para 204 projetos sociais.

A quarta entrevista foi realizada com o Diretor do Instituto da Empresa D, pelo telefone, chamado aqui de Entrevistado 4. Segundo ele, o instituto dá suporte a todas as ações sociais realizadas pela Empresa D nos países que atua. Além disso, especificamente em Loma Negra, na Argentina, existe uma Fundação da Empresa D que atua localmente nas atividades sociais.

O Instituto da Empresa D possui um conselho formado por acionistas do grupo (incluindo membros da família) e por seus principais executivos. O Entrevistado 4 ressalta que o foco do Instituto da Empresa D está no território brasileiro, e o envolvimento com as unidades internacionais ocorre para dar suporte e apoio, acompanhando as ações sociais realizadas e os seus resultados. Cada unidade de um determinado país possui o seu “comitê de incentivo ao voluntariado e interação com comunidade”, chamado de civico, que representa um grupo formado, em média, por cinco pessoas, de dedicação não exclusiva, e são estas pessoas quem dão suporte às ações de investimento social nas unidades. A Empresa D apoia projetos de terceiros e também desenvolve projetos próprios, e em 2012 repassou 13 milhões de reais para seu instituto para a realização do investimento social em seus principais projetos.

Assim, percebe-se que enquanto as Empresas A, C e D possuem a figura de um instituto social como o ente que coordena suas ações sociais, tendo em seus conselhos membros das famílias e executivos das empresas, a Empresa B possui uma dinâmica diferente. O próprio histórico da Empresa B, conforme visto anteriormente, se difere das outras três empresas pesquisadas (de origem familiar), ou seja, uma empresa que surgiu como estatal e depois passou por um processo de privatização, não existindo uma família por trás de sua gestão. Ao invés da figura de um instituto, a Empresa B possui um departamento de relações com as comunidades monitorando as ações sociais da empresa realizadas no exterior, enquanto nacionalmente existe uma fundação, responsável exclusivamente pelo investimento social realizado no Brasil. Estas peculiaridades referentes à Empresa B serão melhores entendidas ao longo deste capítulo.

4.2 DESAFIOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO

Diversos desafios e dificuldades em internacionalizar os investimentos sociais de empresas foram mencionados ao longo das entrevistas. Percebeu-se, após uma criteriosa análise do conteúdo que, embora diversos pontos fossem citados, a maioria deles pôde ser agrupada sobre duas principais questões centrais: a governança do Investimento Social Privado e o perfil dos profissionais que atuam no ISP.

Elaborou-se o quadro abaixo, englobando todos os desafios e dificuldades que foram citados pelos entrevistados das quatro empresas pesquisadas ao longo das conversas, dividindo-os em desafios relativos à questão da governança e ao perfil do profissional do ISP.

Quadro 4 – Desafios citados pelos respondentes da pesquisa

	Desafios relacionados à GOVERNANÇA do Investimento Social privado no exterior	Desafios relacionados ao PERFIL do PROFISSIONAL para atuar no Investimento Social Privado
EMPRESA A	<ol style="list-style-type: none"> 1) Preocupação com a governança, em especial das organizações que têm capacidade de internacionalização; 2) Cuidado para não colocar todos os países sobre o padrão brasileiro, respeitando as diferenças culturais e demandas locais; 3) Dificuldade de mensurar o impacto social causado pelas atividades da empresa nos locais onde opera; 4) Ter que suprir demandas que o poder público não consegue. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Captação de pessoas e lideranças locais para atuar na empresa, que mobilizem os voluntários para a prática das ações sociais;
EMPRESA B	<ol style="list-style-type: none"> 1) Entender a realidade, os problemas e as necessidades locais; 2) Desafio de engajar pessoas em locais onde se tem uma "cultura assistencialista de apenas receber dinheiro"; 3) Ter o cuidado de não tentar substituir o poder público, mas somar-se a ele; 4) Avaliar os resultados dos projetos sociais. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Recrutar mão de obra local qualificada para trabalhar nos projetos sociais em determinados países;

EMPRESA C	<ol style="list-style-type: none"> 1) A dimensão da governança, ou seja, estruturar uma governança de modo a respeitar as especificidades dos países onde for atuar; 2) Operar em países e regiões onde a empresa quase substitui o poder público, devido à baixa presença do Estado; 3) Avaliar os impactos sociais dos projetos e dar uma devolutiva às comunidades sobre os resultados das ações realizadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Encontrar pessoas para trabalhar na área social que também tenham uma visão estratégica de negócios;
EMPRESA D	<ol style="list-style-type: none"> 1) Desenvolver programas sociais em comunidades mais afastadas, com sociedade civil pouco organizada; 2) Entender a dinâmica da comunidade local, sua cultura, seus valores, suas necessidades; 3) Dificuldade, dependendo à região, de encontrar parceiros locais eficientes; 4) Dificuldade em envolver o poder público nos projetos sociais da empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Encontrar profissionais para trabalhar na área social que entendem sobre o Terceiro Setor, o papel das ONGs, e como funciona uma área social;

Fonte: elaborado pela autora a partir das entrevistas.

A identificação dos principais desafios mencionados pelos entrevistados das quatro empresas pesquisadas ao internacionalizarem seus investimentos sociais aponta que, de forma geral, os desafios se assemelham aos encontrados na realização do ISP no Brasil. Ou seja, os desafios referentes à governança do ISP (DEBONI, 2013; NOGUEIRA; SCHOMMER, 2009; PAULA E SILVA, 2013) e ao perfil do profissional atuante no campo do investimento social (ALVES; NOGUEIRA; SCHOMMER, 2013) já haviam sido levantados pelos estudiosos brasileiros sobre o tema. Porém, a presente pesquisa revela que, ao internacionalizar o ISP, estes desafios (em especial a questão da governança) se potencializam, em função de acrescentarem-se questões referentes à compreensão e ao respeito pelas culturas locais bem como ao respeito à soberania dos países onde atuam; ao entendimento das especificidades locais de cada região; ao recrutamento de profissionais com sensibilidade social e visão estratégica de negócios em determinadas regiões; entre outros pontos. A seguir, cada um dos desafios levantados será aprofundado.

4.2.1 Governança do Investimento Social Privado Corporativo Brasileiro no exterior

A temática da governança do Investimento Social, entendida na definição de Paula e Silva (2013) como um processo que na prática resulta da articulação entre diferentes atores, com diferentes posições e interesses, e cujo principal desafio se dá na orquestração destes variados interesses e tensões, e apontada pela literatura como um dos principais desafios relacionados ao ISP (DEBONI, 2013; NOGUEIRA; SCHOMMER, 2009; PAULA E SILVA, 2013), emerge nas entrevistas como a questão mais citada, direta ou indiretamente, pelos respondentes em relação aos desafios ao internacionalizarem seus investimentos sociais. Ou seja, ao demonstrarem preocupações em relação a manter o respeito com as culturas e especificidades locais (Empresa A, Empresa B, Empresa C) entender as dinâmicas das comunidades locais (Empresa D, Empresa B), atentar para o cuidado de não substituir o poder público local, mas somar-se a ele (Empresa B e Empresa D), avaliar os resultados das ações sociais realizadas (Empresas A, B e C), entre outros pontos, entende-se que são todas questões relacionadas ao modo como o processo de governança do investimento social está sendo conduzido. Assim, a forma como ocorrem as relações entre os diferentes atores envolvidos, como são conduzidas as dificuldades encontradas no processo, como é realizada a tomada de decisão, e como são avaliados os resultados das ações sociais, refletem no processo de governança realizado pela empresa, que pode estar sendo participativo, centralizado, oligárquico, entre outras formas, e concentrando os interesses de poucos grupos ou dando espaço para que mais atores de fato interajam e sejam ouvidos (PAULA E SILVA, 2013).

Neste sentido, para tornar possível a reflexão sobre os pontos levantados pelos respondentes nas entrevistas realizadas, primeiramente percebeu-se necessário entender como funciona o processo de governança do Investimento Social realizado no exterior pelas empresas e seus respectivos institutos ou departamentos sociais pesquisados. Tendo como base o referencial sobre governança exposto na fundamentação teórica, um conjunto de fatores foi investigado na coleta de dados.

Buscou-se investigar e analisar nas empresas pesquisadas: (1) como ocorre e quem participa das principais decisões referentes ao ISP no exterior (em que áreas investir e como definir quais projetos e parceiros apoiar) (2) quem são os principais *stakeholders* envolvidos no processo do Investimento Social no exterior das empresas pesquisadas e como ocorre este envolvimento; (3) como as empresas buscam resolver os principais desafios referentes às diferenças e especificidades locais ao realizar o ISP no exterior e quem se envolve; (4) como

são acompanhados e avaliados os resultados dos investimentos sociais realizados no exterior. A seguir, cada uma destas questões será detalhada.

4.2.1.1 Processo decisório

Paula e Silva (2013) observa que o processo decisório possui um papel essencial dentro do processo de governança, e que a maneira como é conduzida a tomada de decisão e a relação entre os atores que participam do processo decisório é tão relevante quanto o resultado da decisão. Para o autor, “*quem decide e como se decide* são aspectos tão ou mais importantes quanto *o que se decide*” (PAULA E SILVA, 2013, p. 136). Neste sentido, buscou-se entender como decisões referentes ao ISP no exterior vêm sendo tomadas pelas empresas pesquisadas e que espaço vem sendo dado para a participação das diferentes partes envolvidas neste processo. Investigaram-se as decisões sobre as áreas de atuação do investimento social realizado nas unidades do exterior (que áreas são priorizadas e quem participa desta decisão), como os projetos sociais são escolhidos e por quem, e como são decididos quais parceiros irão executar os projetos (nos casos em que os projetos não são executados unicamente pelas empresas).

No caso da Empresa A, o conselho do seu instituto social é que estabelece as diretrizes e define as áreas de atuação para o Investimento Social, cabendo às unidades escolherem projetos sociais que estejam alinhados aos focos selecionados. Conforme o Entrevistado

eles (unidades) têm que seguir a favorabilidade, que envolve o foco de atuação. Nós só apoiamos projetos que apoiem a área de educação e qualidade de gestão, e mobilização de voluntariado nas comunidades. Então, o projeto tem que se encaixar em algum destes três focos. Agora, se eles vão pegar a ONG “A” ou “B”, se vão trabalhar com dez voluntários ou cinco voluntários, isso é decisão local.

A Empresa A envolve-se em ações que contemplem educação, qualidade de gestão e mobilização voluntária. Possui um programa de educação empreendedora realizado em parceria com a organização *Junior Achievement*, e um programa de melhoria na gestão das escolas públicas, utilizando a metodologia 5S, em todos os países que atua. Segundo o Entrevistado 1, o conselho do instituto definiu os focos em educação e qualidade de gestão por entender que “educação é a base da formação do indivíduo, e o segundo é que tudo pode ser feito melhor sempre, que é o que a qualidade de gestão traz”. Ou seja, a decisão e o

entendimento de onde se deve atuar parte exclusivamente do Instituto da Empresa A localizado no Brasil.

Quanto à decisão sobre quais projetos apoiar, o Entrevistado 1 relata que ocorrem reuniões periódicas dos comitês locais das unidades para avaliar as opções de projetos. Podem ocorrer reuniões com as comunidades para discutir deficiências da região, e depois se compara o que foi levantado com aquilo que a empresa se propõe a investir, ou seja, educação e qualidade de gestão. Existe um roteiro de avaliação previamente estabelecido pela Empresa A, que é disponibilizado no sistema global da empresa (sistema online) para todas as unidades, e que deve ser seguido pelos comitês para a escolha dos projetos. Neste caso, as unidades avaliam de acordo com os critérios estabelecidos pela avaliação fornecida pela Empresa A, em um processo padronizado e centralizado. E a partir dos resultados das avaliações, se escolhe qual parceiro apoiar para a realização do projeto, visto que a Empresa A somente apoia parcerias, não realizando nenhum projeto próprio.

Percebe-se, deste modo, que na Empresa A o processo decisório envolve essencialmente as diretrizes ditadas pelo conselho do instituto social, que decide sobre as áreas de atuação e disponibiliza as ferramentas de gestão do ISP às unidades locais da empresa para as avaliações dos projetos e possíveis parceiros executores. As reuniões que podem ocorrer com as comunidades acabam sendo momentos de validação dos projetos, pois as demandas sociais precisam estar em consonância com as áreas nas quais a empresa se propõe a investir.

Já na Empresa B, segundo a Entrevistada 2, os principais pilares de atuação são educação, saúde e geração de renda, definidos pela empresa e divulgados em seus documentos oficiais. As unidades do exterior possuem autonomia para decidir em quais deles irão atuar, com base no diagnóstico feito localmente. Este diagnóstico, de acordo com o Entrevistado 5, se realiza quando a Empresa B chega em um território e a área social da unidade contrata uma consultoria local para mapear a região, apontando suas forças e fraquezas e os impactos positivos e negativos que o empreendimento terá no local. Também se realiza um levantamento dos problemas críticos, com a participação das comunidades e do poder público local, que através da realização de fóruns e disponibilização de canais de comunicação (site da empresa e linha telefônica para registro de demandas), podem relatar e registrar suas principais demandas. Segundo o Entrevistado 5, busca-se envolver todas as demandas levantadas em um plano plurianual, com duração de cinco anos, pois a Empresa B entende que uma demanda não contemplada pode dificultar o seu negócio na região.

Conforme os resultados do diagnóstico, a unidade local consegue decidir o seu foco de atuação. Após o diagnóstico, normalmente se realiza um mapeamento de *stakeholders* e um plano de engajamento de parceiros para identificar os atores locais que se envolverão nos projetos. Segundo o Entrevistado 5, a Empresa B sempre procura envolver uma ONG local para a realização dos projetos sociais, pois entende que um ator local possui maior conhecimento da região do que algum parceiro do Brasil.

O departamento da Empresa B localizado no Brasil acompanha e monitora as unidades, auxiliando-as caso necessário, mas não se envolve na tomada de decisão. Tanto a Entrevistada 2 quanto o Entrevistado 5 relatam que as unidades locais possuem enorme autonomia para escolherem seus projetos sociais e seus parceiros, e não dependem de aprovação do departamento social da Empresa B no Brasil.

Na Empresa C, as áreas de atuação do ISP são definidas pelo conselho do instituto e repassadas para as unidades. Existe uma lógica de investimento local ancorada em quatro eixos estratégicos: o capital humano, o dinamismo econômico, o capital social e o capital institucional. O capital humano é toda dimensão que envolve movimento de pessoas, correspondendo a projetos de educação, capacitação de pessoas, cultura e esporte. O dinamismo econômico corresponde a projetos de geração de renda e fomento a cadeias produtivas. O eixo do capital social são ações e projetos que envolvem a criação de redes na comunidade, dando suporte a redes participativas, para discutir problemas e fortalecer ações para o desenvolvimento local. E, por fim, o capital institucional corresponde ao fortalecimento da gestão pública, visando tornar as instituições públicas mais eficientes. Segundo o Entrevistado 3, os eixos do capital humano e do dinamismo econômico correspondem às partes mais visíveis e tangíveis e com os resultados mais palpáveis, enquanto os eixos de capital social e institucional seriam quase uma infraestrutura para dar suporte àqueles resultados.

De acordo com o Entrevistado 3, o ideal para a empresa seria investir em projetos que contemplassem os quatro eixos, mas que nem sempre isto é possível. No exterior, os projetos citados pelo entrevistado concentram-se principalmente nas áreas de geração de renda, de capacitação profissional e de educação.

Quanto à escolha dos projetos, primeiramente os profissionais designados nas unidades da Empresa C realizam um diagnóstico local, chamado pela empresa de “priorização de localidade”. Desta forma, todas as operações que a Empresa C possui em determinada localidade são analisadas, focando-se em aspectos como a importância daquela operação frente ao negócio e ao resultado da empresa e os impactos que a empresa gera naquela

comunidade. A partir da análise, cria-se um *ranking*, que determina em quais comunidades a Empresa C vai investir socialmente. Ou seja, mesmo estando presente em determinado local, não significa que estará atuando socialmente nesta localidade, pois dependerá do nível de prioridade dado ao local.

Uma vez priorizado o local, a unidade realiza uma caracterização da região, na qual se busca entender a realidade daquela comunidade, os seus indicadores sociais, os impactos que a empresa gera no local e o histórico de relacionamento da empresa com aquela comunidade. Quem realiza esta etapa de caracterização é alguém da unidade local ou um consultor externo, seguindo um roteiro prévio estabelecido pelo corporativo da Empresa C. Nessa caracterização, definem-se eixos estratégicos de atuação mais genéricos, dentro do que a empresa se propõe a trabalhar. Assim, se a educação é selecionada como um eixo, entra-se na fase de definição de objetivos estratégicos, ou seja, se irá se propor melhorias na qualidade de escolas, combate ao analfabetismo de jovens, etc. O Instituto social da Empresa C dialoga e acompanha esta fase de definição de objetivos, mas quem lidera é o gestor local na unidade.

Após definidos os objetivos de longo prazo, definem-se os objetivos de curto prazo, e inicia-se a prospecção de parceiros para a realização dos projetos. Segundo o Entrevistado 3, há uma interação com a comunidade neste momento, em que se começa a identificar potenciais parceiros dentro dos objetivos dos projetos. Então, a unidade emite uma carta convite para essas organizações e elas têm acesso ao sistema da empresa onde fazem a submissão de um projeto. Para a decisão de qual projeto escolher existem três instâncias: análise local, onde o gestor local avalia se aquele projeto atende às estratégias e aos critérios técnicos; análise corporativa, que avalia a operação; e por fim, a última análise é feita pelo instituto, que avalia questões técnicas, atendimento à estratégia local, aderência à estratégia e aos critérios técnicos por programa. Uma vez aprovado pelo instituto, o projeto passa a ser executado pelo parceiro escolhido, e a empresa busca priorizar ONGs locais.

Nota-se, portanto, que na Empresa C o processo decisório para as escolhas das áreas envolve apenas o conselho do instituto, que define onde se deve investir. Já nas decisões sobre os projetos que serão conduzidos e parceiros escolhidos, se envolvem as unidades locais, o corporativo da Empresa C e o seu instituto social, este último possuindo a decisão final na escolha do projeto.

Já na Empresa D, existem três eixos principais para a atuação social, denominados programas estruturantes, que são definidos pelo conselho do instituto. Estes três programas estruturantes se relacionam aos seguintes temas: 1) programa ligado à primeira infância, que atua na defesa aos direitos da infância; 2) programa ligado à educação, que atua na melhoria

da qualidade da educação pública; 3) programa denominado futuro ideal, ligado ao empreendedorismo e geração de renda. De acordo com o Entrevistado 4, as unidades no exterior normalmente se concentram em programas ligados ao empreendedorismo e geração de renda.

Na Empresa D, antes da definição do projeto, também ocorre, assim como nas Empresas B e C, um diagnóstico local realizado por uma consultoria ou pela própria unidade, no qual se busca entender a realidade local para definir as prioridades da localidade e os programas sociais que serão realizados. Quem define o que será tratado no diagnóstico é o instituto, com base naquilo que julga importante conhecer sobre o local. Após os resultados do diagnóstico, se definem os projetos que serão de fato realizados - com o aval do instituto- e se identificam os parceiros operadores dos programas. A Empresa D procura priorizar ONGs locais relacionadas ao tema dos projetos. A unidade local juntamente com o parceiro operador desenha o projeto, e acompanha a execução. Uma vez lançado o projeto, inicia-se a etapa de monitoramento, realizada através de um portal, no qual o Instituto consegue acompanhar todas as fases dos projetos. Segundo o Entrevistado D esse processo padrão ocorre em qualquer país, liderado pelos comitês locais, e acompanhado pelo Instituto no Brasil.

Na Empresa D o processo decisório em relação à definição das áreas de atuação envolve apenas o conselho do Instituto, enquanto as decisões referentes aos projetos e parceiros contam com a participação do instituto e das unidades locais.

Assim, observa-se que nas Empresas A, C e D o processo decisório envolve principalmente os seus institutos sociais, que dialogam com as unidades locais durante as decisões, mas possuem o poder final de decisão. As áreas de atuação do ISP são definidas a partir das diretrizes apontadas pelos conselhos dos institutos sociais, compostos essencialmente pelos membros das famílias fundadoras das empresas e seus executivos. Ou seja, as diretrizes partem dos institutos localizados no Brasil, que ditam quais as áreas devem ser priorizadas no exterior, e não existe a participação e discussão de outros atores nesta decisão. Quanto às decisões sobre os projetos e os parceiros, se percebe um papel operacional das unidades locais, que buscam avaliar projetos de acordo com relatórios e avaliações propostos pelos institutos, que dão o aval final nas escolhas.

Nota-se, portanto, que nos casos das Empresas A, C e D, poucos são os atores que de fato se envolvem no processo de tomada de decisão estratégica referente ao Investimento Social realizado no exterior. No que tange, assim, as decisões de política social, ou seja, de caráter estratégico, embora os investimentos sociais sejam destinados às comunidades locais, potenciais beneficiárias das ações sociais das empresas, não ocorre o envolvimento delas no

processo decisório. A autonomia, quando existente, limita-se à operacionalização local das ações.

No caso da Empresa B, as áreas de atuação também são definidas pela empresa no Brasil, cabendo às unidades locais, após a realização do diagnóstico local, definir o foco do seu projeto, dentro dos pilares estipulados (educação, saúde e geração de renda). Já na escolha dos projetos e parceiros, além das unidades locais possuírem uma maior autonomia, percebe-se a participação de outros atores nas decisões referentes aos projetos. Ao disponibilizarem canais de comunicação às comunidades para o levantamento de suas demandas sociais e buscarem consolidá-las em um plano plurianual, já se aponta para algum tipo de participação da sociedade civil no processo decisório, no qual suas demandas são consideradas nas escolhas dos projetos sociais que serão realizados, algo que não foi percebido nas demais empresas pesquisadas.

Cabe ressaltar que nas quatro multinacionais pesquisadas se percebe similaridade entre as áreas priorizadas para a atuação no ISP no exterior, em que se destacam **programas de educação, de geração de renda e de empreendedorismo**. Assim, percebe-se que as áreas priorizadas pelos investidores sociais privados no exterior são as mesmas priorizadas em seus investimentos realizados no Brasil, visto que, conforme apontam Degenszajn e Ribeiro (2013), a educação representa a área de maior atenção do ISP no Brasil, seguidas por áreas de formação de jovens para o mercado de trabalho e a geração de trabalho e renda.

Segundo Cabral (2013), ao direcionar os investimentos sociais a estes temas, as empresas cuidam da sua reputação e evitam se envolverem em temáticas sociais mais polêmicas, como reforma agrária e direitos humanos. Conforme destaca Cabral (2013, p. 42) “na busca por uma zona de conforto, em que prevalece o consenso, os empresários brasileiros têm optado por causas sociais na seguinte ordem: educação, capacitação profissional, cultura e artes, desenvolvimento comunitário, apoio à gestão no Terceiro Setor, geração de trabalho e renda e meio ambiente”. Conforme o presente estudo, o mesmo aponta-se para os investimentos sociais privados brasileiros realizados no exterior.

4.2.1.2 Envolvimento dos *stakeholders*

Embora no tópico anterior se tenha apontado que na tomada de decisão estratégica sobre importantes questões referentes ao Investimento Social Privado no exterior se

envolvam, de forma geral, apenas os conselhos dos institutos sociais e as unidades locais das empresas pesquisadas (com exceção da Empresa B), percebe-se que outros atores também participam no processo de governança do ISP. Conforme analisa Paula e Silva (2013),

é possível atribuir a certo grupo (o conselho, por exemplo) a responsabilidade por governar uma organização da sociedade civil, como um instituto ou fundação, mas não se pode dizer que a governança de tal organização envolva somente este grupo – esse papel não é exercido isoladamente (PAULA E SILVA, 2013, p. 136).

Busca-se neste tópico investigar: (1) quem são os principais *stakeholders* que participam no processo do ISP no exterior das empresas pesquisadas e (2) como ocorre o envolvimento destes *stakeholders* com as empresas e seus institutos ou departamentos sociais.

A Empresa A, segundo o Entrevistado 1, busca parceiros de forma constante. Nas unidades do exterior, as principais parcerias da Empresa A ocorrem com Organizações Não Governamentais que atuam em causas que a empresa apoia - dentro dos eixos de educação, de educação empreendedora e de geração de renda-, sendo o principal parceiro nacional e internacional a organização *Junior Achievement*¹⁷. Além disso, o Entrevistado 1 menciona que as unidades locais da empresa interagem com as principais forças da comunidade local e poder público local para identificar necessidades da região. As unidades no exterior também se envolvem com redes de discussão locais sobre o ISP, que seriam espaços para troca de ideias sobre a temática.

Na Empresa B, as principais parcerias ocorrem com as prefeituras locais, com ONGs locais especializadas no tema de educação, de geração de renda e de saúde, e com as comunidades beneficiárias. Além disso, a Empresa B se envolve em grupos locais de discussão sobre o ISP e redes globais, como o *Global Compact*.

Na Empresa C, os principais atores que se envolvem com as unidades no exterior, segundo o Entrevistado 3, seriam ONGs, preferencialmente locais. Além delas, também existe envolvimento com o poder público local, comunidades e redes locais para a discussão do ISP.

Já na Empresa D, as principais parcerias ocorrem com ONGs locais ou internacionais. Além disso, segundo o Entrevistado 4, buscam-se estabelecer parcerias com o poder público local e com as comunidades locais. Em relação a redes de discussão do ISP, a Empresa D participa apenas do GIFE no Brasil.

¹⁷ Segundo o site <http://www.jabrasil.org.br/>, acessado em 10 de novembro de 2013, a Junior Achievement representa uma associação educativa sem fins lucrativos, mantida pela iniciativa privada, cujo objetivo é despertar o espírito empreendedor nos jovens, e está presente em 120 países.

Assim, as quatro empresas contam com a participação de diferentes atores no processo relativo à implementação de suas ações de Investimento Social Privado no exterior, sendo principalmente: **Organizações Não Governamentais (especialmente locais), em temas relacionados às suas áreas de atuação; poder público local; comunidades locais; e redes locais de discussão sobre o Investimento Social.** A seguir, será analisado mais detalhadamente como ocorre o envolvimento de cada empresa com cada um dos *stakeholders* mencionados.

4.2.1.2.1 Envolvimento com Organizações Não Governamentais

A Empresa A, segundo o Entrevistado 1, tem a visão de procurar localmente parceiros especializados nas áreas que pretende atuar, ao invés de criar seus próprios programas sociais, pois “a nossa visão é de que quem tá especializado faz melhor do que nós, então não adianta achar que eu sei fazer um programa de capacitação de professores de ensino infantil. Deixa que quem sabe fazer, faça isso, eu vou lá e apoio”.

Assim, buscam-se ONGs que executem os projetos sociais nos temas que a empresa apoia. O envolvimento da ONG, portanto, ocorre como operadora do projeto, recebendo recursos da Empresa A e executando as ações conforme as diretrizes estabelecidas pela empresa, a partir de sua matriz no Brasil.

Na Empresa B, buscam-se envolver ONGs locais, sempre que possível, para a fase de diagnóstico local e para a condução dos projetos sociais. Segundo o Entrevistado 5, é importante mobilizar organizações locais visto o conhecimento que elas possuem da região, o que faz mais sentido do que contratar uma organização brasileira.

Na Empresa C, as ONGs locais podem se envolver na realização do diagnóstico local, mas, sobretudo, participam na execução dos projetos da empresa, sendo monitoradas constantemente pela unidade e seu instituto social. Do mesmo modo, na Empresa D, as ONGs locais podem se envolver na realização do diagnóstico local e na execução dos projetos da empresa, e suas ações são acompanhadas pelo instituto no Brasil.

Portanto, as ONGs se envolvem principalmente como executoras dos projetos das empresas pesquisadas, por possuírem *know how* e experiência nas áreas de atuação que as empresas se propõem a investir. Estas ONGs ficam alinhadas às diretrizes ditadas pelas empresas e seus institutos ou departamentos sociais e são constantemente monitoradas por

elas. Seu papel se dá em operacionalizar os projetos que estejam alinhados aos focos de atuação das empresas pesquisadas, recebendo recursos para executá-los.

4.2.1.2.2 Envolvimento com comunidades locais

Em relação ao envolvimento com as comunidades locais, na Empresa A, segundo o Entrevistado 1, busca-se estabelecer programas sociais de forma competente para “cada vez mais a comunidade estar aderida a eles”. Para ele, os impactos ambientais e sociais que a empresa produz são inerentes ao negócio, portanto quanto mais eficientes forem os projetos sociais, maior será a tolerância das comunidades com a empresa.

De acordo com o Entrevistado 1, o envolvimento das comunidades ocorre a cada novo ciclo de planejamento de um projeto, que se inicia com um encontro com a comunidade, em que se convidam organizações sociais, escolas e autoridades públicas para debater os temas da educação e da qualidade de gestão. Novos encontros ocorrem caso for necessário, conforme a demanda específica de cada projeto.

Na Empresa B, segundo o Entrevistado 5, busca-se envolver as comunidades para que tragam suas demandas e principais questões: “temos alguns fóruns, e canais de comunicação, para registro de demandas. Tem número de telefone que as comunidades podem ligar e registrar suas demandas, e site da empresa local. É muito importante a participação da comunidade, o processo participativo”. Conforme já mencionado anteriormente, as unidades buscam contemplar o conjunto de demandas trazidas pela comunidade em um plano plurianual, com duração de cinco anos.

Segundo a Entrevistada 2, as pessoas designadas nas áreas sociais das unidades locais da Empresa B buscam ir constantemente às comunidades para informá-las sobre as ações e atividades da empresa que serão realizadas naquele local, o que se pretende fazer, como será o calendário de execução, entre outras informações. Segundo ela, a mineração representa uma atividade com fortes impactos, então se torna essencial sempre informar a sociedade sobre os acontecimentos da empresa, estabelecendo assim um canal de diálogo e um bom relacionamento.

Na Empresa C, o envolvimento com as comunidades nas unidades do exterior não segue um padrão e, segundo o Entrevistado 3, a possibilidade de ocorrer diálogo depende do nível de maturidade da operação local em determinada região. Em geral, ocorre envolvimento

das comunidades nas etapas de planejamento e de implementação dos projetos, que devem ter no seu processo consultas às comunidades locais. Assim, na fase de diagnóstico local, o instituto orienta que as unidades locais interajam com as comunidades, através de conversas com lideranças e universidades, por exemplo. Os gestores locais também são orientados a envolver as comunidades na fase de definição dos objetivos dos projetos, através de consultas e conversas.

Porém, o Entrevistado 3 admite que o envolvimento com as comunidades locais ainda é pouco expressivo, e que se precisa trabalhar para melhorar esta interlocução. Além disso, ele acredita que é necessário dar uma devolutiva às comunidades sobre os resultados das ações sociais, algo que ainda não ocorre no processo.

Na Empresa D se busca implantar, em cada comunidade onde atua, o chamado CDC, ou comitê de desenvolvimento comunitário, que é formado por lideranças da comunidade alinhadas aos programas sociais da empresa. Assim, se existe um programa relacionado, por exemplo, ao direito da infância, são convidadas lideranças locais que trabalhem com o tema da infância para fazer parte do comitê. Segundo o Entrevistado 4, esse comitê possui um papel consultivo e de acompanhamento dos projetos.

De acordo com o Entrevistado 4, quando existe um programa relacionado à causa da infância, se procura constituir o CDC antes da elaboração do projeto, para que eles ajudem na fase de diagnóstico e ao longo do processo. Porém, nos projetos de geração de renda, que são os casos que ocorrem das unidades no exterior, a participação do CDC se dá quando o projeto já está consolidado, pois caso contrário ocorre disputa entre os grupos produtivos que poderão ser os beneficiários do projeto, disputando espaço e recursos financeiros. Portanto, para evitar conflitos, se forma o comitê apenas para participar da implementação de projetos previamente definidos, e o seu papel é consultivo.

Assim, percebe-se que a participação das comunidades nos projetos sociais das Empresas A, C e D ocorre de forma pontual, e o que se busca nesta interação é, essencialmente, a legitimidade das ações sociais através do consenso, como indica Hermet (2005) em situações de governança. Nota-se que em momentos de possíveis conflitos, a participação das comunidades é evitada ou postergada, como o caso relatado pela Empresa D. Portanto, no que diz respeito à interação das Empresas A, C e D com as comunidades locais, aponta-se para um envolvimento, quando existente, ao nível da operacionalização das ações, que ocorre, de modo geral, na fase inicial dos projetos para que as comunidades possam consentir e validar as ações sociais das empresas, legitimando-as e evitando futuros conflitos ao longo do processo. Já no que tange ao estratégico, as comunidades não são envolvidas,

verificando-se, conforme já discutido Buchanan (2007 *apud* NOGUEIRA; SCHOMMER, 2009) a centralização do processo na cúpula das empresas brasileiras.

Na Empresa B, embora se observe uma interação e proximidade maiores com a comunidade, com a existência de canais de diálogo, e onde as demandas são levadas e contempladas em um plano plurianual da empresa, também se nota que esta participação tem como foco legitimar a atuação da Empresa B, e disseminar uma imagem positiva da empresa, visto que a atividade principal da organização (mineração) possui fortes impactos negativos nas comunidades – ponto diversas vezes citado pelos Entrevistados 2 e 5. A impressão que fica é de que o bom relacionamento com as comunidades onde atua representa a principal razão do ISP para esta multinacional brasileira, algo que não foi tão percebido nas demais empresas pesquisadas.

4.2.1.2.3 *Envolvimento com Poder Público local*

Em relação ao envolvimento com o poder público local, na Empresa A ele ocorre principalmente no primeiro encontro de planejamento de um novo projeto social, que corresponderia ao mesmo encontro mencionado no envolvimento com as comunidades. Ou seja, segundo o Entrevistado 1, existe um primeiro momento, no qual o poder público, representado principalmente pelas prefeituras locais, traz suas demandas e discute seus problemas, dentro dos temas de educação e de melhoria de gestão. No caso específico de projetos que a Empresa A desenvolve dentro de escolas públicas, para melhoria de gestão, a unidade local continua interagindo com o poder público ao longo da execução do projeto, visto que, nestes casos, o poder público representa o próprio parceiro do projeto.

Para o Entrevistado 1, seria evidente que o envolvimento social da Empresa A muitas vezes supre lacunas na sociedade que o poder público não atende. Além disso, na visão do Entrevistado 1, o próprio Estado demanda que as empresas contribuam para melhorias estruturais que deveriam ser cumpridas pelo setor público:

De certa forma, todo investimento social privado tá suprindo *gaps* de governo, “né”. Em várias áreas. Tu pega, por exemplo, determinados investimentos que as empresas têm feito, entra o ministério público junto pedindo que às empresas, para fazerem estes investimentos, construam pontes, rodovias. Isto no fundo é papel do Estado que ele não consegue cumprir. O próprio tema da educação, existe hoje setenta empresas vinculados ao “todos pela educação”, realizando investimento. No

fundo tudo é pra suprir papel do governo, tentando melhorar desempenho de alunos de escolas do ensino fundamental, porque o Estado não fez, ou não tem competência pra fazer. Então bom é se as empresas pudessem se dedicar só ao seu *core*, dentro das questões sociais do seu *core*, mas não dá (ENTREVISTADO 1).

Para o Entrevistado 1, a atuação social empresarial, seja no Brasil ou em outros países, torna-se quase uma questão de sobrevivência, visto que existem lacunas sociais que o poder público necessita do apoio de organizações privadas.

Acho que não adianta se iludir, as carências estão presentes em outros países, alguns com *gaps* enormes do ponto de vista de desenvolvimento social. Tem que ter o papel de apoio das organizações. No Peru, a gente acompanhou o governo num programa de exames e doações de óculos pra leitura. Eu fiquei impressionado, o sistema de saúde no Peru não tinha esta atenção da capacidade visual de crianças, o sistema depois de educação também não tinha esta preocupação. Então a gente entrou junto com outras empresas pra suprir algo como isso. Como é o caso do Brasil, tu pega a questão dos “restaurantes prato popular” que foram implementados né, são restaurantes pra fornecer alimentação pra população, que não é papel de uma empresa né. E as empresas têm se mobilizado pra fazer isso (ENTREVISTADO 1).

No caso da Empresa B, já no início do processo de Investimento Social se realiza o mapeamento de *stakeholders* para verificar quem são os representantes do poder público local, e buscar envolvê-los nos projetos desde o início. Segundo o Entrevistado 5, em diversos países, sobretudo na África, a Empresa B precisa ter um cuidado enorme para não realizar suas ações sozinhas, focando-se em parcerias público-privadas.

O Entrevistado 5 relata que na Guiné, país africano, por exemplo, com a chegada da Empresa B, o governo local praticamente absteve-se de solucionar demandas públicas, entendendo que com a presença da Empresa B, esta assumiria as questões sociais da região. Segundo ele, esta situação é extremamente preocupante para a empresa, e “não podemos deixar a Empresa B fazer tudo sozinha, é responsabilidade do governo, e, às vezes, se tem um risco de que a empresa faça o papel do governo, e isso não queremos”.

Da mesma forma, a Entrevistada 2 também entende que a Empresa B deve priorizar parcerias público-privadas, complementando as ações do governo, e não substituindo-o. Ao mesmo tempo, para ela, o Estado sozinho não irá suprir todas as demandas sociais, cabendo ao setor empresarial um papel fundamental de complementaridade nas ações sociais.

A “empresa B” não pode em lugar nenhum substituir o poder público, mas isso é uma coisa que vem. É natural, chega a “empresa B”, uma grande mineradora, num lugar remoto e carente, é natural que as demandas venham, e é natural também a “empresa B” contribuir para aquele lugar, afinal ela veio naquela região, ela vai levar trabalhadores, ela vai trazer muita migração, ela vai levar aspectos positivos e negativos também né. Ela tem que contribuir para o local, a solução para isso é realmente dar as mãos e somar esforços e fazer parcerias público-privadas para o

encaminhamento das questões sociais. A solução é essa, não tem outra. A gente não vai fazer sozinho, e o governo sozinho também não vai fazer. Então é somar, dar as mãos, e unir esforços (ENTREVISTADA 2).

Na Empresa C ocorre envolvimento com o poder público principalmente na fase de elaboração do diagnóstico local, momento em que pode haver a consulta em prefeituras locais para a busca de dados e informações sobre a região que se está atuando. Além disso, pode ocorrer envolvimento com o poder público no campo da educação - em escolas públicas e ações conjuntas com o governo local. Segundo o Entrevistado 3, principalmente na Colômbia, a Empresa C atua em espaços públicos – como escolas públicas - com projetos privados, com uma programação educacional ou recreativa, similar ao que ocorre no Brasil.

No Peru, no campo da geração de renda ocorrem parcerias da Empresa C com os governos locais, no sentido de identificar prioridades sociais. Porém, segundo o Entrevistado 3, seria uma parceria cooperativa, limitada à execução de um determinado projeto, não se tratando de uma ação sistemática com o governo.

Na visão do Entrevistado 3, as empresas através de suas ações sociais estariam suprindo falhas de governos locais, quase que ocupando o poder do Estado na promoção de melhorias sociais. Para ele, a Empresa C por meio de seus investimentos sociais em determinadas regiões do Peru e da Colômbia, nas quais a presença do poder público é baixa, praticamente assume o papel do governo.

Fora do país ainda tem uma tradição muito assistencialista, a Empresa C quase que substituí o papel do Estado em alguma dessas localidades. Isso é mais crítico, porque a gente tá operando em regiões que a presença do Estado ainda é muito baixa e pequena (ENTREVISTADO 3).

Na Empresa D, o Entrevistado 4 relata que o envolvimento com o poder público nem sempre ocorre de maneira fácil como no Brasil. Segundo ele, cada país tem uma realidade muito específica e, embora a recomendação do instituto seja de que haja envolvimento, nem sempre é possível. Ele cita o caso de Moçambique e a dificuldade em envolver o poder público na realização de uma parceria para um projeto de geração de renda em uma determinada região do país. Embora exista o interesse em engajar alguma área do governo para apoiar a Empresa D no projeto, existem dificuldades próprias do país que dificultam esta relação.

Segundo o Entrevistado 4, o envolvimento que a Empresa D busca com os governos locais é de que eles sejam parceiros nos projetos, e de que o ISP faça uma ação complementar com o governo, e não substitua o poder público.

O que nós procuramos fazer é uma ação complementar ao poder público, e não substituição a ele. Até porque os recursos de investimento social em comparação ao poder público são muito menores. Dentro do nosso propósito tem sim contribuído pra uma transformação social positiva, na área que a gente se propõe a atuar e para o público que a gente se propõe (ENTREVISTADO 4).

Assim, nota-se que, embora todas as empresas relatem a intenção de envolver o poder público em suas ações sociais no exterior, este envolvimento pouco ocorre. Os respondentes das Empresas B, C e D descrevem dificuldades no relacionamento com o poder público em determinados países e regiões, e percebe-se que nas Empresas A e C a interação ocorre principalmente nas fases iniciais de planejamento dos projetos sociais. Também se observa que, na maioria dos casos, o envolvimento com o poder público, assim como no caso das comunidades locais, possui um papel mais consultivo, principalmente no consentimento com as propostas das empresas, legitimando a atuação empresarial na área social daquela região. Pode se atribuir esta situação, em alguns casos, à própria falta de articulação dos atores locais, o que dificulta às empresas em os engajarem de forma mais ativa.

Já no caso da Empresa B, se verifica uma preocupação maior em envolver o poder público, criando parcerias público-privadas, especialmente pelo entendimento de que a Empresa B não pode substituir o governo local. Percebe-se, pelas falas dos Entrevistados 2 e 5, ocasiões anteriores nas quais a Empresa B foi conclamada como a solucionadora de problemas sociais de determinados países (especialmente regiões mais remotas), situações que, segundo os entrevistados, devem ser evitadas através do envolvimento contínuo com o poder público.

Também é interessante notar que as falas de todos os entrevistados das empresas pesquisadas, quando questionados sobre o envolvimento com o poder público, discorrem sobre suas percepções do papel político que vem sendo desempenhado pelo setor empresarial através de investimentos sociais privados. Na visão dos entrevistados, apenas o Estado não é suficiente para solucionar as demandas da sociedade. Seja suprindo lacunas sociais não resolvidas pelo poder público (Empresa A), seja substituindo-o em certas questões devido a sua baixa participação (Empresa C), ou seja somando-se a ele (Empresas B e D). O setor privado, no entendimento dos entrevistados, possui um papel relevante na solução de problemas sociais não atendidos unicamente pelos governos locais onde as empresas atuam.

Neste cenário, é possível observar, tendo como base o referencial de Scherer e Palazzo (2008; 2011), que empresas multinacionais, através das práticas de ISP, vêm se tornando atores cada vez mais inseridos na solução de problemas sociais, que anteriormente eram vistos como de resolução exclusiva do poder público, desempenhando um papel também político.

As empresas multinacionais passam a ser conclamadas, conforme apontam Matten e Crane (2005) para contribuir na solução de problemas sociais, especialmente em países onde a atuação dos governos possui pouca expressão, situação relatada pelos entrevistados das Empresas B e C.

Assim, nota-se que o espaço dado às empresas pesquisadas para que atuem em demandas sociais, em determinados países, vem crescendo, especialmente em países periféricos, como os casos relatados - Guiné, na Empresa B; Colômbia e Peru, na Empresa C; Moçambique, na Empresa D -, com pouco controle sobre as ações, podendo estar deslocando em alguma medida a autoridade do Estado para as empresas (LEVY; KAPLAN, 2008), em um espaço onde a distinção público-privada percebe-se cada vez mais tênue.

4.2.1.2.4 Envolvimento com redes globais e locais sobre o Investimento Social

Além do envolvimento com ONGs, comunidades locais e poder público local nos países estrangeiros onde atuam, os entrevistados também relataram que suas respectivas empresas se envolvem em redes de discussão sobre o Investimento Social, especialmente redes locais. Neste sentido, a Empresa A interage, no Brasil, com as redes locais do GIFE, do Ethos e da Comunitas. Segundo o Entrevistado 1, estes grupos representam organismos bem ativos no tema do Investimento Social Privado, em que se debatem as práticas sociais das empresas e se trocam ideias e experiências. O GIFE, inclusive, no período em que a entrevista ocorreu, tinha na sua presidência uma pessoa membro da família da Empresa A, e também parte do conselho do instituto da Empresa A.

Internacionalmente, a Empresa A também faz parte de algumas redes que tratam do ISP. Nos Estados Unidos participam do CECIP (*Committee Encouraging Corporate Philanthropy*), no Peru participam do “Peru-20”, e na Colômbia são associados do “Colômbia para o Amanhã”, todos estes organismos atuando em seus países como o GIFE atua no Brasil, representando “GIFEs locais”, nas palavras do Entrevistado 1, e debatendo conteúdos e práticas relacionadas ao investimento social privado.

Em relação à participação em iniciativas da ONU, como o *Global Compact*, o entrevistado diz que a Empresa A não participa destes movimentos, pois, segundo ele: “fica uma conversa muito acadêmica de ONU, e não acontece nada. Então tratamos localmente nos países, como é o caso do GIFE” (Entrevistado 1).

Já a Empresa B participa nacionalmente do GIFE, do Ethos, e também de fóruns de direitos humanos. Internacionalmente, é associada do *Global Compact*, do Conselho Internacional de Minas e Metais e do Conselho Internacional de Voluntariado. Segundo o Entrevistado 5, a Empresa B segue os dez princípios propostos pelo *Global Compact*, conforme apresentados no referencial teórico exposto anteriormente, e também segue os princípios de Direitos Humanos do GBI (*Global Business Initiative*), mostrando-se assim bastante engajada em iniciativas globais sociais.

A Empresa C é associada ao GIFE, ao Ethos e à Rede América, nacionalmente. Fora do Brasil, participa desde 2012 da pesquisa sobre o ISP realizada pelo CECP- sediado em Nova Iorque. Segundo o Entrevistado 3, estes grupos de discussão servem para trocar informações, ideias, e rever e discutir práticas. No que diz respeito ao tema da internacionalização do ISP, a Rede América representa o espaço onde mais se discute esta temática.

Já a Empresa D participa apenas do GIFE no Brasil, não se envolvendo em iniciativas e grupos globais.

Percebe-se, portanto, que as empresas pesquisadas estão fortemente alinhadas com as redes brasileiras que tratam do Investimento Social, especialmente o GIFE, da qual todas são associadas. Já em relação a movimentos e alianças internacionais, embora Deboni (2013) relate que as empresas brasileiras vêm buscando maior aproximação com organizações internacionais, alinhando-se a organismos multilaterais e agências vinculadas à ONU, a presente pesquisa não observou esta tendência. Apenas a Empresa B relatou participar de redes ligadas à ONU, no caso o *Global Compact*, enquanto as Empresas A e C participam internacionalmente apenas de redes locais, e a Empresa D não se envolve internacionalmente em redes de nenhum tipo. Observa-se, portanto, que as empresas multinacionais brasileiras pesquisadas priorizam, de forma geral, espaços locais de discussão do tema do ISP, envolvendo-se pouco com iniciativas e parcerias globais sociais.

4.2.1.3 Resolução de conflitos

Outro ponto que se buscou investigar diz respeito ao modo como as empresas pesquisadas buscam resolver possíveis conflitos e dificuldades relativos às diferenças culturais e especificidades locais ao investirem socialmente no exterior. Ou seja, como

buscam soluções para questões levantadas por elas próprias como desafiadoras na internacionalização do Investimento Social Privado: o respeito às culturas e às especificidades locais, a não-imposição do modelo brasileiro aos outros países, e ao entendimento das realidades locais onde atuam.

Para a Empresa A, a descentralização da implementação do ISP permite pensar global e agir localmente. Segundo o Entrevistado 1, o pensar global significa investir nas comunidades em educação e em qualidade de gestão, seguindo um roteiro previamente estabelecido na matriz que permita otimizar o investimento. Já o agir local, possibilita que em cada região, com sua particularidade, se possa interagir de forma diferente. Assim, se existe uma usina distante da área urbana, as características do projeto serão diferentes, ou se a atuação do ISP está em uma região com presença local forte do tema da religiosidade, buscase a associação com uma igreja para que a interação ocorra de forma facilitada.

Na Empresa B, para o Entrevistado 5, a fase do diagnóstico seria o principal meio para lidar com as diferenças e especificidades locais. Segundo ele, através de um diagnóstico profundo, realizado por um parceiro local que conheça bem a região, é possível evitar maiores dificuldades na condução do Investimento Social.

Na Empresa C, o Entrevistado 3 relata que o desafio em lidar com as especificidades locais vem sendo discutido na empresa há quase quatro anos. Em um primeiro momento ele conta que a Empresa C tentou criar programas específicos por localidade, mas que recuou deste modelo, tendo como meta atual definir uma governança para o ISP global. Segundo o Entrevistado C “queremos definir como se estabelecem os fóruns de decisão, as diretrizes, nível de autonomia de cada instância, seja instância corporativa, local, para tomada de decisão das diretrizes programáticas e estratégicas, ferramental, processos”.

O Entrevistado 3 acredita que o processo do ISP no exterior deve seguir diretrizes centralizadas, mas que precisa ser maleável para atender às especificidades locais, algo que não ocorre na atualidade.

Hoje a gente tem clareza que nossos programas no Brasil não se aplicam nas operações fora do Brasil. Hoje, as operações internacionais estão integradas a um processo de planejamento como qualquer localidade no Brasil. Se trabalha com o mesmo processo e mesmas linhas programáticas daqui. Alguns casos, as demandas locais não atendem diretamente esse processo geral, e é preciso conseguir discutir cada caso. (ENTREVISTADO 3).

Quando questionado como se resolvem estas questões atualmente, enquanto não se define o processo de governança ideal, o Entrevistado 3 diz que se busca diálogo entre o instituto social com a unidade local e o corporativo da empresa. Porém, não se mencionam

diálogos com a sociedade civil local, o poder público ou mesmo os parceiros dos projetos na busca de soluções para as diferenças e especificidades locais de cada país, embora a Empresa C seja a única, dentre as pesquisadas, que encare esta questão como um desafio de governança.

Para a Empresa D, não existe uma fórmula para lidar com as dificuldades relativas às diferenças culturais e às especificidades locais na realização do ISP no exterior. Segundo o Entrevistado 4, o que se busca é realizar a etapa de “conhecer a realidade” de forma eficiente, para que se evite problemas futuros, entendendo desde o início sobre a cultura local da região onde se pretende atuar. E ao longo do processo, se busca estabelecer diálogos permanentes entre o instituto e o parceiro operador do projeto para que se monitore qualquer possível conflito.

Assim, observa-se que ao questionar os entrevistados sobre como lidam com dificuldades em relação às diferenças culturais e às especificidades de cada região, buscando soluções, apenas a Empresa C desenvolveu de fato uma resposta mais aprofundada à pergunta. Enquanto a Empresa A demonstra não ver dificuldade nesta questão, as Empresas B e D acreditam que realizando eficientemente a etapa de diagnóstico, as dificuldades em relação às especificidades locais são minimizadas. Já a Empresa C, embora aprofunde o tema colocando a questão das diferenças locais como algo a ser tratado na discussão sobre governança - na qual se buscará definir fóruns de decisão-, mostra que na atualidade os conflitos são solucionados apenas com o envolvimento de atores vinculados à própria Empresa C, ou seja, com a participação do instituto, unidade da empresa local ou sede corporativa, não envolvendo outros *stakeholders*.

Portanto, embora quando questionadas sobre os principais desafios em internacionalizar o ISP as empresas pesquisadas tenham apontado as preocupações no entendimento às especificidades locais e ao respeito à cultura e às particularidades de cada região, ao serem questionados sobre como solucionam estes desafios, a reflexão sobre o assunto é quase inexistente. Verifica-se uma dificuldade em admitir a possível existência de divergências entre os atores, nos remetendo mais uma vez ao que Hermet (2005) indica sobre a constante busca, no processo de governança, pela legitimidade através do consenso, evitando-se conflitos e disputas indesejadas entre as partes envolvidas, o que não contribui para o processo de aprendizagem organizacional relativo ao tema.

4.2.1.4 Avaliação dos resultados

Nogueira e Schommer (2009) analisam que a pouca experiência na avaliação dos resultados e dos impactos dos investimentos sociais privados representa um desafio no campo, embora esperem que a profissionalização da área possa contribuir para o desenvolvimento de melhores modelos de avaliação. Scherer e Palazzo (2011) chamam a atenção para a importância da transparência em reportar os resultados das ações de responsabilidade social das empresas, e que a falta de controle sobre as ações representa um ponto frágil e negativo no envolvimento empresarial em questões sociais, assim como Degenszajn e Ribeiro (2013) que atentam para a necessidade de maior rigor em avaliar os resultados e impactos alcançados com as ações sociais empresariais.

Assim, o último ponto investigado diz respeito ao processo de acompanhamento e de avaliação dos resultados dos investimentos sociais realizados pelas empresas pesquisadas no exterior, buscando-se entender de que forma as empresas controlam suas ações e julgam que seus investimentos sociais foram bem sucedidos nos locais em que atuam.

Na Empresa A, o acompanhamento do ISP no exterior realiza-se pelo seu instituto social, através do monitoramento trimestral dos projetos, dos orçamentos, dos indicadores de desempenho e da prestação de conta dos apoiadores. Por meio de um sistema padronizado em todas as localidades da empresa, cada unidade preenche periodicamente os dados sobre seus projetos. O instituto possui uma pessoa no Brasil designada para fazer o acompanhamento geral dos projetos neste sistema, e avaliam-se tanto os projetos individualmente, bem como a atuação geral de cada comitê- com todos os projetos que estão sobre o seu cuidado.

As avaliações possuem indicadores quantitativos, e o Entrevistado 1 cita como exemplo o projeto social em uma escola pública. Ali se avalia o investimento por criança, o cumprimento do cronograma que estava previsto, o cumprimento do fluxo financeiro, o número de horas que o voluntário dedicou ao projeto, entre outros indicadores do projeto. No que diz respeito à avaliação do comitê, avalia-se a relação entre o orçado e o realizado, ou seja, se o comitê está cumprindo o orçamento planejado. Caso esteja-se excedendo os montantes, deve-se preencher no sistema as razões desta situação, com justificativas detalhadas.

Com relação à avaliação de impactos sociais, o Entrevistado 1 considera que este tema representa uma carência em várias empresas, inclusive na Empresa A. Segundo ele “nós gostaríamos de chegar e poder dizer, nós queríamos mudar o impacto social da região x

,melhorando o índice de IDH em tantos por cento, mas isso é extremamente complicado. Vai demorar pra chegar nisso ainda”. Ou seja, as avaliações e os indicadores ainda se concentram nos resultados quantitativos dos projetos, medindo o desempenho da empresa e do parceiro operador, e não os resultados do projeto para a comunidade.

Na Empresa B, o acompanhamento dos projetos sociais no exterior se realiza pelo departamento de relação com as comunidades, localizado no Brasil. As unidades preenchem e atualizam uma planilha todo o mês, e enviam para o departamento. Embora todas as unidades utilizem em seus relatórios de informações sobre as operações - no Brasil e no exterior-, a metodologia do *Global Report Initiative* (GRI) - que possui diversos indicadores sociais sobre as regiões, relativos a conflitos, direitos humanos, impactos da empresa, entre outros-, essa metodologia não é utilizada para avaliar os projetos sociais. Segundo o Entrevistado 5, ainda existe uma dificuldade em avaliar o impacto social dos projetos e conseguir identificar o quanto aquele projeto somou para a melhoria de determinada região. Cada unidade possui sua forma de avaliação, contemplando especialmente indicadores quantitativos.

Na Empresa C, o monitoramento é realizado pelo instituto, que possui uma série de ferramentas de acompanhamento: todos os projetos são cadastrados no sistema, e periodicamente geram-se alguns relatórios com informações que são preenchidas pelos parceiros e pelo gestor local dos projetos. Existem dois ciclos anuais de monitoramento onde se recebem informações do projeto, e com isso o instituto consegue ter uma visão do andamento do processo.

As informações são primeiramente preenchidas pelo parceiro operador, e posteriormente são checadas pela visita de um gestor local da unidade ao lugar onde se realiza o projeto, para certificar-se que as informações estão corretas. O Entrevistado 3 cita o exemplo de um projeto na Colômbia de formação de professores, onde o gestor local, através de um relatório de visita, checa se as atividades previstas estão sendo realizadas no tempo planejado e envolvendo o número correto de participantes previstos. Além de dados quantitativos, neste momento o gestor local agrega dados qualitativos, podendo expressar sua opinião e percepções em relação ao projeto e atendimento dos objetivos.

Porém, não existe nas unidades da empresa no exterior um processo de avaliação local dos projetos, com indicadores que avaliem impactos sociais. A avaliação se dá por meio do processo de monitoramento, apenas buscando informações dos projetos em si, sem avaliar as transformações sociais ocorridas. Além disso, estas informações não são repassadas para a comunidade, o que o Entrevistado 3 julga uma lacuna ainda existente no processo.

Na Empresa D, o seu instituto acompanha as ações sociais através de um portal criado recentemente. Segundo o Entrevistado 4, este portal é bastante avançado e todos os projetos são cadastrados nele, passando por várias etapas de aprovação. Após a aprovação final, todo o processo de prestação de contas também ocorre pelo portal.

O processo de avaliação dos projetos na Empresa D ocorre semestralmente, através de indicadores quantitativos e de profundidade. Segundo o Entrevistado 4, os indicadores quantitativos se referem a dados do projeto, como número de pessoas atendidas, horas de atuação, investimento por pessoa, entre outros. Já os indicadores de profundidade procuram avaliar se o projeto gera capital social, se conta com outros parceiros, se conta com trabalho voluntário, entre outros.

Quem preenche a avaliação são os parceiros operadores e a unidade local, ou seja, são eles que julgam se os projetos efetivamente contribuem para o local, baseados em critérios como: se os projetos estão focados em um pequeno número de pessoas ou se estimulam a participação entre mais grupos da comunidade e se capacitam as pessoas para aprimorarem seus relacionamentos. Porém, a avaliação pode ser muito subjetiva, além de ser avaliada unicamente por terceiros, sem a participação da comunidade beneficiária.

Percebe-se que as avaliações sobre os resultados do investimento social privado das empresas pesquisadas concentram-se principalmente em avaliar se o que era previsto foi, de fato, implementado. Além disso, as avaliações das Empresas A, B e C são focadas apenas em dados quantitativos dos projetos sociais, sem ainda avaliarem os impactos sociais de seus investimentos nas comunidades. Já na Empresa D, embora se tente avaliar, de alguma forma, os impactos sociais dos projetos na comunidade, o processo de avaliação tem a participação apenas dos parceiros operadores e das unidades locais, tornando-se bastante subjetivo e parcial. Portanto, apesar do estudo de Nogueira e Schommer (2009) ter apontado a dificuldade na avaliação dos resultados e impactos como um desafio que possivelmente seria resolvido em curto prazo- visto a crescente profissionalização na área do ISP-, constata-se que passados já cinco anos da publicação do seu estudo o processo de avaliação continua sendo uma lacuna no campo do Investimento Social Privado, inclusive para grandes e representativas empresas brasileiras, como é o caso das empresas aqui pesquisadas.

4.2.1.5 Reflexões sobre a governança do Investimento Social Privado

A investigação sobre a dinâmica do processo de governança do Investimento Social Privado das empresas multinacionais pesquisadas na presente dissertação nos permite chegar a algumas reflexões.

Foi possível observar um processo de governança muito similar entre as empresas A, C e D, sendo todas de origem familiar e possuindo institutos sociais com conselhos formados por membros das famílias e executivos das empresas. Em comum, as Empresas A, C e D conduzem seu processo de governança de forma centralizada, com ampla presença e poder das famílias fundadoras nas decisões e diretrizes relativas ao Investimento Social. Com base em Paula e Silva (2013), percebe-se que os institutos sociais das Empresas A, C e D estão subordinados às estratégias definidas pelas empresas e aos interesses de suas famílias fundadoras e/ou de seus acionistas, inclusive mantendo o mesmo nome da empresa em sua figura jurídica – característica observada nos três institutos.

Por outro lado, a Empresa B realiza um processo de governança singular em relação às demais empresas, não possuindo um instituto social e nem a figura de uma família em seu comando, visto que surgiu no Brasil como uma empresa pública. O departamento de relação com as comunidades da Empresa B no Brasil possui uma função de acompanhamento e auxílio - caso as unidades necessitem de algum apoio-, mas não interfere nas decisões, como se observa nas demais empresas. Outra peculiaridade da Empresa B é ser a única das empresas pesquisadas que participa de iniciativas globais, como o caso do *Global Compact*.

Embora o Investimento Social Privado destine-se primordialmente às comunidades locais, foi possível observar o pouco engajamento do conjunto de *stakeholders*, especialmente comunidades locais, no processo do ISP no exterior. Conforme já discutia Manteaw (2008), reconhecer e engajar a população local como *stakeholders* seria o início do processo de transformação, o que implicaria em identificar as comunidades como partes interessadas, tornando-as atores ativos no processo.

No entanto, de forma geral, o envolvimento das comunidades foi percebido como pouco ativo (BUCHANAN, 2007 *apud* NOGUEIRA; SCHOMMER, 2009), sendo buscado essencialmente em momentos de legitimar as ações sociais das empresas através do consenso, Hermet (2005), evitando conflitos e disputas entre os diferentes atores.

4.2.2 Profissionais no campo do Investimento Social Privado

Além dos desafios associados ao processo de governança do Investimento Social Privado no exterior, outro desafio foi mencionado por todas as empresas pesquisadas: a dificuldade na busca de profissionais para atuar no campo do Investimento Social Privado - tanto nacionalmente, mas principalmente em suas unidades no exterior. Para analisar este desafio, buscou-se entender quem são atualmente os profissionais designados para atuar no ISP nas unidades internacionais, assim como qual o perfil e as competências requeridas pelas empresas para este tipo de profissional.

Na Empresa A os profissionais designados para atuar na área do Investimento Social nas unidades – tanto nacionais quanto internacionais – são formados por voluntários, ou seja, são funcionários da empresa que se dedicam de forma voluntária às atividades sociais, organizando sua agenda para conciliá-las com a sua atividade principal na empresa. Ao total, existem vinte e dois comitês de voluntários espalhados pelas unidades da Empresa A no mundo, com uma média de dez pessoas em cada um deles. Segundo o Entrevistado 1, não existe nenhum critério específico para a seleção destes voluntários, bastando apenas que os profissionais demonstrem interesse em colaborar nos projetos sociais da empresa.

Já na Empresa B, os profissionais que se dedicam às atividades sociais nas unidades, tanto nacionais quanto internacionais, são funcionários da empresa que atuam de forma exclusiva nesta área. Segundo a Entrevistada 2, a Empresa B prioriza por contratar antropólogos e sociólogos para estas atividades. Porém, ela ressalta a dificuldade em encontrar este tipo de profissional em determinados países, o que faz com que a empresa contrate pessoas com diferentes formações, mas que já atuaram em questões sociais. A Entrevistada 7, consultora terceirizada que trabalhou na criação da Fundação da Empresa B em Omã (uma fundação tripartite, que não pertence apenas à Empresa B, mas conta também com a participação de mais duas empresas estrangeiras de outros setores), também relatou a enorme dificuldade que teve em recrutar pessoas para trabalhar na fundação, demorando em média seis meses para encontrar profissionais qualificados no mercado local.

Na Empresa C, os profissionais designados para atuar nas questões sociais são funcionários da empresa, e nas unidades nacionais não atuam exclusivamente nestas atividades. Porém, o Entrevistado 3 nos relatou que coincidentemente no caso das unidades no exterior, os funcionários dedicados às atividades de ISP atualmente estão desenvolvendo seu trabalho de forma exclusiva nesta função:

No exterior, por coincidência, acabam sendo pessoas designadas *full time* para este assunto. Mas dentro do Grupo varia muito de empresa para empresa. Muitas vezes são pessoas da área de comunicação e de sustentabilidade, que têm outras atividades também. Em alguns casos, de outras empresas são pessoas de outras áreas. Tenho casos de técnicos de laboratório ou mineração que também tocam a área social. Ou o próprio gerente da planta analisa o estilo da pessoa, o histórico na unidade, a capacidade de interlocução. (...) Tem um histórico de atuação na área. São pessoas que tem um histórico profissional ligado a relacionamento com comunidade e ação social (ENTREVISTADO 3).

Na Empresa D, cada unidade de um determinado país possui um “comitê de incentivo ao voluntariado e interação com comunidade”, chamado de cívico, que representa um grupo formado por funcionários da empresa, tendo em média cinco pessoas, de dedicação não exclusiva, e que dão suporte às ações de investimento social nas suas unidades. Em geral, este comitê é formado pelo gerente da unidade, por um profissional da área de Recursos Humanos, por um profissional da área de comunicação, e também pode ser composto por um profissional da área de Responsabilidade Social, caso a unidade possua uma.

Assim, enquanto na Empresa A e D os funcionários se dedicam de forma voluntária e parcial às atividades de ISP nas unidades no exterior, atuando também em outras atividades, nas Empresas B e C eles se dedicam exclusivamente às atividades sociais. Quanto à formação destes profissionais, percebe-se que apenas na Empresa B se busca uma formação específica para a contratação (antropólogos e sociólogos), enquanto nas demais empresas as formações são bastante variadas. A Empresa A não possui nenhum critério específico, apenas a vontade do funcionário em colaborar na área social. Já a Empresa C tenta recrutar pessoas que possuam algum histórico de relação com a comunidade, enquanto a Empresa D possui um comitê formado por pessoas de diferentes áreas na unidade (RH, comunicação, área de Responsabilidade Social, se houver, e o gerente da unidade).

Quando questionados sobre o perfil e as competências desejadas por um profissional que atua no ISP, o Entrevistado 1, da Empresa A, acredita que este profissional precisa entender o contexto e o significado do papel de uma organização no âmbito de uma sociedade e se envolver pessoalmente com a atividade. Para ele, o profissional que trabalha com questões sociais precisa ter o sentimento de pertencimento àquela atividade, e se mobilizar com o intuito de ajudar a sociedade. Ainda, segundo ele, os melhores *cases* relacionados aos projetos sociais da Empresa A não são de pessoas com grandes conhecimentos técnicos e que seguem à risca o sistema da empresa, mas daquelas que se envolvem e se engajam genuinamente nos projetos, estando “emocionalmente envolvidas”.

Para a Entrevistada 2, a principal competência desejada para um profissional que atua no ISP é que ele saiba se relacionar e lidar com outras pessoas. Para ela, o gosto por lidar com

pessoas e diferentes públicos é uma competência chave nesta área, visto a necessidade de diálogo e articulação que a função exige. Além disso, seria um diferencial se o profissional possuísse estudos na área social, mas ela admite que isto representa uma grande lacuna na busca por estes profissionais em determinados países, em função da falta de cursos de formação em alguns locais.

O Entrevistado 3, da Empresa C, acredita que encontrar o perfil de profissional para trabalhar com ISP representa um ponto crítico, pois, ao mesmo tempo que este profissional necessita ter uma visão social, requer também uma visão estratégica de negócios. Segundo ele: “muitas vezes, as pessoas que são designadas pra trabalhar *full time* no social têm baixa visão estratégica do negócio. É muito forte no social, mas tem uma baixa interlocução com o negócio, com a empresa” (ENTREVISTADO 3).

Para o Entrevistado 3, as principais competências buscadas neste profissional seriam, primeiramente, a facilidade de diálogo e de interlocução. Isto porque, segundo ele, nem sempre o diálogo entre as partes é amigável, e muitas vezes as expectativas da comunidade superam o potencial de investimento que a empresa oferece. Neste caso, o profissional atuante no ISP precisa ter habilidade para gerenciar conflitos, e muitas vezes negar algumas demandas. O segundo aspecto seria possuir capacidade analítica e estratégica em dois aspectos: (a) sociais, para identificar prioridades e fazer escolhas mais assertivas de investimento frente aos desafios da sociedade; (b) analítico-estratégicos, para entender o negócio e a relação do negócio com aquela comunidade. Segundo o Entrevistado 3, nem sempre a demanda social mais crítica e os melhores investimentos do ponto de vista social são os melhores investimentos do ponto de vista estratégico do negócio, e o profissional do ISP deve ter o olhar social, mas também estratégico para entender a relação do negócio com aquela comunidade. Para ele, esta pessoa seria a principal peça-chave para o sucesso do ISP no exterior.

Foi interessante notar que o Entrevistado 4, representante da Empresa D, justamente ressaltou o lado oposto do que o Entrevistado 3 mencionou. Ou seja, segundo ele, os profissionais do ISP, em geral, são muito focados no mundo empresarial, em relação à gestão e ao ritmo de trabalho, e deveriam conhecer mais a área social, entender o terceiro setor, o papel das ONGs e o papel do poder público. Para ele, estas seriam competências fundamentais, além da capacidade de articulação e mobilização.

Assim, observam-se as especificidades no campo do ISP e conseqüentemente o desafio na busca por um perfil profissional que possua tanto um entendimento da área social, como da gestão de negócios e do mundo empresarial. Afinal, a pessoa que atua no campo do

ISP, conforme apontam Alves, Nogueira e Schommer (2013), deve conciliar os interesses da sociedade com os resultados para o negócio da empresa. Percebe-se nas entrevistas que ora o profissional que atua no ISP se mostra mais alinhado ao lado social, ora ao lado estratégico do negócio.

Entende-se assim que o desafio em encontrar profissionais para lidar com o Investimento Social Privado nas unidades das empresas pesquisadas, tanto no Brasil quanto em outros países, pode estar relacionado ao que observam Alves, Nogueira e Schommer (2013) sobre a falta de um corpo de conhecimento específico do ISP e de formação de profissionais nesta área. Percebe-se, no presente estudo, que se requer que esta formação contemple de modo equilibrado a dimensão social e a dimensão de negócios, algo que nos faz pensar em um equilíbrio entre o mundo da vida e o mundo do sistema, para utilizar a linguagem habermasiana. Neste caso, segundo Habermas (1992), a ideia de uma sociedade democraticamente construída estaria ligada aos valores do mundo da vida e a de uma sociedade que prioriza o capital estaria associada à lógica do mundo do sistema.

Atualmente diversos profissionais, de variadas formações, atuam na área social, porém, na medida em que o Investimento Social Privado se constitui como um campo e uma área de atuação profissional crescente, as empresas passam a enfrentar o desafio de recrutar pessoas capacitadas para lidar com as questões sociais e ao mesmo tempo entender a dinâmica de negócios da empresa. Este desafio potencializa-se com a internacionalização de investimentos sociais privados, visto a dificuldade das empresas encontrarem determinados perfis profissionais em certas localidades e países.

Portanto, o desafio da falta de profissionais com o perfil para atuar nas áreas sociais de empresas, unindo conhecimentos do campo social ao conhecimento de negócios pode, em certa medida, ser explicado em decorrência da lacuna de cursos de formação de profissionais nesta área e das próprias particularidades, ainda pouco entendidas, do campo do Investimento Social Privado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo é o resultado do esforço empreendido para preencher uma lacuna apontada na literatura (NOGUEIRA; SCHOMMER, 2009; RELATÓRIO ISPC, 2013) no tocante ao Investimento Social Privado de multinacionais brasileiras no exterior. Considerando a crescente preocupação por parte do setor empresarial em promover iniciativas sociais, aliada ao espaço que as multinacionais brasileiras vêm adquirindo no cenário global, o objetivo principal aqui proposto foi analisar como ocorre a internacionalização do Investimento Social Privado de multinacionais brasileiras, identificando e compreendendo os seus principais desafios e limites.

Como resultados, verificou-se que o processo de governança do ISP constitui o principal desafio das multinacionais pesquisadas ao promoverem ações sociais em suas unidades internacionais, seguido pela dificuldade em encontrar e formar profissionais com o perfil adequado para atuarem no Investimento Social Privado. Conforme visto ao longo de toda a pesquisa, o campo do ISP possui algumas particularidades e complexidades ao tratar de lógicas distintas e buscar a articulação de interesses – tanto sociais quanto econômicos – muitas vezes opostos, e essas características precisam ser consideradas em seus processos de governança e na formação de seus profissionais.

Ao internacionalizarem o Investimento Social, as empresas pesquisadas passam a enfrentar uma série de questões, tais como a preocupação em não impor suas crenças à população dos lugares onde se inserem; o cuidado em respeitar os valores e a cultura de outros países bem como suas especificidades locais; e a preocupação em entender as demandas locais de realidades tão distintas. Trata-se, pois, de questões que se relacionam ao processo de governança adotado pelas empresas ao realizarem seus investimentos sociais, já que o espaço dado às diversas partes nas decisões, resolução de conflitos, e envolvimento de forma geral – incluindo as comunidades locais – influencia no resultado das ações.

Por outro lado, a identificação e a análise do processo de governança atualmente conduzido pelas empresas pesquisadas em suas unidades no exterior revelaram baixa participação do conjunto de *stakeholders*, especialmente de atores das comunidades locais, potenciais beneficiários do investimento social. Ou seja, ao mesmo tempo que as maiores preocupações levantadas pelas empresas entrevistadas centram-se em questões relativas aos povos locais, a condução do processo do ISP em outros países, de forma geral, pouco envolve as comunidades interessadas. Em contrapartida, se percebe uma enorme dificuldade por parte

das empresas, em muitos casos, em conseguir envolver os seus *stakeholders*, visto que em muitos países os atores locais não estão organizados nem preparados para tal envolvimento, dificultando assim que as empresas consigam engajá-los ao longo do processo.

Neste sentido, é possível concluir por meio dessa pesquisa que a governança do Investimento Social Privado liderada pelas empresas brasileiras pesquisadas em suas unidades no exterior, sobretudo nas empresas de origem familiar, reflete-se em um processo ainda pouco participativo, representado pelos interesses das empresas e seus institutos sociais. Paralelamente, as distintas realidades de determinadas localidades, caracterizadas pela baixa presença do poder público e por uma sociedade civil ainda pouco articulada, tornam muitas vezes difícil o envolvimento das empresas com seus *stakeholders*.

A pesquisa também apontou o desafio relativo à avaliação dos resultados do investimento social no exterior no que diz respeito a mensurar o impacto social das ações de investimento social e a estimar em que medida essas ações beneficiam e transformam positivamente a sociedade local. A avaliação de resultados ainda se concentra em dados quantitativos, que mensuram principalmente os dados financeiros dos projetos, tendo como desafio a implementação de modelos de avaliação que contemplem os resultados sociais para as comunidades às quais os investimentos se destinam.

Cabe também destacar algumas limitações da pesquisa. Entende-se que uma delas diz respeito ao público entrevistado, pois as entrevistas contemplam apenas pessoas ligadas aos institutos sociais ou departamento social das empresas no Brasil. Embora os entrevistados nesta pesquisa representem um público relevante (PAULA E SILVA, 2013), visto serem diretores ou gerentes de instituições que possuem um papel de liderança no processo do Investimento Social das empresas pesquisadas, ressalta-se a necessidade de diversificar o público entrevistado para melhor entendimento do fenômeno analisado.

Outra limitação diz respeito aos entrevistados situarem-se no Brasil, não estando fisicamente próximos aos projetos sociais desenvolvidos em outros países. Assim, trabalhos que tivessem como participantes as comunidades locais, as organizações não governamentais que operassem os projetos sociais das empresas, e o poder público local nos países estrangeiros que recebessem as empresas brasileiras, seriam extremamente válidos para aprofundar o estudo e ampliar a visão sobre o fenômeno pesquisado.

Também se entende que por representar estudos de casos realizados apenas em quatro empresas, não se podem generalizar os resultados. Portanto, embora os achados apontados possam indicar os desafios e limitações enfrentados por algumas multinacionais brasileiras no

exterior ao internacionalizarem seus investimentos sociais, sugere-se ampliar a pesquisa para outras organizações multinacionais, de diferentes segmentos e portes, para qualificar o estudo.

Em suma, buscou-se analisar os principais desafios e limites que envolvem a internacionalização do investimento social privado de multinacionais brasileiras e estimular a reflexão por parte dos grupos dirigentes de empresas e seus institutos sobre os processos de governança de seus investimentos sociais conduzidos fora do Brasil. Conforme Paula e Silva (2013), é necessário que este grupo questione sobre quais seriam os espaços e os mecanismos existentes para dar voz aos seus componentes, e como e por quem são identificados os problemas e as oportunidades, e dirigidas as decisões sobre objetivos e prioridades.

Tendo em vista os resultados desta pesquisa, que revelam um processo de governança do ISP ainda com baixa participação dos *stakeholders* - especialmente no que se refere ao envolvimento das comunidades locais e do poder público -, no qual as principais decisões estratégicas partem essencialmente dos institutos, com pouco diálogo com as demais partes interessadas, é necessário um exercício de reflexão por parte das empresas e suas instituições. De tal modo, propõe-se que este grupo de atores reflita sobre seus modelos atuais, investigando possíveis formas de engajar seus *stakeholders* em países com realidades tão particulares e por vezes tão desafiadoras.

REFERÊNCIAS

- AGUILERA, Ruth; RUPP, Deborah; WILLIAMS, Cynthia. Putting the S back in Corporate Social Responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. **Academy of Management Review**, New York, v. 32, n. 3, p 836–863, 2007.
- ALVES, M; NOGUEIRA, F; SCHOMMER, P. Profissionalização e Lógicas Institucionais: o Profissional do Investimento Social Privado no Brasil. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2013.
- ANDION, C. *et al.* Investimento Social Privado: uma forma de coprodução do bem público? *In*: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 4., Vitória, 2010. **Anais...** Vitória: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2010.
- ARRAES, Virgilio Caixeta. The Brazilian Business World: the difficult adaptation to Globalization. **Revista Brasileira de Política Internacional**, Brasília, DF, v. 53, n. 2, p. 198-216, 2010.
- BANERJEE, Subhabrata B. Corporate Social Responsibility: the good, the bad and the ugly. **Critical Sociology**, London, v. 34, n. 1, p. 51-79, Jan. 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BAUMANN, Renato. Brazilian External Sector so far in the 21st century. Setor Externo Brasileiro no início do século XXI. **Revista Brasileira de Política Internacional**, Brasília, DF, v. 53, special edition, p. 33-53, 2010.
- BEGHIN, Nathalie. **Parcerias e pobreza no Brasil**: as contradições dos arranjos realizados entre entidades governamentais e empresas privadas para combater a pobreza no Brasil dos últimos 20 anos. 2009. Tese (Doutorado Política Social) - Universidade de Brasília. Brasília, DF, 2009.
- BORGES, J.F.; MIRANDA, R.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. O discurso das fundações corporativas: caminhos de uma “Nova” Filantropia? *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3. **Anais...** São Paulo, 2007.
- CABRAL, Magali. Em busca de um lugar. *In*: DEBONI, Fábio (Org.). **Investimento social privado no Brasil**: tendências, desafios e potencialidades. Brasília, DF: Instituto Sabin, 2013. p. 39-42.
- CAPPELLIN, Paola; GIULIANI, Gian. **A economia política da responsabilidade empresarial no Brasil**: as dimensões social e ambiental. Instituto de Pesquisas das Nações Unidas para o Desenvolvimento Social, estudo 14, 2006.
- CARRION, Rosinha da Silva Machado. Consequences of the centralization of international funds in Cap Vert. *In*: BRITISH INTERNATIONAL STUDIES ASSOCIATION AND THE INTERNATIONAL STUDIES ASSOCIATION. JOINT INTERNATIONAL

CONFERENCE, Edinburgh. **British International Studies Association and the International Studies Association Joint International Conference**, 2012.

_____. Organizações privadas sem fins lucrativos. **Tempo Social**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 237-255, nov. 2000.

CARRION, Rosinha da Silva Machado; COSTA, Pedro de Almeida. Governança democrática, participação e solidariedade: entre a retórica e a práxis. **Espacio Aberto**, Maracaibo, v. 19, n. 4, p. 621-640, 2010.

CERVO, Amado. Brazil's Rise on the International Scene: Brazil and the World. **Revista Brasileira de Política Internacional**, Brasília, DF, v. 53, special edition, p. 7-32, 2010.

DAHLSTRUD, Alexander. How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 2006.

DEBONI, Fábio (Org.). **Investimento social privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades**. Brasília, DF: Instituto Sabin, 2013.

DEGENSZAJN, André; RIBEIRO, Pamela. O investimento social em movimento. *In*: DEBONI, Fábio (Org.). **Investimento social privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades**. Brasília, DF: Instituto Sabin, 2013. p. 19-29.

DETOMASI, David. The Multinational Corporation and Global Governance: Modelling Global Public Policy Networks. **Journal of Business Ethics**. 71:321–334, 2007.

ECHEGARAY, Fábio. Tendências, percepções e perspectivas da sustentabilidade no Brasil. *In*: DEBONI, Fábio (Org.). **Investimento social privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades**. Brasília, DF: Instituto Sabin, 2013. p. 31-37.

FREEMAN, R.E. **Strategic management: a stakeholder perspective**, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 1984.

FRIEDMAN, Milton. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, New York, Sept. 1970.

FUNDAÇÃO AVINA. **Índice de Doadores para a América Latina e o Caribe**: relatório sobre os principais mobilizadores de recursos para a sociedade civil latino-americana. 2012. Disponível em:

<http://www.lacdonors.org/biblio/Donantes%20a%20America%20Latina%20-%20Actualizacion%202012/Principais_Mobilizadores_de_recursos_SC_Latinoamericana_pt.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2014.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Ranking das Transnacionais Brasileiras: Crescimento e Gestão Sustentável no Exterior 2011**. Núcleo de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral, 2011.

_____. **Ranking das Transnacionais Brasileiras 2012: os benefícios da internacionalização**. Núcleo de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral, 2012.

_____. **Ranking das Multinacionais Brasileiras 2013: os impactos da política externa na internacionalização de empresas brasileiras.** Núcleo de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral, 2013.

GARCIA, Ana. Empresas transnacionais brasileiras: dupla frente de luta. *In*: INSTITUTO ROSA LUXEMBURG STIFTUNG (Org.). **Empresas transnacionais brasileiras na América Latina: um debate necessário.** São Paulo: Expressão Popular, 2009.

GIFE - GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. **Censo GIFE 2012.** São Paulo: Instituto Paulo Montenegro. Ação Social do Ibope, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOHN, M. G. **Teoria dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos.** São Paulo: Edições Loyola, 2000.

GROSGOUEL, Ramón. Para descolonizar os estudos de economia política e os estudos pós-coloniais: transmodernidade, pensamento de fronteira e colonialidade global. *In*: SANTOS, Boaventura de Sousa; MENESES, Maria Paula (Org.). **Epistemologias do Sul.** Coimbra: Ed Almedina, 2009.

HABERMAS, Jürgen. **Teoría de la acción comunicativa: crítica de la razón funcionalista.** Madrid: Taurus Humanidades, 1992. tomo 2, p. 161-280.

HARTLEY, Jean. Case studies in organizational research. *In*: CASSELL, Catherine; SYMON, Gillian (Ed.). **Qualitative methods in organizational research: a practical guide.** London: Sage, 1995.

HERMET, Guy. La gouvernance serait-elle le nom de l'après-democratie? l'inlassable quête du pluralisme limité. *In*: HERMET, Guy; KAZANCIGIL, Ali; PRUD'HOMME, Jean-François (Org.). **La Gouvernance: un concept et ses applications.** Paris: Karthala, 2005. p. 17-47.

HERMET, Guy; KAZANCIGIL, Ali. Contenus et Limites de la Gouvernance. *In*: HERMET, Guy; KAZANCIGIL, Ali; PRUD'HOMME, Jean-François (Org.). **La Gouvernance: un concept et ses applications.** Paris: Karthala, 2005. p. 5-14.

HIRATUKA, Célio; SARTI, Fernando. **Investimento direto e internacionalização das empresas brasileiras no período recente.** 1610 texto para discussão. Brasília, DF: IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2011.

INSTITUTO DE ESTUDOS SÓCIOECONÔMICOS. **Presente e futuro: tendências na cooperação internacional brasileira e o papel das agências ecumênicas: relatório de pesquisa.** Brasília, DF: INESC, 2012

JUNQUEIRA, L. *et al.* Investimento Social Privado: o papel das fundações. *In*: **Gestão social e políticas públicas de desenvolvimento: ações, articulações.** Recife: UNIVASF, 2009.

KAZANCIGIL, Ali. La Gouvernance et la souveraineté de l'Etat. *In*: HERMET, Guy; KAZANCIGIL, Ali; PRUD'HOMME, Jean-François (Org.). **La Gouvernance: un concept et ses applications.** Paris: Karthala, 2005. p. 49-64.

LEVY, David; KAPLAN, Rami. CSR and Theories of Global Governance: Strategic Contestation in Global Issue Arenas. *In: CRANE, Andrew et al. (Ed.) The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2008.

MACADAR, B. M. A evolução dos investimentos diretos de empresas gaúchas no exterior. *In: CONCEIÇÃO, O. A. C. et al. (Org.). O movimento da produção: três décadas de economia gaúcha*. v. 2. Porto Alegre: FEE, 2010.

MACKE, J. **Programas de responsabilidade social corporativa e capital social: contribuição para o desenvolvimento local?** 2005. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005.

MANTEAW, Bob. From tokenism to social justice: rethinking the bottom line for sustainable community. **Community Development Journal**, Oxford, v. 43, n. 4, p. 428–443, Oct. 2008.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARREWIK, Marcel. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. **Journal of Business Ethics**, n. 44, p. 95–105, 2003.

MATTEN, D.; CRANE, A. Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualisation. **Academy of Management Review**, New York, v. 30, n.1, p. 166–179, 2005.

MCWILLIAMS, Abigail; SIEGEL, Donald. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. **Academy of Management Review**, New York, v. 26, p. 117-127, 2001.

MCWILLIAMS, Abigail; SIEGEL, Donald; WRIGHT, Patrick. Corporate social responsibility: strategic implications. **Rensselaer Working Papers in Economics**, New York, 2005.

MILANDO, João. **Cooperação sem desenvolvimento**. Lisboa: ICS, 2005.

MILANI, C; SOLÍNÍS; G. Pensar a democracia na governança mundial: algumas pistas para o futuro. *In: MILANI, Carlos; ARTURI, C.; SOLÍNÍS, G. Democracia e governança mundial: que regulações para o século XXI?* Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002.

MINAYO, M. C. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 15. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

NOGUEIRA, Fernando; SCHOMMER, Paula. Quinze anos de investimento social privado no Brasil: conceito e práticas em construção. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2009.

PAULA E SILVA, Antônio Luiz de. Desafios da governança em Institutos e Fundações. *In: DEBONI, Fábio (Org.). Investimento social privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades*. Brasília, DF: Instituto Sabin, 2013. p. 135-141.

PUGLISI, M.L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília, DF: Líber Livro, 2005.

RELATÓRIO ISPC. **Pesquisa arquitetura institucional de apoio às organizações da sociedade civil no Brasil**: relatório final eixo Investimento Social Privado Corporativo. São Paulo: Centro de Estudos em Administração Pública e Governo da FGV; Articulação D3-Diálogos, Direitos e Democracia, 2013.

RIBEIRO, Gustavo Lins. Poder, Redes e Ideologia no campo de desenvolvimento. *In*: SIMIÃO, Daniel Schroeter. **Timor Leste por trás do palco**: cooperação e a dialética da formação do Estado. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007. p. 275-299

RIST, Gilbert. **El desarrollo**: historia de una creencia occidental. Madri: Los Libros de La Catarata, 2002.

SANTOS, L B. **Reestruturação, internacionalização e novos territórios de acumulação do Grupo Votorantim**. 2008. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Presidente Prudente, 2008.

SANTOS, C. G. **Governança na Cooperação Internacional para o “Desenvolvimento: contradições e desafios na relação entre organizações intergovernamentais do Norte e organizações não-governamentais do Sul**. 2011. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

SCHERER, Andreas Georg; PALAZZO, Guido. Globalization and Corporate Social Responsibility. *In*: CRANE, Andrew *et al.* (Ed.) **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility**. Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 413-431

SCHERER, Andreas Georg; PALAZZO, Guido. The new political role of business in a globalized world: a review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 4, June 2011

SCHERER, Andreas Georg; PALAZZO, Guido; BAUMANN Dorotheé. Global rules and private actors. Towards a new role of the TNC in global governance. **Business Ethics Quarterly**, Chicago, n. 16, p. 502–532, 2006.

SCHOMMER, P. C.. Investimento Social nas Empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. **O&S**, Salvador, v. 7, n 19, 2000.

SCHOMMER, P.C.; ROCHA, A.G.P.; FISCHER, T. Cidadania empresarial no Brasil: três organizações baianas entre o mercado e o terceiro setor. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 1999.

SPOSITO, E S; SANTOS, L B. Origem, consolidação e internacionalização do Grupo Camargo Corrêa. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n. 123, p. 51-80, jul./dez. 2012.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UTTING, Peter. Regulating business through multistakeholder initiatives: a preliminary assessment. *In*: NGLS/UNRISD (Ed.). **Voluntary approaches to corporate responsibility: readings and resource guide**. NGLS Development Dossier. Geneva: United Nations, 2002.

VASCONCELLOS, Patricia M. C. O processo de internacionalização de empresas brasileiras e a política externa do Brasil para a América do Sul: o caso da construção civil. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS, 1., 2012, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF: Finatec, 2012.

VASCONCELLOS, I. F. F. G.; ALVES, M. A.; PESQUEUX, Y. Responsabilidade Social Corporativa e Desenvolvimento Sustentável: olhares Habermasianos. **RAE**, São Paulo, v. 52, n. 2, p. 148-152, mar /abr. 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZINGANO, Elisa. Os operadores no campo da cooperação internacional para o desenvolvimento: vítimas ou algozes? *In*: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE SOCIOLOGIA, 29., 2013, Chile. **Anais...** Santiago, 2013.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada, primeiro ciclo de entrevistas:

Aspectos gerais e principais desafios do Investimento Social Privado no exterior

1. Como são definidas as ações sociais que a empresa realiza no exterior?
2. A empresa desenvolve ações e investimentos sociais em todos os países nos quais atua?
3. Existem pontos em comum nas ações sociais que ocorrem nos diferentes países? Quais?
4. Em linhas gerais, quais os pontos/questões privilegiados pela empresa em suas ações e investimentos sociais no exterior? Como ocorre esta decisão?
5. Quais são as principais diferenças e as principais semelhanças entre as ações sociais realizadas no Brasil das realizadas internacionalmente?
6. Quais são os principais desafios e dificuldades enfrentados em promover ações e investimentos sociais em outros países? Como são resolvidos?
7. Como são acompanhados e avaliados os resultados das ações sociais realizados pela empresa no exterior?

Profissionais atuantes no Investimento Social Privado

8. A empresa dispõe de um corpo funcional específico para a realização das ações sociais no exterior? Quem são estas pessoas e como se organizam?
9. Quais os critérios adotados para a seleção das pessoas que irão trabalhar localmente nos programas sociais da empresa fora do Brasil?
10. O que avalia como as principais competências requeridas de um profissional que se dedica a esse tipo de atividade social?

Parcerias e envolvimento com diferentes atores

11. Localmente são construídas parcerias para as ações sociais? Como? Com quem?
 12. Quem, no seu entender são os principais atores dos quais depende localmente o sucesso de um projeto dessa natureza?
 13. Ocorre envolvimento com o poder público local? Como?
 14. Existe alguma organização, fórum - enfim um espaço específico em âmbito nacional e/ou internacional - que apresenta uma contribuição significativa para as empresas que desejem investir socialmente em outros países que não o seu de origem?
- () Não
- () Sim. Nesse caso, quem são essas organizações? E no que consiste seu trabalho?
15. Algum outro ponto não referido que gostaria de comentar?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturada, segundo ciclo de entrevistas:

- 1) Como é feita a escolha dos projetos sociais que serão realizados no exterior? Quem participa desta etapa?
- 2) Como é feita a escolha dos parceiros que irão realizar os projetos sociais no exterior? Quem participa desta etapa?
- 3) Gostaríamos de entender melhor como ocorre a interação da empresa com a comunidade local no processo do investimento social no exterior. Em que momentos interagem com as comunidades locais? Quais espaços e mecanismos são utilizados nesta interação?
- 4) Como lidam com os desafios de investirem socialmente em países com realidades e culturas diferentes do Brasil? Como são construídas as soluções para estes desafios? Que atores participam?

APÊNDICE C – Termo de consentimento de pesquisa

Pesquisa de Dissertação de Mestrado: O Desafio na internacionalização de Investimentos sociais corporativos por empresas multinacionais brasileiras

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Rosinha Machado Carrion

Pesquisadora: Elisa Dihl Zingano

Declaro que: (a) fui informado sobre os procedimentos da pesquisa; (b) recebi explicações pertinentes da pesquisa.

Concordo que os dados serão usados apenas com finalidade científica, porém, tanto o meu nome como o nome da minha empresa deverão ser mantidos em sigilo. As gravações ficarão sob responsabilidade da pesquisadora.

_____, ____/____/____

Nome / Assinatura

APÊNDICE D – Termo de confidencialidade de pesquisa

Pesquisa de Dissertação de Mestrado: O Desafio na internacionalização de Investimentos Sociais Corporativos por empresas multinacionais brasileiras

Pesquisadora: Elisa Dihl Zingano

Declaro que utilizarei os dados obtidos na entrevista apenas para fins acadêmicos, bem como declaro que serão mantidos em sigilo tanto os nomes dos entrevistados como o nome de sua empresa.

Porto Alegre, ____/____/_____

Nome / Assinatura