

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO CIVIL

Patricia Budant Vanzella

**ANÁLISE DE VARIÁVEIS DE DESEMPENHO DE OITO FUNDAÇÕES SOCIAIS
DE ORGANIZAÇÕES COM CAPITAL ABERTO NA B3**

Florianópolis

2022

Patrícia Budant Vanzella

**ANÁLISE DE VARIÁVEIS DE DESEMPENHO DE OITO FUNDAÇÕES SOCIAIS
DE ORGANIZAÇÕES COM CAPITAL ABERTO NA B3**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao curso de Engenharia de Produção Civil do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro Civil, habilitado em Produção.

Orientador(a): Prof. Artur Santa Catarina, Dr.

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Vanzella, Patricia

Análise de variáveis de desempenho de oito fundações
sociais de organizações com capital aberto na B3 / Patricia
Vanzella ; orientador, Artur Santa Catarina, 2022.

81 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico,
Graduação em Engenharia de Produção Civil, Florianópolis,
2022.

Inclui referências.

1. Engenharia de Produção Civil. 2. Responsabilidade
Social Corporativa. 3. Análise de Competitividade. 4.
Fundações Sociais. I. Catarina, Artur Santa. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Engenharia de Produção Civil. III. Título.

Patricia Budant Vanzella

**ANÁLISE DE VARIÁVEIS DE DESEMPENHO DE OITO FUNDAÇÕES SOCIAIS
DE ORGANIZAÇÕES COM CAPITAL ABERTO NA B3**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Engenharia Civil, habilitação Produção Civil e aprovado em sua forma final pelo Curso Graduação em Engenharia de Produção Civil.

Florianópolis, 08 de dezembro de 2022.

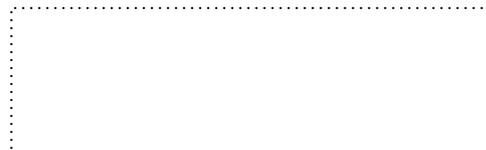


Prof.ª Mônica Maria Mendes Luna, Dra.
Coordenação do Curso

Banca examinadora



Prof. Artur Santa Catarina, Dr.
Orientador(a)



Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof.ª Caroline Rodrigues Vaz, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 2022.

Este trabalho é dedicado a todos aqueles que
estiveram ao meu lado nesses últimos anos.

AGRADECIMENTOS

Não haveria espaço suficiente para traduzir a felicidade de concluir este ciclo. Eu chego ao final deste trabalho com muito mais aprendizados do que imaginaria ser possível obter, e por mais clichê que se possa ser, devo muito disso às pessoas que cruzaram comigo.

Primeiramente, um agradecimento à faculdade que eu sempre sonhei estudar. Concluir o ensino superior na Universidade Federal de Santa Catarina é um privilégio e sou grata por fazer parte deste ensino. Obrigada também a todos os docentes, secretários e professores por utilizar do ensino como agente de mudança e proporcionar muito aprendizado. Obrigada Professor Artur por me orientar nessa jornada.

Às entidades do departamento de engenharia de produção: Atlética, EJEP e GLean. Cada uma dessas me proporcionou desafios que nunca me esquecerei e me apresentou amigos para uma vida.

À EloGroup Consultoria, que me apresentou o desafio das Fundações Sociais, que acredita em mim como profissional há mais de dois anos e onde construí grandes amizades. Ao meu amigo de EloGroup e companheiro de casa, Thomas Klen, obrigada por toda a ajuda em todos os campos possíveis.

Meu agradecimento à minha família, por não medir esforços em apoiar os meus sonhos e por acreditar no meu tempo. Em especial, a minha mãe, Nilda Maria Budant Vanzella, por incentivar os meus estudos todos os dias, e por ser morada nos dias difíceis.

Aos meus amigos, que não ousarei mencionar nominalmente aqui, mas que acreditaram mais em mim do que eu mesma. Obrigada por me incentivar nessa jornada, deixando tudo mais fácil e divertido. Eu amo vocês.

A quem deixa o meu dia a dia mais alegre, com mais carinho, e muito amor, meu muito obrigada por tudo.

E ao meu eterno pai, Silvio Pedro Vanzella, quem eu gostaria de dedicar todo este trabalho, por ser a maior inspiração da minha vida e a minha fonte de saudade diária. Todas as minhas conquistas o possuem em memória.

"Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes".

(Marthin Luther King)

RESUMO

O Brasil é um país heterogêneo e possui um cenário desigual de acesso à cultura, educação e saúde. Diante disto, o estado não é o único responsável em reduzir tais desigualdades e muitas empresas buscam se responsabilizar através do desempenho de um papel cívico. Uma das maneiras de combater essa desigualdade social e fomentar tais temas se dá através de iniciativas que tragam uma maior democratização da cultura e acesso à educação e saúde através de programas das fundações sociais de cada organização. Assim, o trabalho possui o objetivo de analisar as variáveis de desempenho ligadas a competitividade e a performance de oito fundações sociais de capital aberto na B3. O trabalho consiste em uma pesquisa bibliográfica e documental, de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e classificação exploratória. Para realizar a pesquisa, foi necessário a definição das variáveis de competitividade a serem analisadas e a busca nos meios de comunicação das fundações, assim como entrevistas. Entre as variáveis de desempenho, foram mapeadas: as suas linhas de atuação, a presença ou não de espaços físicos para sediar os programas oferecidos, a governança de cada uma, a estratégia de financiamento utilizada para suas iniciativas, o resultado alcançado através do valor total investido e a quantidade de iniciativas de cada uma delas e os resultados quantitativos de pesquisas por cada uma no principal buscador de pesquisa na internet. Entre as fundações escolhidas, são analisadas: Fundação CSN, Fundação Roberto Marinho, Fundação Banco do Brasil, Fundação Itaú, Fundação ArcelorMittal, Instituto CPFL, Instituto Natura e Instituto Cultural Vale. Apesar da análise envolver fatores comparativos, o trabalho compreende que cada fundação é desenvolvida em seu contexto específico e a análise tem um papel exclusivamente de compreender as divergências e o posicionamento de cada fundação social. Ao final desta monografia, foi possível quantificar as diferenças identificadas em cada uma das variáveis de desempenho analisadas e a elaboração de um dashboard a fim de permitir uma identificação desta análise. Os resultados obtidos atribuíram uma maior pontuação para a Fundação Itaú e Fundação Roberto Marinho, por possuírem estratégias que as configuram como fundações mais robustas, por serem amplamente conhecidas pelo público, além de obterem melhores resultados em outros fatores analisados. Entre as fundações com menor pontuação, estão Instituto Natura e Instituto CPFL, que são fundações mais novas e que possuem estratégias menos autônomas em relação às suas mantenedoras. O trabalho permite um estudo acerca de uma temática crescente e poderá servir de insumos para pesquisas futuras que busquem compreender a estratégia adotada entre as fundações sociais brasileiras.

Palavras-chave: Governança ambiental, social e corporativa; responsabilidade social corporativa; análise competitiva; análise estratégica.

ABSTRACT

Brazil is a heterogeneous country and has an unequal scenario of access to culture, education and health. Given this, the state is not solely responsible for reducing such inequalities and many companies seek to take responsibility by playing a civic role. One of the ways to combat this social inequality and promote such issues is through initiatives that bring greater democratization of culture and access to education and health through programs of the social foundations of each organization. Thus, the work has the objective of analyzing the performance variables linked to competitiveness and the performance of eight publicly traded social foundations on B3. The work consists of a bibliographical and documentary research, of an applied nature, with a qualitative approach and exploratory classification. To carry out the research, it was necessary to define the competitiveness variables to be analyzed and to search the foundations' media, as well as interviews. Among the performance variables, the following were mapped: its lines of action, the presence or not of physical spaces to host the programs offered, the governance of each one, the financing strategy used for its initiatives, the result achieved through the total value invested and the number of initiatives of each one of them and the quantitative results of searches for each one in the main search engine on the internet. Among the chosen foundations, the following are analyzed: Fundação CSN, Fundação Roberto Marinho, Fundação Banco do Brasil, Fundação Itaú, Fundação ArcelorMittal, Instituto CPFL, Instituto Natura and Instituto Cultural Vale. Despite the analysis involving comparative factors, the work understands that each foundation is developed in its specific context and the analysis has an exclusive role of understanding the divergences and the positioning of each social foundation. At the end of this monograph, it was possible to quantify the differences identified in each of the performance variables analyzed and the creation of a dashboard in order to allow an identification of this analysis. The results obtained assigned a higher score to Fundação Itaú and Fundação Roberto Marinho, for having strategies that make them more robust foundations, for being widely known by the public, in addition to obtaining better results in other factors analyzed. Among the foundations with the lowest score are Instituto Natura and Instituto CPFL, which are newer foundations and have less autonomous strategies in relation to their sponsors. The work allows a study on a growing theme and may serve as input for future research that seeks to understand the strategy adopted by Brazilian social foundations.

Keywords: Environmental, social, and corporate governance; corporate social responsibility; competitive analysis; strategic analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de responsabilidade social e corporativa	21
Figura 2 - Classificação Metodológica da Pesquisa	32
Figura 3 - Áreas do Conhecimento da Engenharia de Produção	32
Figura 4 - Etapas da Pesquisa	33
Figura 5 – Porcentagem das naturezas das fundações privadas e associações sem fins lucrativos.....	37
Figura 6 - Distribuição das fundações culturais e associações sem fins lucrativos em cultura e recreação em cada região	38
Figura 7 – Porcentagem de empresas e fundações privadas e associações sem fins lucrativos por região	39
Figura 8 - Modelo de Atuação da Fundação Banco do Brasil 2021	53
Figura 9 - Distribuição dos Recursos do Fundação Itaú em 2020.....	54
Figura 10 - Receitas de Doações da Fundação ArcelorMittal	55
Figura 11 - Receitas Sociais do Instituto Natura 2020	56
Figura 12 - Arrecadação do Instituto Natura 2020.....	57
Figura 13 - Valor investido em suas iniciativas.....	61
Figura 14 - Número de iniciativas realizadas.....	61
Figura 15 - Fundação CSN no buscar do Google	63
Figura 16 - Fundação Roberto Marinho no buscar do Google	63
Figura 17 - Fundação Banco do Brasil no buscar do Google	63
Figura 18 - Fundação Itaú no buscar do Google	64
Figura 19 - Fundação ArcelorMittal no buscar do Google	64
Figura 20 - Instituto CPFL no buscar do Google	64
Figura 21 - Instituto Natura no buscar do Google.....	65
Figura 22 - Instituto Cultural Vale no buscar do Google.....	65
Figura 23 - Interesse ao longo do tempo das fundações mais pesquisadas	66
Figura 24 - Interesse médio nas fundações mais pesquisadas.....	66
Figura 25 - Resultado Final das Fundações.....	71
Figura 26 - <i>Dashboard</i> das Fundações	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fundações Escolhidas	41
Quadro 2 – Linhas de Atuação e Espaços Físicos das Fundações	45
Quadro 3 - Linhas de Atuação e Espaços Físicos das Fundações	48
Quadro 4 - Governança das Fundações	51
Quadro 5 - Estratégia de financiamento dos projetos	58
Quadro 6 - Alcance Social das Fundações	60
Quadro 7 - Resultados Encontrados no Buscar do Google.....	65
Quadro 8 - Variáveis de Comparação das Fundações.....	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Normalização dos Valores Investidos em Iniciativas.....	68
Tabela 2 - Normalização da Quantidade de Iniciativas	69
Tabela 3 - Normalização da Quantidade de Resultados Encontrados no Google.....	69
Tabela 4 - Comparativo Fundações	71
Tabela 5 - Comparativo Fundações Final	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEPRO	Associação Brasileira de Engenharia de Produção
ESG	Environment, Social and Corporate Governance
FRM	Fundação Roberto Marinho
GIFE	Grupo de Institutos Fundações e Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISP	Investimento Social Privado
MPSC	Ministério Público de Santa Catarina
PRONAC	Programa Nacional de Incentivo à Cultura
ONG	Organizações Não Governamentais
RITS	Rede de Informação do Terceiro Setor
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	16
1.2	OBJETIVOS.....	18
1.2.1	Objetivo Geral	18
1.2.2	Objetivos Específicos	18
1.3	JUSTIFICATIVA.....	18
1.4	LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	18
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	20
2.1.1	<i>Environment, Social e Corporate Governance (ESG)</i>	22
2.2	FUNDAÇÕES.....	23
2.2.1	NATUREZA JURÍDICA DAS FUNDAÇÕES	23
2.2.2	Formas de Financiamento das Fundações	25
2.3	ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DE DESEMPENHO.....	26
2.3.1	Conceitos de Competitividade	26
2.3.2	Estratégias Competitivas	27
2.3.3	Fatores de Competitividade	28
3	METODOLOGIA	31
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	31
3.2	ETAPAS DA PESQUISA.....	33
4	DESENVOLVIMENTO	37
4.1	DISTRIBUIÇÃO DAS FUNDAÇÕES CULTURAIS PELO BRASIL.....	37
4.2	FUNDAÇÕES ESCOLHIDAS.....	39
4.2.1	Linhas de Atuação das Fundações	42
4.2.2	Espaços Físicos das Fundações	46
4.2.3	Governança das Organizações	49
4.2.4	Financiamento das Fundações	53
4.2.5	Análise de Resultado Social das Fundações	59
4.2.6	Buscas das Fundações no Google e Google Trends	62
4.3	CONSOLIDAÇÃO DAS ANÁLISES E APRESENTAÇÃO DO DASHBOARD DAS VARIÁVEIS DE DESEMPENHO.....	67

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
	REFERÊNCIAS	78

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo apresenta o trabalho de conclusão de curso, com sua contextualização e os seus objetivos gerais e específicos, com o objetivo de facilitar o entendimento do conteúdo. Além disso, aborda a justificativa e as limitações do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Diante de um país heterogêneo e com o acesso desigual a formação dos brasileiros, faz-se importante a discussão sobre cultura, diversidade, multiculturalismo, principalmente no que se trata à educação. Sabe-se da responsabilidade governamental sobre esses pontos com políticas públicas que reduzam tal desigualdade. No entanto, outros dois agentes possuem papel fundamental cívico nesse contexto: empresas e organizações sem fins lucrativos, de forma individual ou através de parcerias. Segundo (JUNQUEIRA, 2006; PELIANO, 2001), o Estado, empresas e organizações trabalham de forma complementar e estratégica em prol do enfrentamento dos problemas sociais.

De forma complementar, a busca por governança ambiental, social e corporativa está em voga pelas grandes empresas, onde não basta a lucratividade, mas sim a reputação perante os seus stakeholders e a sociedade. Dada a preocupação para a temática, grandes empresas vêm investindo em carteiras de sustentabilidade empresarial, relatórios ESG (*Environment, Social and Corporate Governance*) e a divulgação dos seus feitos à sociedade com o objetivo de demonstrar comprometimento com as práticas de desenvolvimento sustentável e sociais de forma mais transparente.

Diante disto, as corporações possuem cada vez mais responsabilidade diante da sociedade, não se limitando exclusivamente à busca de mais lucros, mas, também, a uma responsabilidade social. As corporações devem dedicar à ética o mesmo cuidado dispensado às questões ditas organizacionais, não só porque ela é condição de sobrevivência das empresas, mas porque o ser humano é o seu valor maior, seja ele parte de sua estrutura interna ou não (PASSOS, 2004, p. 73). Cada empresa possui um caráter diferente para abordar a temática, com estratégias de curto e longo prazo, nas mais diversas frentes de atuação, como sustentabilidade, social, entre outras.

Para LEISINGER (2001) as empresas devem: empenhar-se e engajar-se a curto e longo prazo pelo bem das próprias organizações:

- Cuidar com responsabilidade da segurança e previdência de colaboradores(as);
- Levar em conta da maneira mais ampla possível, os interesses do meio ambiente;
- Levar em conta da maneira mais ampla possível, o desejo dos consumidores;
- Produzir e oferecer a preços razoáveis produtos e serviços que sejam úteis, seguros e saudáveis, e sob o aspecto qualitativo, os melhores possíveis;
- Criar ou pelo menos manter vagas de trabalho;
- Engajar-se em favor do contexto social, apoiar as comunidades e assumir responsabilidade social, bem como, ultimamente em medida cada vez maior;
- Levar em conta o *shareholder value*, isto é, os interesses de curto e longo prazo dos acionistas da empresa.

A partir dos itens acima e do entendimento social que as organizações estão inseridas, muitas delas empreenderam iniciativas para a promoção da cultura, educação e responsabilidade social para os habitantes de uma comunidade através de institutos, fundações e outras formas de ações. No Brasil, estas organizações vão desde instituições financeiras, como o Banco do Brasil e Banco Itaú S.A., mineradoras como a Vale S.A., até organizações de produtos cosméticos como a Natura.

No entanto, empresas se organizam diferentemente em suas fundações, seja na temática dos seus projetos e programas, no modelo de governança acoplado à organização, na forma financeira do patrocínio dos seus projetos e programas, entre outros. Com o objetivo de compreender essas diferenças entre tais organizações, utiliza-se da análise de variáveis de desempenho, onde é possível mapear e avaliar algumas organizações do mercado e assim, analisar as assimetrias, compreendendo onde cada organização se sobressai às demais. Ao final de uma análise das variáveis de desempenho, pode-se observar os pontos fortes e fraquezas de cada organização analisada.

Portanto, diante deste cenário de responsabilidade social e de inserção de fundações na sociedade brasileira para potencializar o impacto da empresa na transformação social, este presente trabalho tem como objetivo responder à questão: Quais são as variáveis de desempenho de algumas das principais fundações sociais das organizações brasileiras e como estas se apresentam perante cada organização escolhida?

1.2 OBJETIVOS

Nas seções a seguir, são expostas o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho de conclusão de curso.

1.2.1 Objetivo Geral

Análise das variáveis de desempenho ligadas a competitividade e a performance de oito fundações sociais de capital aberto na B3.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- a) Mapear os perfis de atuação e espaço físico das fundações a serem investigadas;
- b) Metrificar as diferentes variáveis de desempenho e de performance das fundações escolhidas;
- c) Propor um dashboard com as variáveis de desempenho das fundações escolhidas;

1.3 JUSTIFICATIVA

A Responsabilidade Social Corporativa se tornou essencial para muitas das grandes empresas perante a sociedade. Através de fundações, essas organizações possuem os mais diversos projetos e impactam a sociedade com programas diferentes, seja através de cultura, educação, saúde, com projetos próprios ou através de uma curadoria. Como as divergências estão tanto no tipo de produto entregue a sociedade como na forma que elas se organizam, se faz relevante compreender quais são essas divergências e como elas se apresentam. Portanto, o presente trabalho busca compreender, através dos tópicos mais evidentes, quais são as principais assimetrias que as fundações de algumas das grandes empresas brasileiras, dos mais diversos segmentos, podem apresentar. Ao final, o trabalho se compromete a ilustrar e comparar os principais elementos que compõe uma fundação e evidenciar as vantagens existentes na escolha alguns desses.

1.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O trabalho se limitou a abordar fundações sociais de oito empresas que possuem suas ações na bolsa de valores e com diferentes campos de atuação, desde instituição financeira até empresa de cosmético. Também possui como limitação do trabalho, o acesso do que está nos seus principais sites e nos seus relatórios anuais de sustentabilidade e transparência para a sociedade. Ainda, o trabalho aborda uma análise com caráter qualitativo, uma vez que as informações disponíveis nos veículos

de comunicação dessas fundações não poderiam ser comparadas diretamente por possuírem divergências em suas linhas de atuação e forma de mensurar os dados apresentados. Por último, o trabalho não possui um caráter avaliativo entre as fundações, busca-se somente compreender as diferentes estratégias de fundações brasileiras.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho é composto por cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução, com uma contextualização geral, objetivos, justificativa, limitações do trabalho e a estrutura. Já o segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica acerca dos temas que abordam o trabalho. A terceira etapa traz a metodologia, composta pela caracterização da pesquisa e as suas etapas. O quinto capítulo apresenta toda a metodologia do projeto desenvolvida, dividida nas diversas análises realizadas. Por último, o quinto capítulo traz a conclusão do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os conceitos e temas utilizados para desdobramento deste trabalho de monografia incluindo os conceitos de responsabilidade social corporativa, *Environment, Social e Corporate Governance*, institutos e fundações sociais, estratégia competitiva e alguns outros conceitos para a análise competitiva das fundações.

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Segundo TENÓRIO (2006) a base conceitual contemporânea da responsabilidade social empresarial está associada aos valores requeridos pela sociedade pós-industrial. As organizações estão inseridas, portanto, em um ambiente dinâmico e complexo onde o lucro não é mais o único objetivo. Para GALBRAITH (1999) a organização tem o poder de empregar o capital que ela dispõe, podendo fazer algo a mais para a sociedade com este montante. Ainda, os administradores das companhias amadurecidas passam a orientar-se por objetivos sociais, como a constante busca pelo crescimento delas.

Corroborando para este fator social das empresas, TOFFLER (1995) alega que o crescimento econômico não é o suficiente para contemplar todos os stakeholders de uma organização, a sociedade pós-industrial deve contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Os primeiros estudos sobre o tema vieram a partir da década de 1970. PRESTON e POST (2002) desenvolveram um estudo que “a responsabilidade social corporativa está circunscrita à responsabilidade no contexto da vida pública, o que caracteriza uma análise em nível externo à empresa”. PELIANO (2001) também corrobora ao afirmar que esse novo posicionamento das organizações converge pelo sentimento de compromisso e corresponsabilidade com os problemas da sociedade.

Seguindo o estudo deste, CARROL (2001) propõe que além da responsabilidade pública, as organizações possuem um conjunto de dimensões e relações interdependentes entre as companhias e a sociedade, uma vez que a

responsabilidade social empresarial é composta pelas dimensões econômica, legal, ética e filantrópica.

Figura 1 – Pirâmide de responsabilidade social e corporativa



Fonte: CARROL (2001).

O tema vem ganhando força no Brasil, principalmente depois das décadas de 1980 e 1990, período que houve o surgimento de organizações não governamentais e do terceiro setor, como Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), Instituto Ethos de Responsabilidade Social e a Rede de Informação do Terceiro Setor (RITS). A criação destas organizações permitiu alavancar as ações sociais para os negócios e para a sociedade.

Vale ressaltar a diferença entre filantropia e responsabilidade social, uma vez que filantropia tem, geralmente, um impacto à curto prazo, e responsabilidade social trata de algo mais perene, à longo prazo. De acordo com MAIA (2002), a filantropia é uma ação social, seja de forma isolada ou sistêmica, não necessariamente estratégica e planejada com o restante da empresa. Para o mesmo autor, a responsabilidade social trata-se de ações perenes, muitas vezes interligadas com a estratégia da empresa.

Segundo o Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2002a), instituição que se dedica à disseminação das condutas de responsabilidade social e filantrópica, é um instrumento de gestão: “A responsabilidade social foca a cadeia de negócios da empresa e engloba preocupações com o público maior (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade,

governo e meio ambiente), cujas demandas e necessidades a empresa deve buscar entender e incorporar em seu negócio. Assim, a responsabilidade social trata diretamente dos negócios da empresa e como ela os conduz”.

Corroborando para a discussão, SCHOMMER (2000) afirma que a estratégia de atuação de uma empresa em relação aos seus recursos e tempo nestas atividades sociais está relacionado aos seus valores, cultura e estratégia empresarial. Já NELSON (1990 apud SCHOMMER) salienta três formas de atuação social empresarial: atuação ética em suas atividades produtivas, investimento social (como filantropia e capacidade gerencial e técnica) e a contribuição ao debate de políticas sociais. SCHOMMER (2000) adiciona à essas formas de atuação a possibilidade de patrocínios de atividades culturais, o desenvolvimento de marketing relacionado a uma causa e a criação de institutos ou fundações, principal tema deste trabalho de monografia.

Conforme as empresas se organizam e amadurecem no aspecto de responsabilidade social, surgem novos enquadramentos como os desdobrados no tópico a seguir.

2.1.1 *Environment, Social e Corporate Governance (ESG)*

Em 2004 surgiu a sigla ESG (do inglês *Environment, Social and Governance*) para abordar os dados relacionados a esta temática. Por se tratar de um tema novo, ainda há muita discussão sobre os seus conceitos, no entanto, o que é possível avaliar até o momento, é a crescente pelo tema por se tratar de sustentabilidade, responsabilidade social e governança corporativa. Falando deste último, WILLIAMSON (1996) afirma que a Governança Corporativa é uma ferramenta de transparência, justiça e responsabilidade por parte das empresas ao relacionar aos interesses das empresas com a sociedade.

Quanto a sustentabilidade, VEIGA (2010) complementa que a demanda por indicadores de sustentabilidade vem crescendo ao decorrer das reuniões com líderes governamentais para debates de desenvolvimento econômico. Para concluir e envolver as três vertentes do ESG, MATOS (2020) traz que a consciência de fatores como riscos ambientais, práticas sociais e questões de

governança corporativa influencia o valor da empresa ao longo prazo cada vez mais.

Portanto, esta é uma temática de extrema importância, principalmente para a reputação das grandes empresas. Para MACHADO JR (2011) esse conceito se faz importante ao tratar de estratégia organizacional, uma vez que a forma como uma empresa se relaciona com os seus stakeholders pode ser crucial para a longevidade desta. CASNICI (2021) acrescenta que a gestão guiada aos interesses dos stakeholders procura um retorno além do lucro e preocupa-se com o engajamento destes. Ainda, este autor afirma analisar as estratégias socioambientais, estabelecer boas relações com os stakeholders conhecer concorrentes e consolidar um modelo de negócio econômico a longo prazo.

2.2 FUNDAÇÕES

Esta seção da fundamentação teórica abordará as fundações em dois grandes tópicos: natureza jurídica das fundações culturais e formas de financiamento das fundações.

2.2.1 NATUREZA JURÍDICA DAS FUNDAÇÕES

No contexto do Brasil, o terceiro setor não se sentia responsável pelas questões sociais, atribuindo esta responsabilidade ao Estado através de políticas sociais (RICO, 2006). Diante disso, empresas trabalhavam com ações de filantropia pontuais, atendendo necessidades isoladas da sociedade. Ainda, nas décadas que precedem a de 1980, era comum encontrar longas jornadas de trabalho, e baixos salários. A forte atuação das organizações perante as necessidades sociais no Brasil, começou na década de 1980 e 1990, dando início ao Investimento Social Privado (ISP) e da já abordada Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

Segundo o Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), o ISP é enquadrado como a movimentação de recursos das organizações para fins públicos, de forma planejada, monitorada e sistemática, auxiliando iniciativas sociais, culturais e científicas de interesse público. Existem diversas formas de um

investimento social privado se organizar em relação a natureza jurídica, os presentes nesse trabalho são: associação privada e fundação privada.

Segundo o art. 44 do Código Civil (Lei 10.406 de 2002) são pessoas jurídicas de direito privado: associações, sociedades, fundações, organizações religiosas e os partidos políticos. Ainda, a lei define as fundações como “organização de bens, destinada a realização de um determinado fim, a que a lei atribui personalidade jurídica” (BRASIL, 2002). Sendo assim, algumas atribuições destas fundações, são: um patrimônio; o ato constitutivo ou a dotação; uma finalidade especial a que se destina a fundação, o estatuto e uma organização.

De acordo com (BORGES et al., 2007), as fundações possuem um papel de atendimento de necessidades básicas como saúde e educação, mas também possuem atuação em campos como cultura e esporte. Já as associações são formadas por algumas pessoas que se reúnem para determinado objetivo, que pode ter sinergia com o de uma fundação, no entanto, se diferem em sua origem pela dotação de um patrimônio inicial. Segundo o Ministério Público de Santa Catarina (MPSC), as fundações possuem características inconfundíveis “As entidades fundacionais não se formam pela associação de pessoas físicas, elas nascem em virtude da dotação de um patrimônio inicial, o qual servirá para prestar serviços de interesse coletivo ou social”. Ainda, as fundações privadas possuem uma escritura pública e um órgão responsável por acompanhar as suas atividades, o Ministério Público.

Já as ONGs são caracterizadas por ações de solidariedade no campo de políticas públicas para determinado público carente, não podendo ter fins lucrativos, assim como as fundações e associações, mas com um caráter jurídico bem diferente.

Estabelecido o conceito de uma associação e de uma fundação privada, cabe estabelecer o de um instituto, segundo o mesmo MPSC, a instituição de uma fundação necessita de uma autorização do Ministério Público, o qual após analisar a sua minuta do estatuto e avaliar o seu patrimônio, estabelece a sua aprovação. Ainda, essas fundações segundo o MPSC “estão sujeitas a um regulamento especial desde o seu nascimento até sua extinção, previsto pelo Código Civil

(arts.62/69), Código de Processo Civil (arts. 1199/1204) e Lei de Registros Públicos (arts.114/120)”. Portanto, se trata de entidade de direito privada com fins filantrópicos e com personalidade jurídica constituída por patrimônios voltados à beneficência ou caridade. Essas instituições são administradas de acordo com os objetivos e fundamentos de um instituidor, nesse caso pessoa física, capaz de indicar um patrimônio em sua constituição.

Por fim, há várias formas de uma empresa se organizar juridicamente e internamente com o mesmo objetivo de prover a sociedade uma responsabilidade social, e cabe a estas organizações escolher a melhor forma perante a sua capacidade e forças internas. Neste trabalho será apresentada algumas dessas empresas e a sua forma escolhida.

2.2.2 Formas de Financiamento das Fundações

A organização financeira das fundações é uma pauta muito relevante pois isso reflete a estratégia da empresa e como essa obtém os recursos para patrocinar os seus projetos. Uma das principais formas de se obter financiamento público no Brasil para projetos culturais é a partir da Lei de Incentivo à Cultura, a Lei Rouanet. Publicada em 23 de dezembro de 1991 durante o governo do Fernando Collor, sob autoria do ex-secretário de cultura, Sérgio Paulo Rouanet, a Lei nº 8.313 tem como objetivo fomentar a atividade cultural no Brasil através do Programa Nacional de Incentivo à Cultura (PRONAC). Segundo o Ministério do Turismo, a Lei Rouanet 1991 e as demais leis de incentivo à cultura, que se estabelecem através de renúncias fiscais e outros tipos de incentivo, possuem como principais objetivos:

1. *Contribuir para facilitar, a todos, os meios para o livre acesso às fontes da cultura e o pleno exercício dos direitos culturais.*
2. *Promover e estimular a regionalização da produção cultural e artística brasileira, com valorização de recursos humanos e conteúdos locais.*
3. *Apoiar, valorizar e difundir o conjunto das manifestações culturais e seus respectivos criadores.*
4. *Proteger as expressões culturais dos grupos formadores da sociedade brasileira e responsáveis pelo pluralismo da cultura nacional.*
5. *Preservar os bens materiais e imateriais do Patrimônio Cultural Brasileiro.*

Uma fundação cultural também pode receber verbas para os seus projetos através de editais e chamamentos públicos de empresas como a Petrobras ou a Caixa

Econômica Federal. Outra forma de captar recursos é através do Fundo do Idoso, Lei Federal nº 12.213 de janeiro de 2010. Ela funciona através da dedução do imposto de renda de pessoas físicas e jurídicas, que ficam reservadas em órgãos populares e paritários que deliberam e controlam as ações. Assim, quando uma fundação cultural quer aplicar para adquirir verba de um fundo do idoso, precisa aplicar para o recurso em conformidade com as normas estabelecidas previamente pelo Ministério Público, submetendo para projetos e programas que atendem diretamente às necessidades das crianças e adolescentes que se encontram em situação de vulnerabilidade social.

Adicionalmente, a Lei utilizada para projetos de Incentivo à Cultura relacionados ao Audiovisual, é a Lei nº 8.685 de 20 de julho de 1993, que visa a fomentação da produção audiovisual cinematográfica nacional independente. Outras duas leis muito utilizadas, a Lei nº 8.069 de 13 de julho de 1990, que dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente, podendo ser uma lei de incentivo federal ou estadual, e a Lei nº 11.438/06 que garante o incentivo ao Esporte.

Também pode se utilizar de um fundo patrimonial, conhecido em inglês pela palavra *endowment*, regularizado pela Lei nº 13.800 de 07 de janeiro de 2019. Esta Lei levanta uma série de requisitos para esta prática. A norma indica a parceria entre a instituição apoiada e a organização gestora do fundo, quando não são a mesma titularidade, para a formalização da estratégia de cooperação e interesse mútuo. O montante de um recurso *endowment* é proporcionado por doações de pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, que se solidarizam com a causa e patrocinam as iniciativas. Um ponto efetivo do fundo, é a expressa individualização e separação do patrimônio da fundação do fundo em questão.

2.3 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DE DESEMPENHO

Nesta seção serão apresentados os conceitos de análise das variáveis de desempenho de uma organização com as suas principais ferramentas. Ao início da seção será abordado os conceitos, em sequência as estratégias competitivas e os fatores de competitividade.

2.3.1 Conceitos de Competitividade

Este tópico almeja apresentar a perspectiva de alguns autores acerca do tema “competitividade”, fenômeno muito difundido dentro dos negócios e que vem

ganhando cada vez mais destaque. Para Kupfer (1991) a competitividade é a demanda que o mercado possui ao arbitrar quais produtos de quais empresas serão adquiridos, definindo assim, a posição competitiva das empresas. Ainda, a escolha de cada negócio perante estes produtos, como as técnicas que utiliza, submetido às restrições impostas pela capacidade tecnológica, gerencial, financeira e comercial, definem a competitividade.

Já para Coutinho e Ferraz (1995), a competitividade de cada modelo de negócio é a capacidade da empresa desenvolver atributos competitivos que lhe permitam enfrentar a concorrência de modo a se manter no mercado e sobreviver – de forma duradoura e saudável. Adicionando a esta temática, (FERRAZ; KUPFER; HEGUENAUER, 1996) definem a competitividade como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

No trabalho proposto a competitividade está interligada às necessidades do mercado, em uma constante adaptação ao ambiente social e cultural para oferecer aos seus clientes um produto ou serviço que seja valorizado por estes e que ao mesmo tempo seja interessante para as organizações associarem o seu nome à esta atividade, buscando mais lucratividade e alcance das suas fundações e das empresas mantenedoras destas. Trata-se de um ambiente de colaboração mútua para a sociedade e entre fundação e mantenedora.

2.3.2 Estratégias Competitivas

Segundo ANSOFF (1965) a vantagem competitiva é a vantagem de analisar de forma proativa, tendências de mercado à frente dos seus concorrentes e de moldar a sua estratégia frente a esta antecipação. Já ANDREWS (1971) elucida a estratégia competitiva em quatro funções, como: 1) definição dos objetivos estratégicos, visto que apenas a dimensão financeira visando a maximização dos lucros não seria suficiente; 2) planejamento futuro mais distante que seria necessário para uma visão a longo prazo; 3) capacidade de influenciar o ambiente além de responder às suas mudanças; 4) criação de objetivos visíveis que movessem e guiassem a cooperação e o esforço organizacional.

O autor NADLER (1994) colabora com o tema ao afirmar que do ponto de vista das organizações, o foco da competitividade envolve fatores internos que contribuem para o sucesso das empresas. E o autor Michael Porter (1998) adiciona que toda empresa que compete em uma indústria possui uma Estratégia Competitiva, esteja ela explícita ou implícita, de modo que é necessário analisar como um todo para compreender sua evolução, competidores e sua posição no mercado. Tal análise permite conceber a Estratégia Competitiva de um modelo de negócio e traçar planos para o seu desenvolvimento. Portanto, toda unidade competitiva de negócio inserida em uma indústria competitiva, possui como objetivo “encontrar uma posição na indústria onde a empresa pode melhor se defender das forças competitivas ou influenciá-las a seu favor” (PORTER, 1998).

Outros autores adicionam à temática ao afirmar que a competitividade é um importante fator para as organizações e faz com suas tomadas de decisões estejam atreladas a estratégias que visam o crescimento delas. Somam nessa temática os autores GOMES, GOMES E ALMEIDA (2009) ao afirmar que:

- 1) A tomada de decisão é uma etapa de consolidar as informações, atribuir sua importância e buscar alternativas para a solução;
- 2) Fornecer uma solução, deliberar e tomar a decisão.

O trabalho proposto, portanto, busca compreender quais são as variáveis de desempenho ligadas a competitividade e a performance de oito fundações sociais de capital aberto na B3. Compreendendo os perfis de atuação e espaço físico das fundações e as diferentes variáveis de desempenho e de performance.

2.3.3 Fatores de Competitividade

Compreendido os conceitos de competitividade e de estratégia competitiva, faz-se necessário compreender os conceitos de fatores de competitividade.

Segundo SLACK (2002) os critérios de competitividade podem ser divididos em cinco: custo, qualidade, flexibilidade, velocidade e confiabilidade de entrega. O termo qualidade pode ser subdividido em outros termos, tais como: performance, características secundárias, confiabilidade, conformidade, durabilidade, serviços agregados, estética e qualidade percebida. Em um contexto de produto de uma fundação cultural, a qualidade pode ser percebida no NPS de uma iniciativa ou na

percepção de um programa para a sociedade. Já o critério flexibilidade pode ser subdividido nos termos mix de produtos, flexibilidade de novos produtos, flexibilidade de volume ou entrega (PAIVA, CARVALHO Jr. E FENSTERSEIFER, 2004). No contexto de uma fundação cultura, este critério pode ser analisado perante a diversidade das linhas de atuação de uma fundação atua, onde ora pode abordar apenas uma temática ou um mix de temáticas.

Adicionando ao tema, PAIVA, CARVALHO JR. e FENSTERSEIFER (2004) abordam três conceitos de entre a relação de recursos estratégicos e critérios de competitividade, são eles:

- Recursos: ativos, informações, e conhecimento controlados pela empresa que possibilitam com que esta aborde estratégias competitivas;
- Competência de operações: seleção, integração, balanceamento, alocação e utilização de recursos da empresa para que os seus processos sejam executados com eficiência e eficácia;
- Competências de empresa: combinação das competências de operações geradas a partir do uso disruptivo e inovador dos seus recursos. Estas competências são perceptíveis aos seus clientes.

Já PORTER (2001) enfatiza que os fatores de competitividade, ou estratégias de sucesso, determina um conjunto de premissas, que buscam por garantir a não substituição, ao menos que deixem de agregar valor a organização. Assim, para que uma empresa ou fundação alcance alto desempenho competitivo, é preciso identificar quais são os fatores de permitem influenciar sua competitividade.

Somando ao tema, Machado da Silva e Barbosa (2002) afirmam que a implementação de uma gestão do conhecimento efetiva cria uma vantagem competitiva flexível e de difícil imitação, pois excede os recursos físicos, rígidos e mais facilmente imitáveis, passando a ser uma forma exclusiva de não fácil acesso. Assim, uma empresa adquire uma vantagem competitiva através do seu conhecimento e dos seus aprendizados com a sua capacidade de se reinventar. Ainda, Bandeira (2007) acredita que os fatores críticos de sucesso são critérios que possibilitam que uma organização atinja índices melhores de competitividade e de relevância afim de controlar os objetivos almejados pelas organizações. Segundo o autor:

Fatores críticos de sucesso correspondem às variáveis nas quais a organização precisa apresentar bom desempenho, para atingir a competitividade. Os fatores críticos de sucesso sustentam os indicadores de gestão a serem medidos e monitorados. A análise dos dados por meio de séries temporais permite a prospecção de modelos de previsão para os indicadores de desempenho (BANDEIRA, 2007: 4).

Por fim, o autor Silva (2002) aborda que a estratégia de ação que as organizações possuem uma mensagem expressa pelos seus fatores de competitividade. Assim, dependerá de organização para organização, mas assim que valorizado um critério percebido, a empresa deve valorizá-lo a fim de se tornar mais competitiva.

Portanto, compreendido os conceitos de competitividade, suas estratégias e seus fatores, é possível analisar a relação que estes possuem com o resultado de uma organização. O conhecimento da organização perante eles possibilita uma estratégia mais assertiva com menos recursos para alcançar os resultados almejados. Ainda, é perceptível que se deve levar em conta o contexto e o recurso de cada uma das organizações

3 METODOLOGIA

Este capítulo estabelece o enquadramento científico do trabalho, assim como as etapas de construção e a metodologia utilizada ao abordar o tema.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa. Para GIL (2009) o primeiro, e mais importante fator de uma pesquisa é à natureza, podendo ser básica ou aplicada. Neste sentido, trata-se de uma pesquisa aplicada, uma vez que busca o conhecimento disponível aplicado para a utilidade pública, econômica e social, sem um caráter do avanço dos conhecimentos científicos, como é realizado na pesquisa básica.

Perante a abordagem da pesquisa, que pode ser enquadrada como quantitativa e qualitativa, este estudo possui características qualitativas, em virtude do aprofundamento nas variáveis escolhidas e não necessidade de metrificar os dados analisados. Isto leva a pesquisa à uma análise mais subjetiva, mas não deixa de trazer os fatos à prova na classificação realizada. Segundo MINAYO (2001) a pesquisa qualitativa aborda um universo de significados e motivos a um espaço mais profundo nas relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização das variáveis.

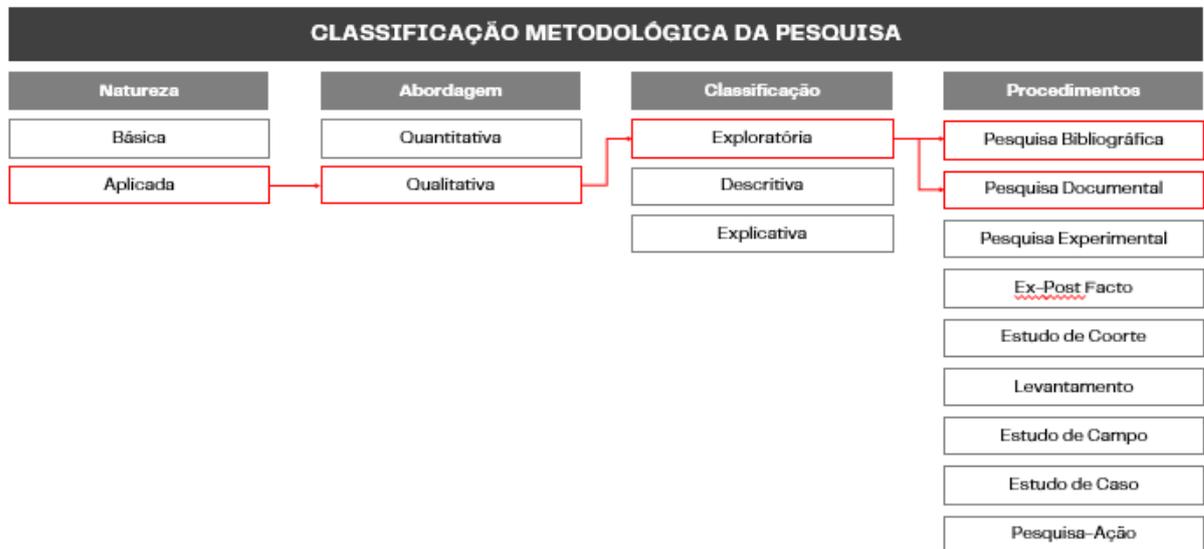
Quanto a classificação da pesquisa, a qual estabelece o marco teórico do trabalho, podem ser classificadas perante três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Para GIL (2002), as pesquisas exploratórias proporcionam maior familiaridade com o problema, permitindo torná-lo mais explícito e construir hipóteses. Já as pesquisas descritivas descrevem as características de determinado conjunto de organizações ou população e estabelece variáveis entre eles. Por fim, as pesquisas explicativas identificam os fatores que corroboram para a ocorrência. Neste trabalho é realizada a pesquisa exploratórias, uma vez que será aprofundado no tema das organizações perante as variáveis escolhidas, realizando a coleta de dados e análise entre as características convergentes e divergentes. Para FANTINATO (2015) esse tipo de pesquisa permite uma maior familiaridade com o problema, buscando torná-lo explícito e abordar a construção de hipóteses.

Para estabelecer o marco conceitual e operativo da pesquisa, é necessário classificá-la perante os procedimentos técnicos, são eles: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, *ex-post facto*, estudo de corte, levantamento, estudo de campo, estudo de caso e pesquisa ação. Este trabalho

possuí características de uma pesquisa documental, uma vez que as fontes são consumidas conforme as fundações e institutos as dispõe, de forma diversificada. Para GIL (2009) esse tipo de pesquisa não recebe nenhum tratamento analítico, sendo eles documentos conservados de órgãos públicos ou instituições privadas, como no caso das fundações.

Ainda, pode-se afirmar que há um tocante de pesquisa bibliográfica pelo referencial teórico construído no capítulo anterior e que permitirá o embasamento do restante do trabalho. Na imagem a seguir, pode-se analisar o enquadramento dado a pesquisa.

Figura 2 - Classificação Metodológica da Pesquisa



Fonte: Adaptado de GIL (2002).

Por último, a Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO) relaciona dez áreas à Engenharia de Produção que balizam a modalidade da graduação: engenharia de operações e processos da produção, logística, pesquisa operacional, engenharia da qualidade, engenharia do produto, engenharia organizacional, engenharia econômica, engenharia do trabalho, engenharia da sustentabilidade e educação em engenharia de produção. Nessa abordagem, esse trabalho pode ser enquadrado na área Engenharia Organizacional, subárea Gestão Estratégica e Organizacional com foco em Avaliação de Mercado e na área de Engenharia de Sustentabilidade, subárea de Responsabilidade Social.

Figura 3 - Áreas do Conhecimento da Engenharia de Produção

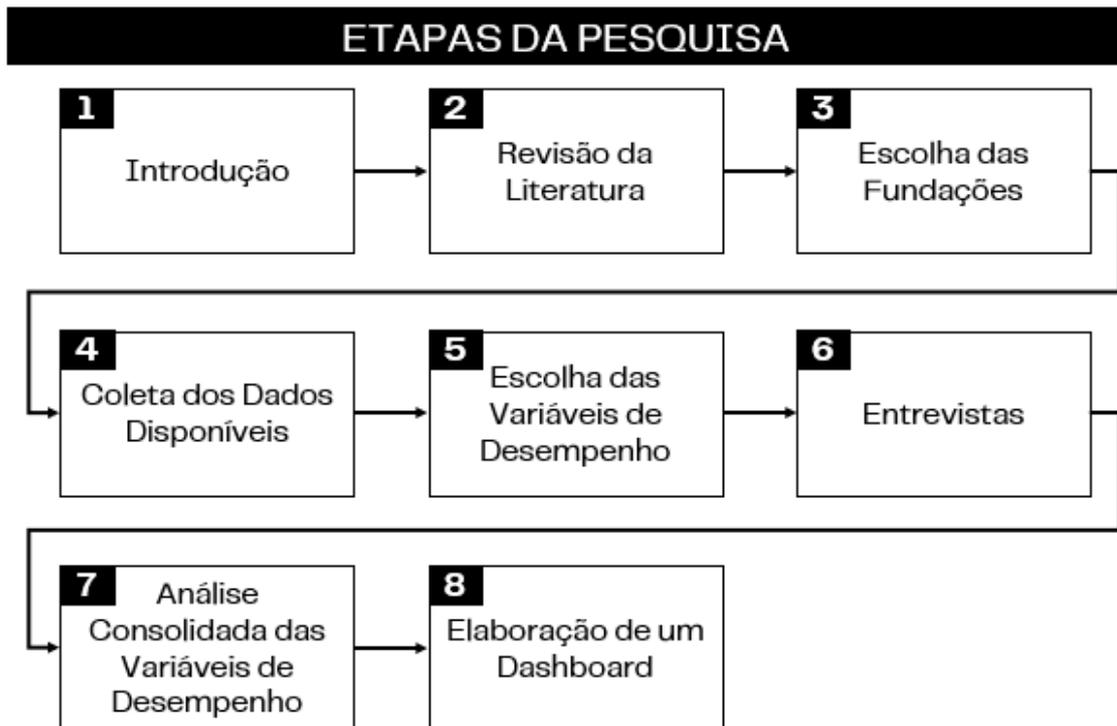
ÁREAS E SUBÁREAS DO CONHECIMENTO RELACIONADAS À ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	
ÁREAS	SUBÁREAS
1. Engenharia de Operações e Processos da Produção	
2. Logística	
3. Pesquisa Operacional	
4. Engenharia da Qualidade	
5. Engenharia do Produto	
6. Engenharia Organizacional	6.1 Gestão Estratégica e Organizacional
7. Engenharia Econômica	
8. Engenharia do Trabalho	
9. Engenharia da Sustentabilidade	9.6 Responsabilidade Social
10. Educação em Engenharia da Produção	

Fonte: Adaptada da ABEPRO (2008).

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Quanto as etapas de trabalho, foram divididas em dez: introdução, revisão da literatura, escolha das fundações, coleta dos dados disponíveis, escolha das variáveis de desempenho, entrevistas, análise consolidada dos fatores estabelecidos e elaboração de um dashboard. Pode-se analisar tais etapas na imagem a seguir.

Figura 4 - Etapas da Pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

A primeira etapa, a introdução, busca a contextualização da problemática e a definição dos temas a serem abordados, sendo possível compreender mais sobre a temática e os seus componentes que levaram a construção do trabalho. Então, nesta etapa, foi realizada a contextualização e entendimento de como são organizadas as fundações no Brasil, quais são as principais, os tipos de iniciativas e programas que elas possuem e, principalmente, qual o papel dela na sociedade.

A revisão da literatura aborda as referências e as melhores práticas acerca do tema, sendo possível compreender o que já foi publicado sobre Responsabilidade Social, Investimento Social Privado e Análise de Competitividade, analisando os principais pesquisadores de cada área e um contexto sobre as temáticas a serem abordadas. Como exemplo, nessa etapa foi possível compreender quais eram as estratégias de financiamento de cada fundação social. Esta etapa foi de fundamental importância para o trabalho, pois permitiu um estudo aprofundado acerca do tema e expos as bases para entendimento das próximas etapas.

Após os conhecimentos adquiridos na etapa anterior, a próxima etapa, escolha das fundações, consistiu em pesquisar quais são as principais fundações

das organizações brasileiras. Para a escolha das fundações, foi adotado um critério: buscou-se apenas fundações que possuem suas organizações na bolsa de valores brasileira. Com o objetivo de conseguir uma pluralidade de informações e dados, mas que não fossem exaustivos, foi estabelecido a quantidade de oito fundações a serem analisadas. Ainda, buscou-se organizações com segmentos diferentes de atuação e com fundações com estratégias diferentes.

A quarta etapa, coleta dos dados disponíveis, diz respeito à busca das informações disponíveis sobre o tema proposto, permitindo uma busca profunda dentre os materiais institucionais dos institutos, seja nos sites com o seu domínio, em Relatórios Anuais de Sustentabilidade ou de Transparência, que também são disponibilizados em seus sites e sites de notícias. Esta etapa permitiu classificar de forma qualitativa, compreendendo os objetivos de cada fundação, forma de se organizar, natureza das linhas de atuação, potencial investido e retorno para a sociedade. Nesse momento, foi possível compreender todas as informações que estavam ao alcance e quais seriam necessárias serem abordadas em entrevistas futuras.

Na escolha das variáveis de desempenho, quinta etapa, foram segmentados os principais dados encontrados na etapa anterior, compreendendo suas convergências e divergências, e buscando mapear os pontos competitivos de uma fundação cultural. Ao final dessa etapa, foi estruturado o escopo que será apresentado no capítulo quatro deste trabalho.

Após a estrutura das variáveis de desempenho e da coleta dos dados disponíveis, foram realizadas as entrevistas com alguns responsáveis pelas fundações. Ao total, foram realizadas entrevistas com cinco das oito fundações escolhidas: Fundação CSN, Fundação Roberto Marinho, Instituto CPFL, Instituto Cultural Vale e Itaú Cultural – um segmento da Fundação Itaú. Nem todos os pontos de interesse e de dados foram sanados nas entrevistas, mas os pontos estruturais e de principais dúvidas foram sanados. As demais fundações não retornaram o contato para o agendamento da entrevista.

Na sétima etapa, análise consolidada das variáveis de desempenho, foi possível analisar comparativamente cada uma das fundações, pois nesse momento já havia sido coletada todas as informações disponíveis. A partir dessa etapa, foram construídas as tabelas e quadros apresentados no trabalho, e foi

possível tangibilizar as maiores divergências entre as fundações, assim como as convergências.

Após as construções das análises, foi realizada a etapa de elaboração de um dashboard, onde foi possível obter uma visão gráfica e transversal do trabalho. Esta etapa permitiu consolidar o trabalho realizado até a mesma e fundamentar as etapas finais.

4 DESENVOLVIMENTO

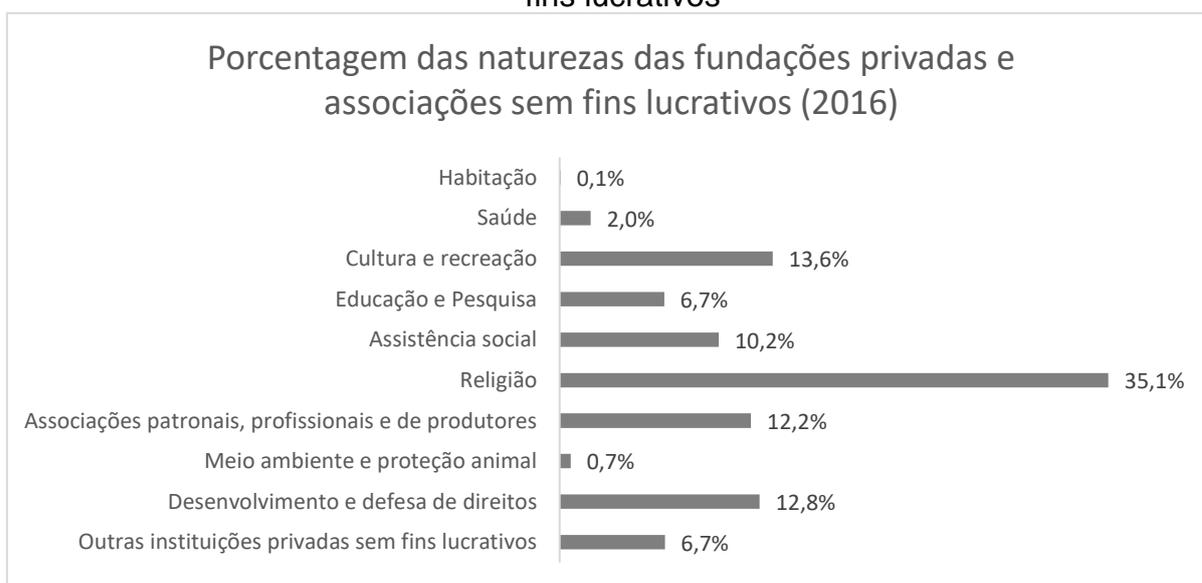
Este capítulo tem como objetivo a aplicação da metodologia abordada no capítulo anterior, assim como o desdobramento do trabalho e a apresentação das fundações culturais em seus contextos.

4.1 DISTRIBUIÇÃO DAS FUNDAÇÕES CULTURAIS PELO BRASIL

Em um primeiro momento, vale compreender todo o espectro de fundações privadas e associações sem fins lucrativos registradas no Brasil. Destaca-se que este trabalho trata apenas de fundações privadas, mas o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) trata de forma conjunta dessas duas formas de se organizar, por isso essa primeira análise aborda associações, mas elas são diferentes, entre muitos aspectos, da não necessidade de possuir um patrimônio inicial.

Segundo o IBGE (2016), as fundações privadas e associações sem fins lucrativos podem ser de dez naturezas diferentes, são elas: habitação, saúde, cultura e recreação, educação e pesquisa, assistência social, religião, associações patronais, profissionais e de produtores, meio ambiente e proteção animal, desenvolvimento e defesa de direitos e outras instituições privadas sem fins lucrativos. A figura a seguir mostra a porcentagem de representação de cada natureza nessas fundações e associações.

Figura 5 – Porcentagem das naturezas das fundações privadas e associações sem fins lucrativos

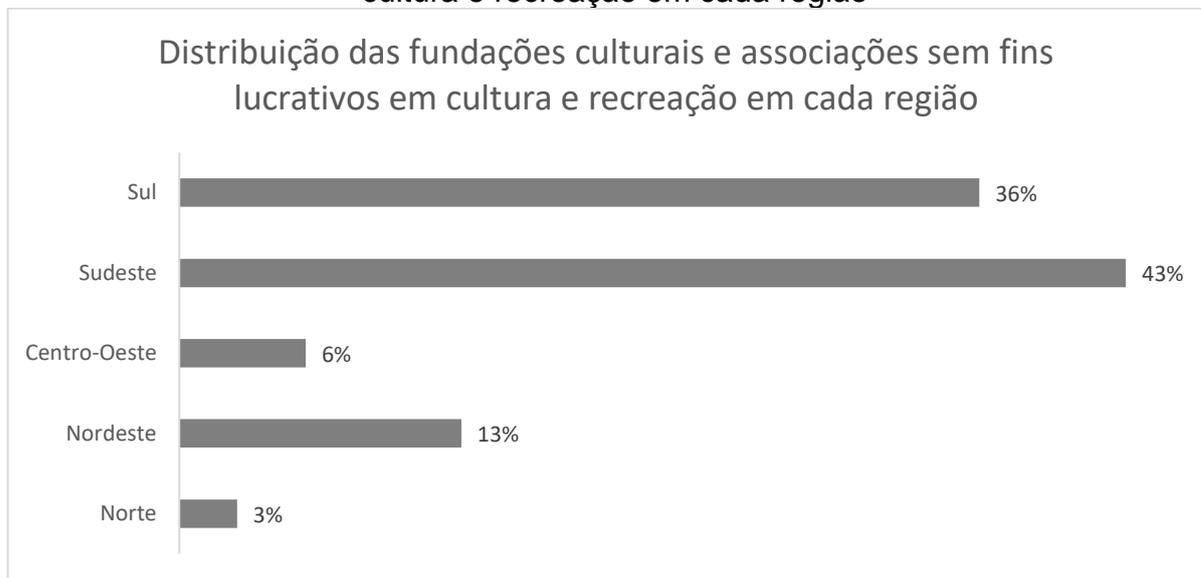


Fonte: IBGE (2016).

A partir da Figura 5, é possível perceber que as fundações privadas e as associações que possuem saúde, cultura e recreação e educação e pesquisa, representam, aproximadamente, 22,3% de todas as fundações e associações sem fins lucrativos de 2016. Esses temas estão entre os principais das fundações que serão abordadas.

Dando um panorama maior para cultura e recreação, tema deste trabalho, e a maior porcentagem entre as três recém citadas, podemos analisar como ela está distribuída dentro do Brasil. Segundo o IBGE (2016), podemos identificar estas porcentagens em cada uma das regiões.

Figura 6 - Distribuição das fundações culturais e associações sem fins lucrativos em cultura e recreação em cada região



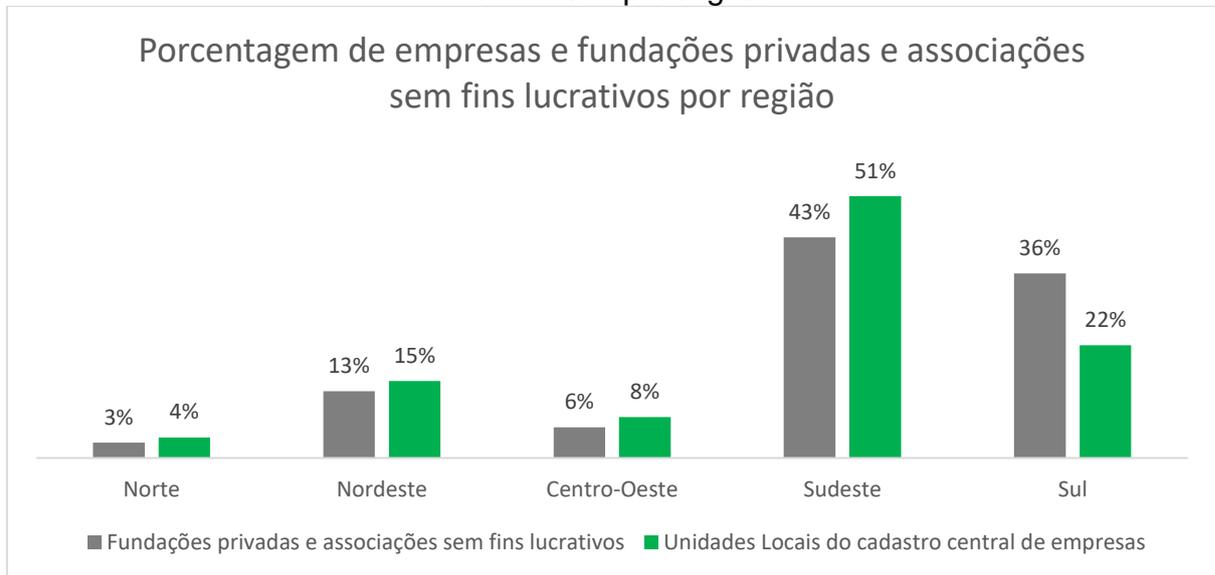
Fonte: IBGE (2016).

Na imagem acima é possível ver que as regiões sul (36% das unidades) e sudeste (43% das unidades) são as mais expressivas, somando 79% das fundações privadas e associações sem fins lucrativos pelo Brasil. Já o norte conta com apenas 3%, centro-oeste 6% e nordeste 13%. Uma grande influência para essa distribuição heterogênea pelas regiões brasileiras se dá pela quantidade de empresas em cada região, tornando claro que onde há mais empresas, há mais fundações e associações.

Demonstrando o argumento de onde há mais empresas cadastradas, há mais fundações, pode-se analisar que a distribuição de cadastro central de empresas, fornecido pelo também IBGE, acompanha as proporções de fundações e associações em cada estado. A figura 10 representa isso através de um gráfico de porcentagem

da quantidade de fundações e associações e, também, a quantidade de empresas por região, fornecida pelo IBGE (2020).

Figura 7 – Porcentagem de empresas e fundações privadas e associações sem fins lucrativos por região



Fonte: Adaptado de IBGE (2016) e IBGE (2020).

Assim, é possível observar que as porcentagens entre os dois dados apresentados se acompanham, com uma divergência apenas na região sul, onde se diferenciam por 14%, onde há 36% de fundações e associações contra 22% de empresas.

Compreendido a extensão dessas fundações e a sua distribuição pelo Brasil, as próximas sessões serão direcionadas para as fundações escolhidas para a análise de competitividade.

4.2 FUNDAÇÕES ESCOLHIDAS

Esta sessão abordará as fundações escolhidas para o trabalho. Como existem muitas delas, provenientes de grandes empresas que querem melhorar a sua responsabilidade social e se tornarem mais competitivas, este trabalho se limitará a oito fundações para que seja possível abordá-las com mais profundidade. Vale ressaltar que todas essas organizações que possuem fundações, também possuem suas ações na bolsa de valores do Brasil, a B3.

A Fundação CSN é a mais antiga entre as escolhidas, fundada em 1961 e responsável pelas ações sociais da Companhia Siderúrgica Nacional. Há 60 anos,

seu propósito é conectar a sociedade aos projetos e experiências que transformam as vidas das pessoas e das comunidades.

A Fundação Roberto Marinho, amplamente conhecida por ser parte do Grupo Globo, grande empresa de mídia e comunicação do Brasil, foi fundada em 1977 e possui como foco a educação brasileira. A Fundação Roberto Marinho é uma casa de parcerias com instituições públicas e privadas, com quem forma uma rede de cooperação em prol da educação. A fundação tem um papel muitas vezes de proponente de iniciativas sociais e culturais, sendo responsável por executar esses projetos, um papel mais de captador de verbas do que de patrocinador de programas de proponentes.

A Fundação Banco do Brasil (Fundação BB) foi fundada há 36 anos e investe em projetos e ações que proporcionem a geração de trabalho e renda, favorecendo a inclusão social e produtiva das pessoas. Além da fundação, o Banco do Brasil conta com o Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB) que há mais de 30 anos investe no setor da cultura, e que representa hoje um dos principais centros culturais no cenário Brasileiro e internacional. O presente trabalho abordará a Fundação BB e não o CCBB, uma vez que o segundo não possui pessoa jurídica e não consiste em uma fundação.

Outra Instituição Financeira que investe socialmente é o Itaú Unibanco, que deu o primeiro passo para a formação de uma fundação em 1987, com a criação do Itaú Cultural. Em 2021. Para garantir maior efetividade, consolidou algumas frentes de atuação voltadas para a responsabilidade social em uma única fundação. A partir de então, o Itaú Cultural, Itaú Social e Itaú Educação e Trabalho foram consolidados dentro da Fundação Itaú. Dentre os objetivos desta fundação, no que tange a cultura, podemos considerar: estimular a participação cultural e artística das pessoas, democratizar o acesso à arte e à cultura, apoiar artistas e pesquisadores das diversas linguagens, incentivar a experimentação artística, reconhecer e apoiar a constituição de memória da arte e da cultura brasileira, articular e difundir conhecimentos, e promover direitos autorais. Ainda possui uma forte atuação na educação, saúde e trabalho.

Já a Fundação ArcelorMittal, fundada em 1988 pela produtora de aço, tem a missão de contribuir para a transformação do amanhã das comunidades de interesse, por meio do desenvolvimento de projetos estruturados com os seus stakeholders.

O Instituto CPFL, fundado em 2003, é a plataforma de investimento social privado do Grupo CPFL Energia, responsável por integrar os programas sociais, esportivos e culturais do grupo em uma única rede. Esta fundação se tornou independente juridicamente da sua mantenedora em 2015, transacionando de uma divisão dentro da estrutura da CPFL para um instituto mais independente.

Outro Instituto abordado é o Instituto Natura, fundado em 2010 pela empresa de produtos cosméticos, possui o propósito de ampliar os investimentos em educação já feitos pela Natura desde 1995. Recentemente vêm ampliando a sua atuação e já está em cinco países da América Latina. Assim como a fundação Roberto Marinho, o Instituto Natura possui foco em educação.

Por último, e recém fundado, o Instituto Cultural Vale faz parte da mineradora Vale S.A. e possui como propósito de potencializar a atuação da Vale na cultura, valorização de patrimônios, democratização de acessos e da cultura e fomentar expressões artísticas. Vale ressaltar que tanto a Vale como outras empresas citadas, tiveram outras iniciativas de responsabilidade social antes da fundação das instituições apresentadas. Ainda, estas fundações são dinâmicas e não necessariamente possuem a mesma forma de atuação desde a sua fundação. É possível analisar cada uma delas no quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Fundações Escolhidas

Fundação e/ou Instituto	Ano de Fundação	Nome da Mantenedora	Segmento da Mantenedora
Fundação CSN	1961	Grupo CSN	Siderúrgica
Fundação Roberto Marinho	1977	Grupo Globo	Mídia e Comunicação
Fundação BB	1985	Banco do Brasil S.A.	Instituição Financeira
Fundação Itaú	1987	Banco Federal Itaú S.A.	Instituição Financeira
Fundação ArcelorMittal	1988	ArcelorMittal Brasil S.A.	Produtora de Aço
Instituto CPFL	2003	Companhia Paulista de Força e Luz	Energia
Instituto Natura	2010	Natura & Co.	Produtos Cosméticos
Instituto Cultural Vale	2020	Vale S.A.	Mineradora

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Apresentadas as organizações que serão aprofundadas neste trabalho, será abordado suas particularidades e como essas fundações se divergem entre si.

4.2.1 Linhas de Atuação das Fundações

Em um primeiro momento, é importante entender o portfólio de cada uma dessas organizações, e como elas contribuem para a sociedade, visto que nem todas possuem foco cultural e, mesmo nas que convirjam por abordar cultura, possuem diferentes linhas de atuação.

A Fundação CSN possui quatro principais frentes: educação, cultura, articulação e curadoria. Na educação, desenvolvem programas que procuram trazer oportunidade e qualidade na formação dos jovens através de programas como: jovem aprendiz, integração de estágio, programa de bolsa de estudos, e a capacitação em hotelaria e serviços, já tendo capacitado mais de 1500 jovens em uma primeira oportunidade na rede hoteleira da fundação. Já em cultura, possuem programas como garoto cidadão que traz o desenvolvimento das crianças de 9 a 18 anos que foram encaminhadas para a Assistência Social de nove prefeituras através de música, teatro, dança, artes visuais, entre outras formas. Em articulação, buscam a harmonia em todos os pontos da cadeia para transformar vidas e comunidades, gerando a conexão entre o poder público, empresários locais, instituições e a própria CSN. Em curadoria, patrocinam iniciativas através da seleção de projetos de outras entidades para que consigam ampliar a sua atuação social por meio de leis de incentivo fiscal.

A Fundação Roberto Marinho (FRM), possui uma abordagem voltada à educação, movida pelo impacto positivo de ações socioeducacionais transformadoras. Também possui o eixo da cultura em seu portfólio e é composto por quatro principais produtos. O Telecurso, que desde 1995 atua em 12 estados do Brasil para estudantes de escolas públicas que estavam fora da escola ou em defasagem idade-série e hoje também atua em ONGs, empresas, sindicatos, entre outros. O Canal Futura, com programação que alia entretenimento e conhecimento útil para a vida com ações de mobilização social. Seis museus, que não são seus ativos, mas que trabalham na definição do escopo para ampliar o acesso à cultura a todos os públicos e se tornaram espaços de convivência e compartilhamento de conhecimentos. E o aprendiz legal, formação interdisciplinar que busca a experiência prática. Além desses programas, há vários outros com a mesma temática, onde a

FRM realiza parcerias, entre elas com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI).

A Fundação BB apoia projetos atrelados aos princípios de sustentabilidade: ambientalmente corretas, economicamente viáveis, socialmente justas e culturalmente aceitas. Assim, os seus projetos e programas contam com cinco temas: Educação para o Futuro, Meio Ambiente e Renda, Tecnologia Social, Voluntariado e Ajuda Humanitária. Entre os projetos de Educação para o Futuro, proporcionam complementação escolar para crianças e adolescentes da rede pública de ensino, entre 6 e 14 anos. Em parceria com outras empresas e órgãos públicos, fornecem água para 2000 escolas públicas do Nordeste. Já dentro do projeto de Tecnologia Social, a Fundação BB em parceria com o SEBRAE, fornecem WI-FI gratuito em regiões com pouca ou nenhuma conexão. No seu portfólio, também contam com diversas ações de caráter voluntário para o público vulnerável. Já para o CCBB, apoiam projetos oriundos de todas as regiões do país, nas áreas de artes plásticas, artes cênicas (dança e teatro) e música. O Museu do Banco do Brasil possui também peças de mobiliário e objetos provenientes da antiga agência. Além disso, possuem visitas educativas, cursos, oficinas, encontros e práticas, onde é possível estreitar relações e firmar programas de forma inclusiva e afirmativa. Por último, possuem uma série de conteúdos digitais em seu site para consumo imediato, desde exposições virtuais a clubes de leitura.

Já o Fundação Itaú, forte atuante na área da cultura, possui exposições de arte, bibliotecas, espetáculos, enciclopédias online e inúmeras formações culturais. Entre os seus principais programas, estão o Rumos e uma série de programas com caráter de formação. O Rumos, programa de manifestações artísticas, seleciona projetos em todas as regiões do Brasil, visando o desenvolvimento nas áreas de criação e desenvolvimento, documentação (organização e preservação) e pesquisa, todas relacionadas à arte e cultura brasileira. Já as formações, conta com cursos de culinária, cenografia, escritórias, mediação cultural, entre outros. A mais nova frente de atuação do Itaú Cultural é uma plataforma de *streaming* gratuita, dedicada a produções nacionais, com filmes, séries, programas de TV, festivais, além de produções audiovisuais de algumas instituições parceiras. Possui um centro cultural, localizado em São Paulo, onde sedia alguns de seus programas. Já no tangente social, possuem o Itaú Social, que se dedica a melhoria do ensino médio, promovendo soluções educacionais digitais em todos os municípios brasileiros. O Itaú Educação e

Trabalho, outra ramificação da Fundação Itaú, desenvolveu diversas ações estruturantes junto às redes estaduais de educação, firmando mais uma vez o compromisso com a formação dos brasileiros, firmando mais uma vez o compromisso com a educação brasileira. Por fim, na área da saúde, fundou o Instituto Todos pela Saúde, com o compromisso de se dedicar a estudos e pesquisas de epidemiologia, visando fortalecer o Brasil em novos desafios sanitários.

A Fundação ArcelorMittal possui três principais linhas de atuação: educação, cultura e esporte. Em esporte, a fundação patrocina diversas iniciativas na temática, entre aulas de xadrez nas escolas públicas, aulas de futsal, vôlei e judô no contraturno escolar para crianças e adolescentes de escolas municipais, entre outros. Já em cultura, conta com vários programas, desde a formação de artistas e gestores, até incentivo à cultura empreendedora por meio de recursos de incentivo. Entre eles, alguns programas incentivam a musicalização em escolas, a oferta cultural fora dos centros urbanos, entre outros. Por fim, em relação à educação, a fundação adotou uma abordagem que une Ciência, Tecnologia, Engenharia, Artes e Matemática, para alunos e professores da educação básica.

Já o Instituto CPFL atua em hospitais, onde possui o programa conjunto do Instituto CPFL e da área de Eficiência Energética do grupo, com o objetivo de aumentar a qualidade do serviço das instituições públicas de saúde com dois principais eixos: humanização hospitalar e melhorias de infraestrutura. Em intercâmbio cultural, através de um programa que traz e leva concertos, filmes e palestras entre o Brasil e a China. Também possui o programa Jovem Geração, onde aborda cultura, música, literatura e esporte para crianças em situação de vulnerabilidade. E assim como outras instituições, possui uma frente digital, onde transmite ao vivo nas redes sociais e, posteriormente, com edição, na TV Cultura. Por fim, o instituto também se mobiliza na área do esporte, onde leva corridas de rua e caminhadas para nove cidades dos estados de São Paulo e Rio Grande do Sul.

O Instituto Natura é totalmente focado em educação e possui quatro principais projetos: alfabetização, ensino médio, agendas prioritárias e educação e consultoras de beleza. A alfabetização é um projeto onde atua com o governo do estado, secretaria de educação e os parceiros Fundação Lemann e Associação Bem Comum para garantir que todas as crianças estejam alfabetizadas até os sete anos de idade. No ensino médio, promovem a qualidade e a expansão do ensino médio em tempo integral, junto com as redes públicas estaduais, para crianças em vulnerabilidade

social. Já no tocante das agendas prioritárias e educação, são feitas através do impulsionamento das agendas estabelecidas pelo estado com articulação do instituto com a esfera pública e o terceiro setor. Por fim, promovem o seu principal ativo, as consultoras de beleza, através do letramento, ensino de português e matemática e a conclusão dos estudos.

Por fim, o Instituto Cultural Vale, possui alguns programas de atuação, entre os principais: vale música, onde descobre talentos e fornece aula para jovens em situação de vulnerabilidade; museu vale, onde proporciona acesso à diversos estudantes para a cultura local; e ativações culturais ao ar livre e na praça, que permite a democratização ao acesso à cultura em diversas regiões do Brasil. Além disso, possui bibliotecas em seus espaços culturais e uma série de aulas de música e danças.

Quadro 2 – Linhas de Atuação e Espaços Físicos das Fundações

Nome da Fundação ou Instituto	Linhas de Atuação Atual	Produtos
Fundação CSN	Educação	Bolsas de estudo, jovem aprendiz, integração de estágio
	Cultura	Expressão cultural com música, teatro, artes visuais, entre outras.
	Curadoria e Fomento	Seleção de projetos para utilização de leis de incentivo
	Articulação	Conexão entre o poder público, empresários e instituições
Fundação Roberto Marinho	Educação	Telecurso, Canal Futura e aprendiz legal
	Cultura	Museus
Fundação BB	Cultura	Financiamento de projetos em artes plásticas, artes cênicas e música e conteúdos digitais
	Educação	Complementação escolar, cursos, oficinas, entre outros.
	Saúde	Fornecimento de saúde, como acesso a água para escolas públicas
	Tecnologia	Fornecimento de wi-fi para regiões desassistidas.
Fundação Itaú	Cultura	Exposições de arte, bibliotecas, espetáculos, formação cultural, plataforma de streaming, entre outros
	Curadoria e Fomento	Programa Rumos de seleção para formações culturais
	Educação	Melhoria do ensino médio através de soluções educacionais, entre outros.
	Saúde	Estudo e pesquisa de epidemiologia

Fundação ArcelorMittal	Educação	Educação em ciência, tecnologia, engenharia, matemática e artes para alunos e professores.
	Cultura	Formação de artistas.
	Curadoria	Seleção de iniciativas para patrocínio.
	Esporte	Patrocínio de iniciativas em escolas públicas.
Instituto CPFL	Cultura	Intercâmbio cultural com a China e programa Jovem Geração que aborda música, literatura, entre outros.
	Esporte	Programas de corridas de rua e caminhadas
	Saúde	Programas de eficiência energética em hospitais
Instituto Natura	Educação	Alfabetização, qualidade e expansão do ensino médio em tempo integral e promoção da educação para consultoras de beleza.
	Articulação	Conexão com a esfera pública e terceiro setor em prol das agendas do estado.
Instituto Cultural Vale	Cultura	Programa Vale Música e formações de jovens em música e dança.
	Educação	Museu Vale, articulações culturais e bibliotecas.
	Curadoria	Seleção de iniciativas para patrocínio.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Portanto, é possível analisar que boa parte das fundações abordam cultura, educação e curadoria, se diferenciando nos modelos dos seus produtos, mas com um objetivo de trazer formação cultural e educação à população em situação de vulnerabilidade social. No entanto, algumas fundações possuem outras linhas de atuação, além dessas em comum, abordando também saúde e tecnologia. Isso se dá pelas estratégias da fundação, alinhadas com a estratégia e com os produtos da mantenedora. Outro ponto mencionado é a articulação, onde a fundação consegue intermediar com outros setores em prol das necessidades da sociedade.

4.2.2 Espaços Físicos das Fundações

Algumas fundações culturais possuem espaços físicos para realizar as suas programações, como um apoio das linhas de atuação já descritas anteriormente, podendo realizar amostras culturais, formações em determinada temática, fornecer biblioteca cultural à população, entre outras que serão vistas neste capítulo. Ainda,

estes espaços físicos são partes da estrutura necessária para as fundações desenvolverem suas estratégias de utilização dos meios.

A Fundação CSN possui um espaço físico chamado Centro Cultural e fica localizado em Volta Redonda, no estado do Rio de Janeiro. Nesse espaço são concentradas as exposições fornecidas pela fundação, ações gratuitas e multidisciplinares que possuem como objetivo a formação, difusão e fortalecimento da arte, educação e cultura na cidade.

Já a Fundação Banco do Brasil, conta com quatro espaços culturais entre as capitais: Rio de Janeiro, Brasília, São Paulo e Belo Horizonte, sendo esse último um espaço de quase 8.000 metros quadrados, um dos maiores espaços culturais do Brasil. Esses centros culturais recebem eventos nas áreas de cinema, exposições, música, educação, artes cênicas, debates, palestras, programas educativos, entre outros. Assim, proporciona para a população ações diversas a preços acessíveis e de alta qualidade.

Por outro lado, a Fundação do Banco Itaú, possui um único espaço cultural, localizado na cidade de São Paulo. Tal espaço conta com uma exposição permanente, inaugurada em 2014, chamada Espaço Olavo Setúbal, que reúne obras de arte de duas companhias privadas. O espaço também outro programa fixo, o projeto Ocupação, que busca mesclar novos artistas com os seus influenciadores, fomentando o diálogo da nova geração. Ainda, a Fundação Itaú conta com exposições virtuais dentro do espaço físico e outras exposições temporárias.

A Fundação ArcelorMittal possui um centro cultural em Sabará, no estado de Minas Gerais com o propósito de fomentar a produção de conhecimento e formação cultural na cidade. Nesse espaço, possui espetáculos, palestras, oficinas, e atividades programas com a temática de cultura e um espaço físico para cursos e treinamentos.

O Instituto Cultural Vale possui quatro espaços culturais, e cada um possui uma programação diferente. Eles ficam localizados em cada uma das filiais do Instituto: Belo Horizonte, no estado de Minas Gerais; Vila Velha, no estado de Espírito Santo, São Luis, no estado do Maranhão; e Canaã dos Carajás, no estado do Pará. O Memorial Minas Gerais, em Belo Horizonte é um memorial que retrata a história de Minas Gerais, com a vida e obra de artistas importantes para o estado, e é alicerce para a fomentação de cultura, possuindo uma programação voltada para coordenadores pedagógicos, professores e estudantes de todas as idades e suas famílias. Já o Museu Vale, no Espírito Santo, conta com um espaço de preservação e

difusão na história da antiga Estação Ferroviária Pedro Nolasco, responsável por fazer a conexão de Vitória para Minas Gerais. Ainda, nesse mesmo espaço há o fomento de arte e filosofia, através de programações específicas. O espaço do Maranhão é um Centro Cultural que promove artistas e produtores da cultura local, com exposições, oficinas, apresentações, performances, palestras e festivais. Por fim, a Casa da Cultura de Canaã dos Carajás possui espaços de trocas, salas de música e ballet, oficinas, espaços expositivos e uma biblioteca com mais de cinco mil obras literárias. Nesse espaço há a promoção de aulas de dança, aula de música, espetáculos de dança, clubes de leitura, contações de história, exibições de filmes, entre outros.

As demais fundações não possuem espaços culturais permanentes.

Quadro 3 - Linhas de Atuação e Espaços Físicos das Fundações

Nome da Fundação	Espaços Físico	Programação do Espaço Físico
Fundação CSN	Centro Cultural (Volta Redonda - RJ)	Ações que visam a formação, difusão e fortalecimento da arte, educação e cultura.
Fundação Roberto Marinho	Não há.	Não há.
Fundação BB	Centro Cultural Banco do Brasil (Rio de Janeiro, Brasília, São Paulo, Belo Horizonte)	Programação de qualidade nas áreas de exposições, artes cênicas, mostras de cinema, séries, musicais, programas educativos, palestras, debates, entre outros.
Fundação Itaú	Fundação Itaú (São Paulo - SP)	Exposições de obra de arte, projeto Ocupação, exposições virtuais, entre outras.
Fundação ArcelorMittal	Centro Cultural da Fundação ArcelorMittal (Sabará - MG)	Espectáculos, palestras, oficinas, atividades programadas, cursos e treinamentos.
Instituto CPFL	Não há	Não há
Instituto Natura	Não há	Não há
Instituto Cultural Vale	Memorial Minas Gerais (Belo Horizonte – MG)	Memorial com a história de Minas Gerais voltado para a educação.
	Museu Vale (Vila Velha – ES)	Museu com mostras de arte contemporânea e reflexão sobre arte e filosofia.

	Centro Cultural Vale Maranhão (São Luis – MA)	Exposições, oficinas, produção de filmes, palestras, apresentações de cultura local.
	Casa da Cultura de Canaã dos Carajás (Canaã dos Carajás - PA)	Biblioteca, contações de história, aulas de dança, aulas de música, espetáculos de dança, exibições de filmes, entre outros.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.2.3 Governança das Organizações

A forma como essas fundações e institutos culturais se organizam se diferem e retratam a relação que tais fundações possuem com as suas mantenedoras. Algumas possuem uma relação direta com a mantenedora compartilham áreas em comum da empresa e outras se distanciam o máximo possível, possuindo menos interferências. A vantagem de não compartilhar recursos com a mantenedora se dá por possuir um time todo voltado para a fundação, e garantir a prioridade nos processos de sustentação. Em contrapartida, compartilhar recursos com a mantenedora garante um alinhamento e menos recursos próprios, ou seja, um custo menor com a folha de salários. Vale ressaltar que essas fundações recebem auditorias das suas mantenedoras e são fiscalizados pelo ministério público, tribunal de contas e auditorias externas.

Para descrever a forma de se organizar da fundação CSN, foi realizada uma entrevista com o diretor executivo e membro do conselho, que está há 14 anos na fundação e reportou a sua organização. A fundação CSN possui 350 funcionários, sendo que 105 estão voltados para os programas de cultura. A sua estrutura é composta por conselho administrativo, conselho fiscal, comitê de auditorias, diretoria executiva, gerências de administrativo financeiro, projetos, comunicação e diretores e gerentes de escolas. Ainda, a fundação reporta para a diretoria da CSN, que reporta ao presidente da mantenedora. Outro ponto relevante da fundação, é a não utilização da estrutura da mantenedora para rodar os seus processos no dia a dia e a pouca terceirização de mão de obra que ela utiliza, por isso o alto volume de funcionários.

Também foi utilizada de entrevistas para abordar a estrutura da Fundação Roberto Marinho, a fundação possui 160 colaboradores, é composta por dois

conselhos: conselho de curadores, que delibera assuntos estratégicos e conselho fiscal, que aprova contas, e algumas áreas: gerencia de laboratório e educação, gerencia de desenvolvimento institucional, gerencia de gente, gestão e finanças e gerência de tecnologia e suprimentos. Ainda, são independentes do Grupo Globo, mas possuem reuniões com o conselho administrativo para prestar contas e com o consultivo. Contratam por meio de terceirizações, quando há a necessidade para algum projeto em específico e cada projeto possui uma frente de captação para garantir a verba necessária. Apesar dessa independência com o grupo, a fundação é uma instituição familiar, mantida por três filhos do Roberto Marinho, proprietário do Grupo Globo de 1925 a 2003.

A Fundação BB possui uma estrutura robusta composta por 103 colaboradores e dois Conselhos, Fiscal e Curador. Dentro da sua estrutura também possuem uma Diretoria Executiva, com Presidente, Diretor de Desenvolvimento Social e Diretor de Gestão de Pessoas, Controladoria e Logística e dez gerências: desde Gerência de Portfólio até Gerência de Controles e Riscos. Possuem uma área voltada aos seus investimentos, o Comitê de Investimento e são desvinculados aos processos do Banco do Brasil, possuindo independência com uma Gerência de Comunicação e Gerência de Pessoas e Infraestrutura.

A Fundação Itaú está passando por uma transição. Até 2020 possuía uma estrutura para cada Instituto, possuindo as três frentes já abordadas: Itaú Cultural, Itaú Social e Itaú Educação e Trabalho. A partir de 2021, foi realizada a migração para uma estrutura de fundação, composta por uma rede de funcionários distribuídas nas Superintendências: Itaú Social, Itaú Cultural, Itaú Educação e Trabalho, Administrativo-financeira. Possuem um conselho curador e um conselho fiscal, assim como as demais. Ainda, possuem uma diretoria, composta por um presidente e cinco diretores. Possuem ampla autonomia da instituição financeira. Assim como os demais, realiza boletins para os conselhos aprovadores da sua estratégia e âmbito fiscal e financeiro.

Fundação ArcelorMittal é composto por um conselho fiscal, conselho curador, diretor presidente, diretor superintendente, diretor financeiro, gerencia de investimentos sociais e gerência de projetos sociais. Não foi possível ter mais informações da sua estrutura e a relação dela com o grupo mantenedor.

O Instituto CPFL passou por uma transição em 2015 para a sua independência, saindo de uma divisão da estrutura da CPFL e adquirindo sua

independência jurídica. Também possui conselhos de aprovação e os seus projetos precisam estar aderentes a estratégia de atuação da CPFL. Possuem uma equipe de 10 pessoas no corpo de operação, sem contabilizar parceiros e terceirizados, que estão no dia a dia da operação da empresa. Possuem um diretor e gerente executivo, administrativo financeiro, e mais alguns apoiadores como assistentes, analistas e consultores. Assim, o instituto CPFL se caracteriza por ser uma fundação menos robusta comparada as demais, e utiliza da estrutura da sua mantenedora para a execução de alguns processos, como a área jurídica e o marketing.

O Instituto Natura não se difere dos demais, possui 25 pessoas na sua estrutura e é composto por um conselho administrativo, um conselho fiscal e dois presidentes. Não foi possível obter mais informações para compreender a relação da fundação com a mantenedora e se há a contratação de terceiros para a execução de seus projetos.

Por último, o Instituto Cultural Vale possui um conselho estratégico, um conselho fiscal e uma diretoria executiva, composta por um diretor de sustentabilidade e investimento social, uma gerente executiva de investimento social e cultura e um gerente do Instituto Cultural Vale. Abaixo desta diretoria executiva, possuem quatro estruturas de coordenadorias das quatro filiais. Não possui uma área destinada a captação de recursos e utilizam da estrutura da mineradora para a execução de seus projetos.

Quadro 4 - Governança das Fundações

Nome da Fundação ou Instituto	Utilizam da estrutura da mantenedora para processos internos	Conselhos	Principais Áreas	Quantidade de Funcionários (valor aproximado)
Fundação CSN	Não	Conselho Administrativo e Conselho Fiscal	Comitê de auditorias, diretoria executiva, gerências de administrativo financeiro, projetos, comunicação e diretores e gerentes de escolas	350
Fundação Roberto Marinho	Não	Conselho de Curadores e Conselho Fiscal	Gerência de laboratório e educação, gerência de desenvolvimento institucional, gerência de gente, gestão e finanças	160

			e gerência de tecnologia e suprimentos	
Fundação BB	Sim	Conselho Fiscal e Conselho Curador	Diretoria Executiva, Diretor de Desenvolvimento Social e Diretor de Gestão de Pessoas, Comitê de Investimento, Controladoria e Logística e dez gerências	103
Fundação Itaú	Não	Conselho Curador e Conselho Fiscal	Presidência, cinco diretorias e quatro superintendências (Itaú Social, Itaú Cultural, Itaú Educação e Trabalho, Administrativo-financeira)	Não informado
Fundação Arcelor-Mittal	Não informado	Conselho Fiscal e Conselho Curador	Diretor presidente, diretor superintendente, diretor financeiro, gerência de investimentos sociais e gerência de projetos sociais	Não informado
Instituto CPFL	Sim	Conselho Administrativo e Conselho Fiscal	Diretor e gerente executivo, administrativo financeiro	10
Instituto Natura	Não informado	Conselho Administrativo e Conselho Fiscal	Não informado	25
Instituto Cultural Vale	Sim	Conselho Estratégico e Conselho Fiscal	Diretoria de sustentabilidade e investimento social e quatro estruturas de coordenadorias de suas filiais	Não informado

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Apresentadas as estruturas das fundações, é possível apontar algumas semelhanças, como por exemplo, a já mencionada fiscalização do ministério público e tribunal de contas. Ainda, todas as instituições possuem dois conselhos e se reportam com uma certa frequência a mantenedora, alinhando a estratégia da fundação com a estratégia principal da organização, como por exemplo a diretriz do Instituto Cultural Vale de possuir sedes onde há atuação da mineradora, e retornar a sociedade local com educação as crianças e shows culturais que democratizem o acesso à cultura. Outra semelhança é a divisão da diretoria executiva, onde os nomes das gerências podem até divergir, mas em suma possuem as mesmas necessidades:

comunicação, administrativo e financeiro, gente e gestão e a alçada de projetos, assim como em uma empresa sem fins culturais. As divergências mais significativas estão na interferência da mantenedora. Algumas fundações possuem ampla autonomia da mantenedora para as áreas jurídicas, departamento de pessoas, comunicação, entre outras, utilizando destas áreas em comum com a organização vinculada.

4.2.4 Financiamento das Fundações

A estratégia de financiamento das fundações é de extrema importância, uma vez que garante o patrocínio de mais projetos e iniciativas, como já mencionado no capítulo dois. Uma fundação pode abordar uma estratégia a partir de leis de incentivo, de patrocínio próprio, ou seja, verba própria ou de *endowment*. A cada ano que passa, as fundações buscam mais captação, independente da estratégia, com o objetivo de garantir a continuidade e expansão das suas iniciativas.

A Fundação CSN trabalha com Leis de Incentivo à Cultura, como a Lei Rouanet, e outras, como as estaduais, para os financiamentos dos seus projetos. Ao total, utiliza de dez leis de incentivo para financiar os seus projetos. Ainda, possui ativos dentro da fundação capazes de gerar receita, como escolas e hotéis, e utiliza destes para projetos sem verba incentivada.

Por sua vez, a Fundação Roberto Marinho utiliza de Leis de Incentivo à Cultura, como a Lei Rouanet e a Lei de Incentivo ao Áudio Visual (ANCINE). Também possuem uma área de captação de recursos, que recebem entre algumas captações, a de sua mantenedora, o Grupo Globo, utilizando do recurso *endowment*.

O modelo de atuação financeiro da Fundação Banco do Brasil conta com recursos próprios, recursos de terceiros e doações condicionadas – diretamente para alguma iniciativa específica. Não foi possível identificar a utilização de Leis de Incentivo no seu Relatório Anual de 2021. A imagem a seguir ilustra o modelo de atuação da Fundação BB.

Figura 8 - Modelo de Atuação da Fundação Banco do Brasil 2021



Fonte: Relatório de Atividades da Fundação Banco do Brasil de 2021 (2021).

O Fundação Itaú utiliza majoritariamente de *endowment* para o patrocínio de seus projetos. A prática foi originalmente adotada através do Itaú Social, e com a consolidação da fundação, o Itaú Educação e Trabalho e o Itaú Cultural começaram a compartilhar o fundo, garantindo um modelo estável de financiamento de suas atividades. Já o Itaú Cultural, possui algumas particularidades. Até 2016 utilizava predominantemente de leis de incentivo para o patrocínio de seus projetos, no entanto, desde 2017 o cenário vem mudando e a parcela de investimento através de *endowment* já é muito mais significativa. Na imagem a seguir é possível analisar os montantes investidos no Itaú Cultural, tanto pela Lei do Pronac quanto pelos fundos de investimento.

Figura 9 - Distribuição dos Recursos do Fundação Itaú em 2020



Fonte: Site do Itaú Cultural (2021).

Pode-se comparar que atualmente, cerca de 70% das iniciativas do Itaú Cultural não contam com Leis de Incentivo, uma grande mudança diante das outras fundações e do seu passado não tão distante.

As iniciativas da Fundação ArcelorMittal são viabilizadas a partir de duas fontes. A primeira, recursos incentivados, como recurso de Leis de Incentivo à Cultura Federal e Estaduais (SP, MG e BA). A segunda, recursos próprios, por meio de doações corporativas proporcionadas pela sociedade civil e por funcionários, como através do desconto em seus Impostos de Renda e através de trabalho voluntário. Também foi possível conferir através dos Demonstrativos Financeiros da fundação, o recebimento de doações de empresas privadas, como a própria mantenedora, que é a principal contribuinte entre as seis declaradas em tal demonstrativo, assim como empresas correlatas à esta, como mostra a figura abaixo.

Figura 10 - Receitas de Doações da Fundação ArcelorMittal

14. RECEITAS DE DOAÇÕES

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
ArcelorMittal Brasil S.A.	3.393.895	2.589.300
ArcelorMittal BioFlorestas Ltda.	341.986	476.700
ArcelorMittal Sistemas S.A.	35.506	55.000
BBA - Belgo Bekaert Arames Ltda.	426.507	465.000
BMB - Belgo Mineira Bekaert Artefatos de Arame Ltda	263.131	310.000
ArcelorMittal Contagem S.A	9.499	22.000
Consórcio Guilman Amorim	10.612	16.000
Total recebido para custeio de programas	<u>4.481.137</u>	<u>3.934.000</u>

As receitas de doações para custeio dos programas/projetos promovidos pela Fundação são oriundas de operações com partes relacionadas. A receita de doação está condicionada aos programas ou projetos desenvolvidos nas comunidades das unidades envolvidas.

Fonte: Prestação de Contas Incentivos Fiscais da Fundação ArcelorMittal (2020).

O Instituto CPFL por sua vez, utiliza de verba de leis de incentivo da criança e do adolescente, cultura – como a Lei Rouanet - e esporte, e de doações realizadas por empresas do Grupo CPFL Energia, segundo o seu balanço e relatório de atividades de 2016.

O Instituto Natura, não utiliza de verbas de Incentivo à Lei da Cultura, uma vez que não possui projetos e programas voltados à cultura e sim à educação. Segundo o Relatório de demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2020 e relatório de auditor independente, as receitas sociais do Instituto Natura são provenientes de doações da Natura Cosméticos S.A., e suas subsidiárias do Brasil, que convertem 0,5% do seu lucro líquido anual para o instituto, e dos seus produtos, como parte do resultado líquido das vendas da linha de produtos Natura Crer Para Ver para a fundação e de doações de outros Institutos e Fundações. Na imagem a seguir, retirada do seu relatório de demonstrações financeiras.

Figura 11 - Receitas Sociais do Instituto Natura 2020

13 Receitas sociais

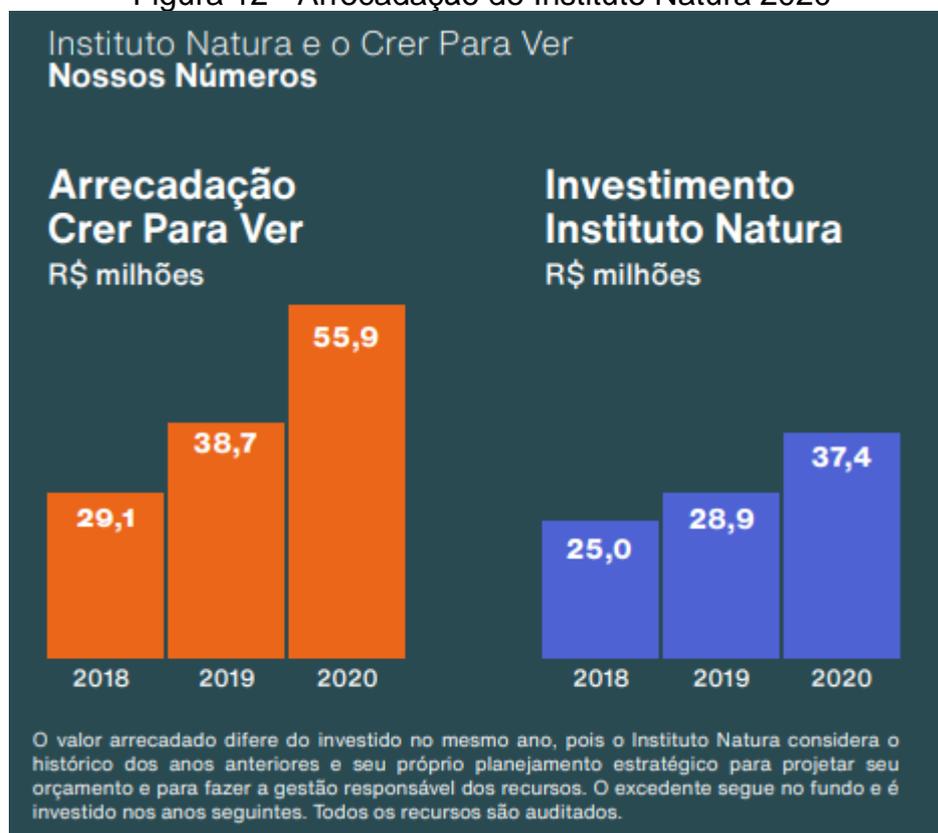
	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Análise de receita por categoria		
Doações Natura Cosméticos S.A. (a)	1.410	2.057
Doações Crer para Ver (b)	36.332	24.034
Doações outras empresas e organizações (c)	3.198	5.680
	<u>40.940</u>	<u>31.771</u>

- (a) Doação associada à mantenedora Natura Cosméticos S.A., que destinava anualmente, até 0,5 % de seu lucro líquido apurado no exercício anterior. Tal fato, sofreu alteração estatutária em 31 de agosto de 2020, descontinuando tal operação a partir desta data.
- (b) Doação da Natura Cosméticos S.A. e suas subsidiárias do Brasil, que está associada ao repasse do resultado líquido das vendas da linha de produtos Natura Crer Para Ver.
- (c) Doações recebidas de outros Institutos e Fundações para destinação em projetos coordenados pelo Instituto Natura e reconhecimento ao valor justo da receita referente a remuneração do trabalho voluntário dos integrantes do Conselho de Administração.

Fonte: Relatório de Demonstrações Financeiras do Instituto Natura (2020).

A imagem a seguir ilustra a proporção entre os recursos obtidos através do lucro da companhia e da sua linha Crer Para Ver, obtido através do Relatório Anual do Instituto Natura de 2020.

Figura 12 - Arrecadação do Instituto Natura 2020



Fonte: Relatório Anual (2020).

O Instituto Cultural Vale, utiliza de verba própria da mineradora e Leis de Incentivo, como a Lei Rouanet. Por ser um instituto recente e pouco estruturado até então, ainda não possui uma área de captação de recursos para utilizar de endowment ou outras formas de captação.

Quadro 5 - Estratégia de financiamento dos projetos

Nome da Fundação ou Instituto	Financiamento Privado	Leis de Incentivo
Fundação CSN	Ativos próprios que geram receita (como hotéis)	10 diferentes leis de incentivo
Fundação Roberto Marinho	<i>Endowment</i>	Lei de Incentivo à Cultura, Lei de Incentivo ao Áudio Visual
Fundação BB	Recursos próprios, recursos de terceiros e doações condicionadas – diretamente para alguma iniciativa específica	Leis de Incentivo (dado de 2018).
Fundação Itaú	<i>Endowment</i>	Lei de Incentivo à Cultura
Fundação ArcelorMittal	Recursos próprios	Lei de Incentivo à Cultura Federal e Estadual (SP, MG e BA)
Instituto CPFL	Recursos próprios	Leis de incentivo da criança e do adolescente, cultura e esporte
Instituto Natura	Recursos próprios (da mantenedora e de seus produtos)	Não utiliza
Instituto Cultural Vale	Patrocínio da mantenedora	Leis de Incentivo.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A forma de captar dinheiro para projetos e programas difere em relação à estratégia das fundações e da natureza dos seus projetos, que podem ou não estar aptos para projetos incentivados pelo Pronac e outras leis de incentivo. No entanto, é possível analisar que algumas empresas possuem uma autonomia maior em relação a captação de recursos, como por exemplo o Fundação Itaú, que possui uma maior autonomia da sua mantenedora para captação de recursos não incentivados, ou então

da Fundação CSN que capta recursos a partir das suas iniciativas e reinveste em seus projetos. Em contrapartida, há fundações menos estruturadas nesse sentido, como é o caso do Instituto Cultural Vale ou Fundação Roberto Marinho, que dependem de doações das suas mantenedoras para a captação de projetos e não possuem uma área de captação de recursos.

4.2.5 Análise de Resultado Social das Fundações

Um grande desafio das fundações culturais é mensurar o resultado social que os seus projetos e programas proporcionam na região que atuam. Neste trabalho não entraremos ao mérito de compreender quais são os indicadores operacionais, estratégicos e de impacto dessas fundações, apenas o alcance que essas reportam através de seus relatórios anuais disponibilizados à sociedade. Ainda, há o desafio do período e indicadores reportado por essas fundações, onde nem todas reportam o alcance da mesma forma e de períodos recentes. Para esta seção, foram utilizados o valor financeiro investidos nas iniciativas, a quantidade de iniciativas realizadas e a abrangência dentro do Brasil, no período do ano de 2021, com exceção de duas fundações que não apresentaram os seus resultados para esse último ano.

Segundo o site da Fundação CSN, em 2021 investiram R\$ 103 milhões em responsabilidade social, sendo 104 iniciativas e 27 cidades em 8 estados do Brasil. Entre as 10 leis de incentivo utilizadas para patrocinar os seus projetos, 56% deles representavam iniciativas no âmbito da cultura, 14% nas iniciativas que amparam crianças e adolescente e idosos, 13% nas iniciativas esportivas e 1% em saúde.

A Fundação Roberto Marinho não divulgou um relatório de suas atividades do ano de 2021 e não foi possível identificar dos anos anteriores. Assim, não é possível tangibilizar o alcance que a fundação obteve.

Segundo o Relatório Anual 2021 do Banco do Brasil, a Fundação BB investiu R\$ 161,5 milhões, com o auxílio de mais de 250 parceiros do setor privado, como Cielo S.A., Banco Votorantim, do setor público, e terceiro setor. Totalizaram 233 projetos, que alcançou 1,9 milhão de pessoas ao redor do Brasil.

De acordo com o Relatório Anual 2021, da Fundação Itaú, o total de recursos investidos em 2021 foi de R\$ 361,6 milhões. Ainda, a Fundação esteve em contato com 299 projetos, sendo que 104 destas estavam em fruição, 150 em fomento e 45 em formação.

A Fundação ArcelorMittal não divulga as suas conquistas desde 2019, assim, os valores encontrados são referentes ao ano de 2019. Foram 68 ações patrocinadas, sendo 56% destas no âmbito da cultura, 34% no esporte e 10% na saúde, totalizando R\$ 17,9 milhões investidos e 56 municípios contemplados.

O Instituto CPFL apontou em seu Relatório de Atividades de 2021 que investiram, por meio de leis de incentivo e investimento social privado, o valor de R\$ 31,4 milhões, atendendo 46 cidades e apoiando 14 hospitais, totalizando o benefício para 564 mil pessoas. Só em um dos seus programas, atingiram 15 estados brasileiros. Não foi possível identificar a quantidade de iniciativas realizadas.

O Instituto Natura, divulgou no seu Relatório Anual de 2021 o valor montante investido em suas iniciativas no valor de R\$ 75,7 milhões, sendo 64% destas no Brasil, 10% na Argentina e no México, 6% no Chile e Colômbia e 3% no Peru.

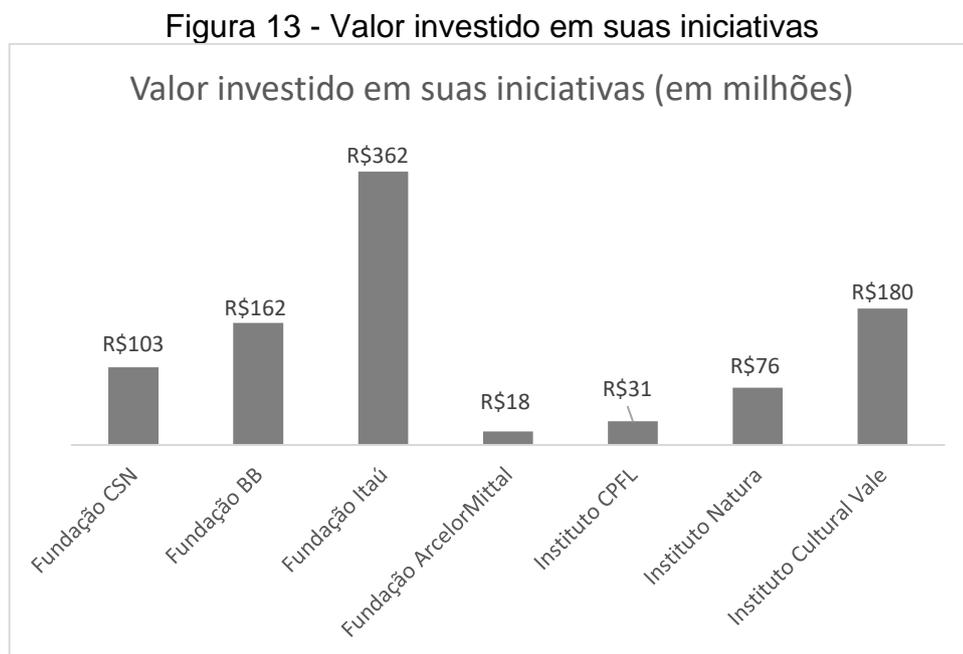
A partir de uma entrevista ao Instituto Cultural Vale, foi possível identificar que a fundação investiu R\$ 180,36 milhões no ano de 2020 em aproximadamente 208 projetos, sendo 145 projetos incentivados e 63 projetos próprios. A maior parte desse montante incentivado foi investido no estado de MG (R\$ 48,98 milhões) e do montante físico foi no estado do RJ (R\$ 9,22 milhões), ambos os estados a fundação possuem um espaço físico. Ainda, foram pelo menos oito estados abrangidos pelos seus patrocínios pagos e pelo menos 23 estados através da Lei Rouanet.

Quadro 6 - Alcance Social das Fundações

Nome da Fundação ou Instituto	Valor investido em suas iniciativas	Número de Iniciativas Realizadas (valor aproximado)	Quantidade de estados abrangidos
Fundação CSN	R\$103 milhões	104	8
Fundação Roberto Marinho	Não informado	Não informado	Não informado
Fundação BB	R\$161,5 milhões	233	27
Fundação Itaú	R\$361,6 milhões	299	27
Fundação ArcelorMittal	R\$17,9 milhões (em 2019)	68 (em 2019)	Não informado
Instituto CPFL	R\$31,4 milhões	Não informado	14
Instituto Natura	R\$75,7 milhões	Não informado	21
Instituto Cultural Vale	R\$180,3 milhões (em 2020)	208 (em 2020)	23

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

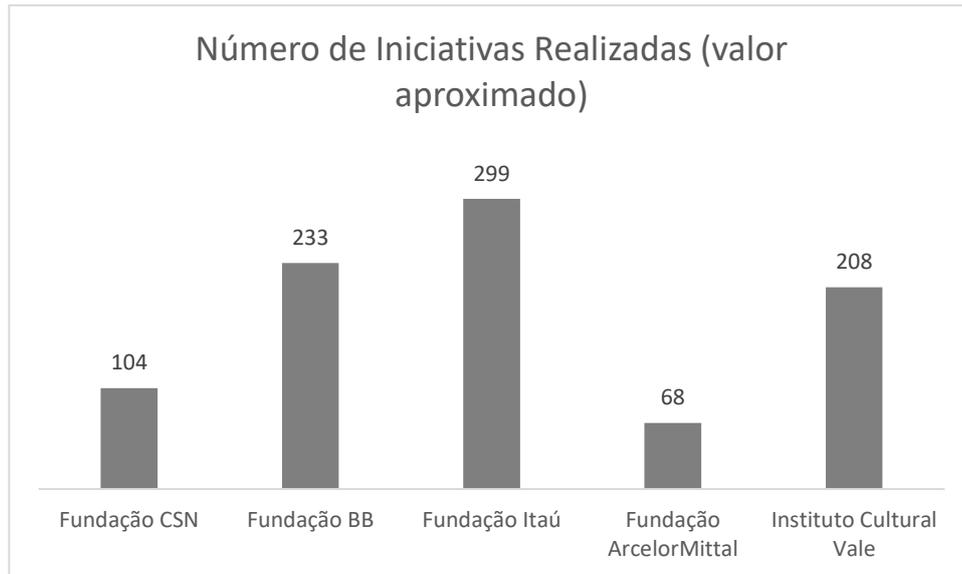
A partir do gráfico a seguir e dos dados já apresentados, é possível ver a disparidade de investimentos de cada fundação. A Fundação Itaú, apresentou mais que o dobro da segunda fundação, o Instituto Cultural Vale. A fundação do outro banco, a Fundação Banco do Brasil, também apresentou resultados expressivos, sendo a terceira maior investidora em suas iniciativas. No entanto, vale ressaltar que os dados da Fundação ArcelorMittal, que se mostram muito abaixo da média das demais, e do Instituto Cultural Vale, não são do ano de 2021.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O gráfico de número de iniciativas realizadas, apresentado abaixo, não difere do gráfico acima. A Fundação Itaú se apresenta na frente, assim como a que mais investiu monetariamente em seus projetos. A segunda fundação que mais relatou iniciativas, foi a Fundação Banco do Brasil, mas vale ressaltar que ela apresentou 233 projetos contra 208 do Instituto Cultural Vale que possui os dados de 2020, portanto, esse valor pode estar distorcido por não possuímos os dados mais recentes do Instituto Cultural Vale. A falta dos dados recentes também pode prejudicar a fundação que menos apresenta iniciativas, a fundação ArcelorMittal, com 68.

Figura 14 - Número de iniciativas realizadas



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

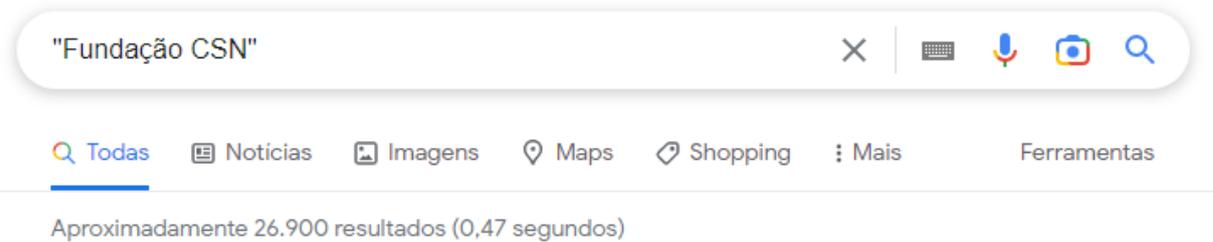
Desse modo e a partir dos dados fornecidos, é possível analisar que a Fundação Itaú como a maior fundação, entre as apresentadas, entre investimento monetário e iniciativas realizadas. O Instituto Cultural Vale e a Fundação Banco do Brasil também apresentam valores muito relevantes e de alto impacto. As fundações que se apresentaram com valores inferiores as demais, foram: Fundação ArcelorMittal, Instituto CPFL e Instituto Natura.

4.2.6 Buscas das Fundações no Google e Google Trends

Nesta seção, será analisado a intensidade de buscas da sociedade no site de buscas, o Google. Ao fazer uma pesquisa neste site, o algoritmo processa em milésimos de segundos o quanto essa palavra ou termo aparece em sites e menções afora. Portanto, a utilização dessa ferramenta acerca do tema, permite que seja realizada uma comparação de quantas vezes o nome da fundação aparece entre as pesquisas. As pesquisas são voláteis e apresentam resultados distintos, portanto, os valores utilizados foram pesquisados simultaneamente no dia 25/10/2022, no período da noite.

A Fundação CSN apresenta 26.900 resultados em 0,47 segundos, entre divulgações dos seus programas à sites de notícias.

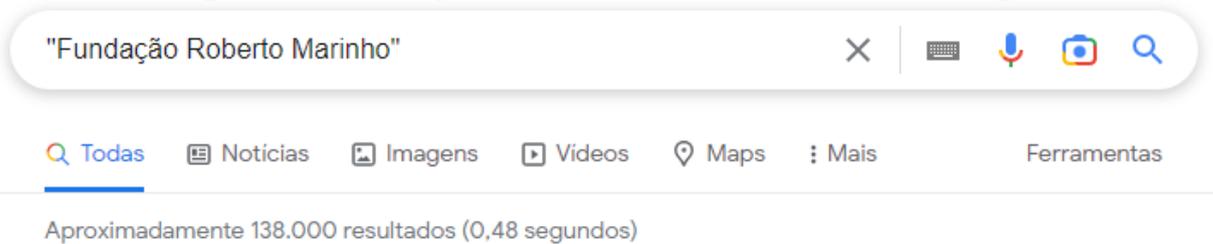
Figura 15 - Fundação CSN no buscar do Google



Fonte: Google (2022).

A Fundação Roberto Marinho é a segunda em número de resultados obtidos, foram 138.000 em apenas 0,48 segundos. É possível analisar que há muito interesse na fundação e na família que possui a empresa de comunicação, Grupo Globo.

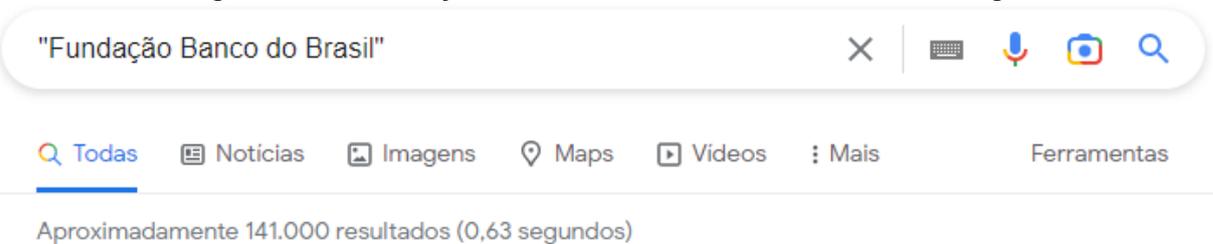
Figura 16 - Fundação Roberto Marinho no buscar do Google



Fonte: Google (2022).

O maior número de resultados foi obtido ao pesquisar a Fundação Banco do Brasil, com 141.000 resultados em 0,63 segundos. Em seus resultados, foi possível ver a divulgação dos seus projetos, notícias acerca da fundação e patrocínios realizados.

Figura 17 - Fundação Banco do Brasil no buscar do Google

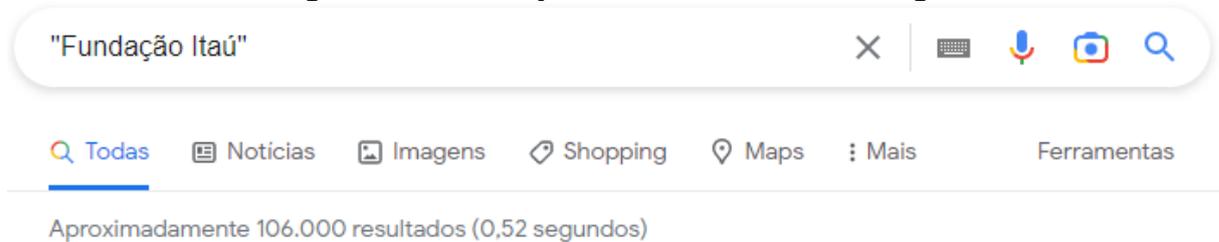


Fonte: Google (2022).

Já a Fundação Itaú, a que apresentou o terceiro maior resultado, foram 106.000 em 0,52 segundos. Em seus resultados, também há a divulgação dos seus

projetos, busca por cursos realizados e pelo Itaú Cultura, Itaú Social e Itaú Educação e Trabalho.

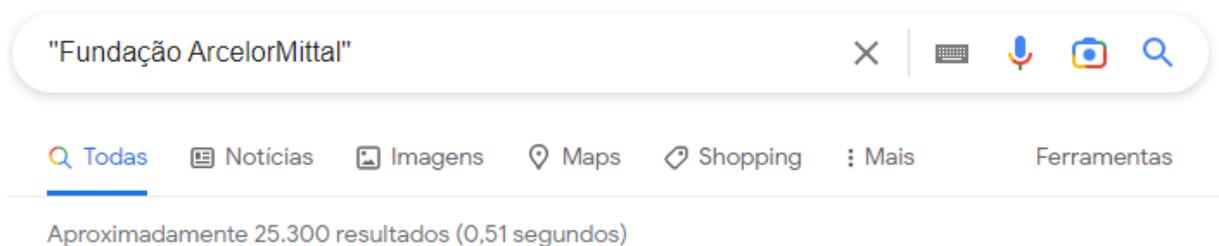
Figura 18 - Fundação Itaú no buscar do Google



Fonte: Google (2022).

A Fundação ArcelorMittal foi a que obteve menos resultados, foram 25.300 em 0,51 segundos, e entre os resultados, a divulgação dos seus projetos, busca por editais e notícias.

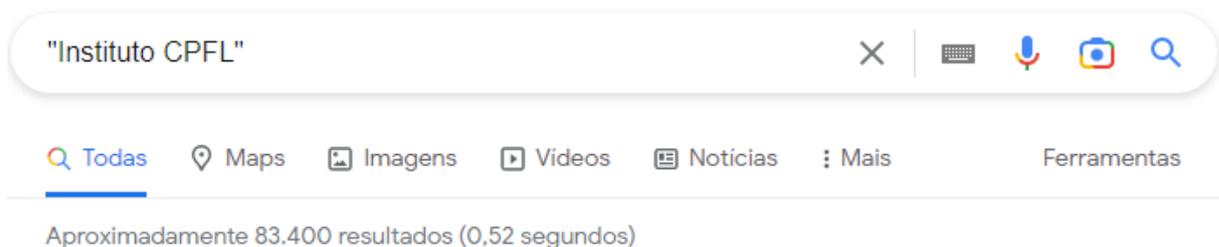
Figura 19 - Fundação ArcelorMittal no buscar do Google



Fonte: Google (2022).

O Instituto CPFL, o quarto maior em número de resultados, obteve 83.400 em 0,52 segundos. Apresenta resultados muito semelhantes aos demais já apresentados: seus projetos e notícias sobre o instituto.

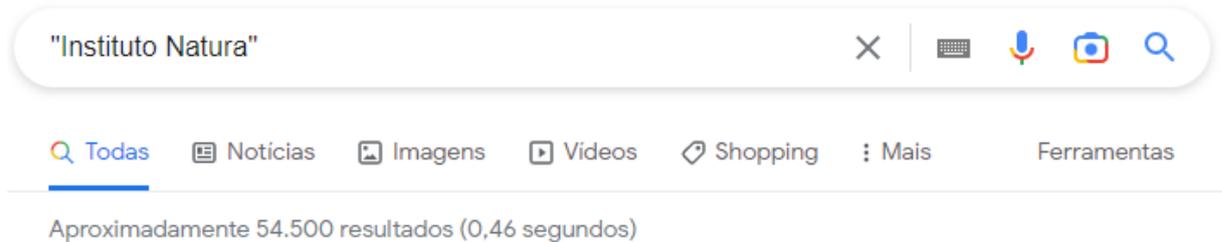
Figura 20 - Instituto CPFL no buscar do Google



Fonte: Google (2022).

Já o Instituto Natura, alcançou 54.500 resultados em 0,46 segundos com resultados em temas muito convergentes aos já apresentados.

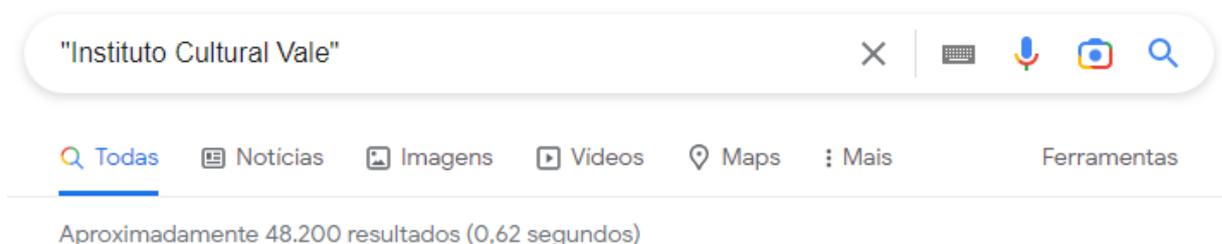
Figura 21 - Instituto Natura no buscar do Google



Fonte: Google (2022).

Por fim, o Instituto Cultura Vale, o mais recente entre as oito fundações abordadas, obteve um resultado de 48.200 em 0,62 segundos. Apesar de sua fundação ser recente, os seus centros culturais já eram patrimônio da Vale, e são apresentados em seus resultados.

Figura 22 - Instituto Cultural Vale no buscar do Google



Fonte: Google (2022).

Desse modo, os resultados obtidos podem ser analisados no quadro a seguir.

Quadro 7 - Resultados Encontrados no Buscar do Google

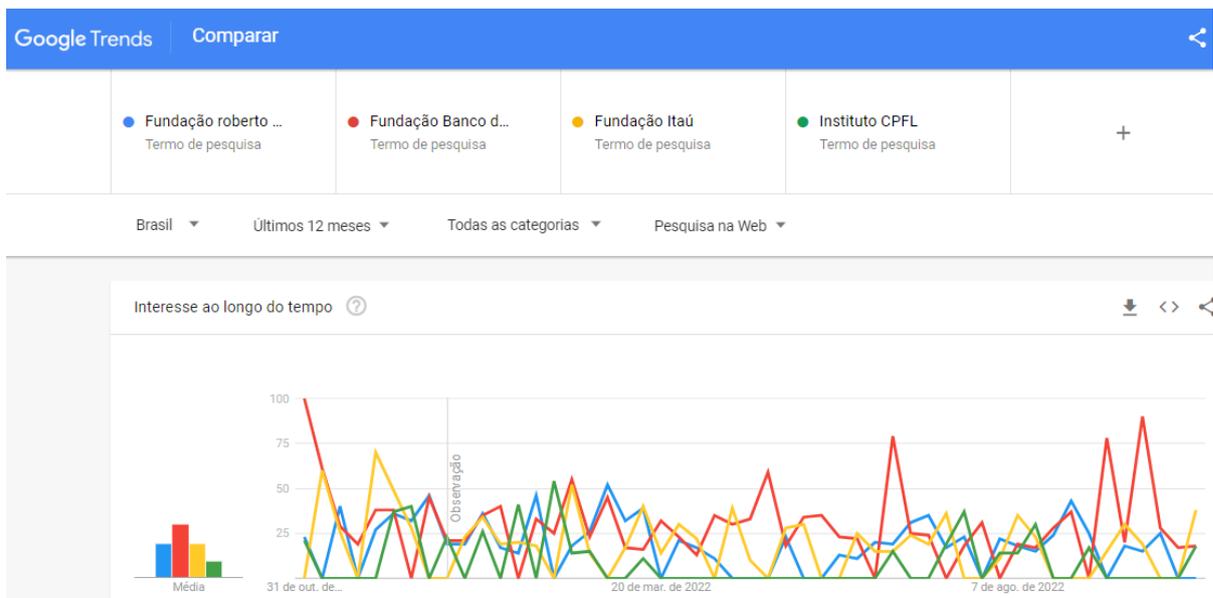
Nome da Fundação ou Instituto	Resultados Encontrados
Fundação CSN	26.900
Fundação Roberto Marinho	138.000
Fundação BB	141.000
Fundação Itaú	106.000
Fundação ArcelorMittal	25.300
Instituto CPFL	83.400
Instituto Natura	54.500
Instituto Cultural Vale	48.200

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Após essa primeira análise de resultados no campo de busca do Google, foi utilizado o *Google Trends*, ferramenta do mesmo domínio que apresenta o interesse pelos termos buscados em um determinado período, apresentando a tendência de busca. Como a ferramenta possui um limite máximo para buscar no modo comparação, foi realizada a análise apenas com as quatro fundações que obtiveram maiores resultados na análise anterior: Fundação Roberto Marinho, Fundação Banco do Brasil, Fundação Itaú e Instituto CPFL.

A primeira comparação, foi em relação ao interesse ao longo do tempo dessas quatro fundações, utilizando o período de um ano. Nessa comparação, foi possível observar os picos da Fundação Banco do Brasil.

Figura 23 - Interesse ao longo do tempo das fundações mais pesquisadas

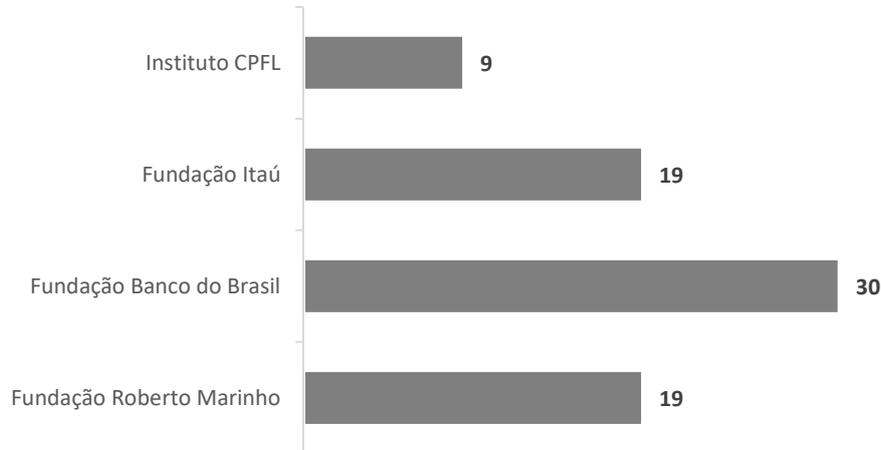


Fonte: Google Trends (2022).

A segunda comparação, foi uma porcentagem em relação às médias dos interesses das fundações ao longo do tempo, o que consiste em uma média do gráfico apresentado acima e se utilizou do intervalo de um ano. O resultado, evidencia o interesse pela Fundação Banco do Brasil, com 39%. Depois, a Fundação Itaú e a Fundação Roberto Marinho apresentam resultados muito semelhantes, com 25% e 24%, respectivamente. Por último, o Instituto CPFL com 12% desse interesse.

Figura 24 - Interesse médio nas fundações mais pesquisadas

Interesse médio das fundações mais pesquisadas



Fonte: Adaptado do Google Trends (2022).

Portanto, ao se tratar de pesquisas e interesse da sociedade por essas fundações, a do Banco do Brasil se mostra à frente das demais.

4.3 CONSOLIDAÇÃO DAS ANÁLISES E APRESENTAÇÃO DO DASHBOARD DAS VARIÁVEIS DE DESEMPENHO

Após analisar as principais diferenças que uma fundação pode apresentar, seja ela no caráter de governança corporativa, forma de financiamento dos seus projetos, quantidade de iniciativas, valor investido ou procura do seu nome no principal buscador da internet, fez-se necessário avaliar todos esses fatores em um quadro comparativo e em um *dashboard*, compreendendo as informações mais relevantes nesse momento de comparação. No entanto, ao adentrar nessa seção, é importante reforçar que cada fundação social é desenvolvida em seu contexto específico e com base na estratégia que está inserida. Portanto, a análise comparativa busca compreender o posicionamento estratégico de cada fundação, e não possui caráter avaliativo entre elas.

Através do quadro a seguir, são apresentadas as principais variáveis metrificais que uma fundação social pode possuir e que já foram apresentadas ao longo deste trabalho, são elas: posse de um espaço físico, utilização da estrutura da mantenedora para realização dos processos internos, estratégia de financiamento das suas iniciativas, utilização ou não de leis de incentivo, valor investido em iniciativas,

quantidade de iniciativas e quantidade de resultados encontrados no Google. A partir destas informações, é possível analisar comparativamente, em um mesmo quadro, as diferenças entre as fundações. O quadro 8, a seguir, apresenta tais dados. Onde não há informação no quadro, é por não ter acesso à informação.

Quadro 8 - Variáveis de Comparação das Fundações

Fundação	Possui um Espaço Físico?	Utilizam da estrutura da mantenedor a para processos internos?	Como é realizado o Financiamento Privado	Utilizam de Leis de Incentivo ?	Valor investido em iniciativas	Quantidade de iniciativas	Resultados Encontrados no Google
Fundação CSN	Sim	Não	Ativos próprios	Sim	R\$ 103 milhões	104	26.900
Fundação Roberto Marinho	Não	Não	<i>Endowment</i>	Sim	-	-	138.000
Fundação BB	Sim	Sim	Recursos próprios, de terceiros e doações condicionadas	Sim	R\$161,5 milhões	233	141.000
Fundação Itaú	Sim	Não	<i>Endowment</i>	Sim	R\$361,6 milhões	299	106.000
Fundação Arcelor-Mittal	Sim	-	Recursos próprios	Sim	R\$17,9 milhões (em 2019)	68 (em 2019)	25.300
Instituto CPFL	Não	Sim	Recursos próprios	Sim	R\$31,4 milhões	-	83.400
Instituto Natura	Não	-	Recursos próprios	Não	R\$75,7 milhões	-	54.500
Instituto Cultural Vale	Sim	Sim	Recursos próprios	Sim	R\$180,3 milhões (em 2020)	208 (em 2020)	48.200

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Com o objetivo de transformar as variáveis apresentadas acima em métricas, serão abordadas duas formas. A primeira delas, normalizar os dados quantitativos, já apresentados no capítulo 2, a qual busca transformar os valores para uma escala comum, sem distorcer os intervalos nem perder informações. Assim, valores como valor investido nas iniciativas, quantidade de projetos e quantidade de resultados no google, podem ser transformados em uma escala de 0 a 1, exprimindo a representatividade de cada fundação nessa variável. Na tabela 1 a seguir, é possível analisar a normalização dos valores investidos em iniciativas. Não há dados da Fundação Roberto Marinho pois não foi possível encontrar esse dado desta fundação.

Tabela 1 - Normalização dos Valores Investidos em Iniciativas

Nome da Fundação ou Instituto	Valor Investido em iniciativas (valor em milhões)	Normalização de valores investidos
Fundação CSN	R\$103,00	0,11
Fundação BB	R\$161,50	0,17
Fundação Itaú	R\$361,60	0,39
Fundação ArcelorMittal	R\$17,90	0,02
Instituto CPFL	R\$31,40	0,03
Instituto Natura	R\$75,70	0,08
Instituto Cultural Vale	R\$180,30	0,19
TOTAL	R\$931,40	1

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A partir da normalização acima, pode se observar que a Fundação Itaú representa quase 40% do montante investido das fundações selecionadas. Já a Fundação ArcelorMittal e Instituto CPFL representam menores quantias.

Em relação a quantidade de iniciativas, foi realizada a mesma normalização com os dados coletados e será apresentado na tabela 2 a seguir, com exceção das fundações que não se obteve valor: Fundação Roberto Marinho, Instituto Natura e Instituto CPFL.

Tabela 2 - Normalização da Quantidade de Iniciativas

Nome da Fundação ou Instituto	Quantidade de iniciativas	Normalização de Quantidade de Iniciativas
Fundação CSN	104	0,11
Fundação BB	233	0,26
Fundação Itaú	299	0,33
Fundação ArcelorMittal	68	0,07
Instituto Cultural Vale	208	0,23
TOTAL	912	1

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Não muito diferente dos dados anteriores, a normalização da quantidade de iniciativas, também aponta uma grande representatividade da Fundação Itaú, e agora também, da Fundação BB. Há pouca representatividade da Fundação ArcelorMittal nesse tocante, por possuir menos iniciativas comparada as demais.

Já quanto a normalização dos resultados no Google, se obteve dados de todas as fundações e pode ser analisado na tabela 3, a seguir.

Tabela 3 - Normalização da Quantidade de Resultados Encontrados no Google

Nome da Fundação ou Instituto	Quantidade de Resultados Encontrados no Google	Normalização dos Resultados no Google
--------------------------------------	---	--

Fundação CSN	26.900	0,04
Fundação Roberto Marinho	138.000	0,22
Fundação BB	141.000	0,23
Fundação Itaú	106.000	0,17
Fundação ArcelorMittal	25.300	0,04
Instituto CPFL	83.400	0,13
Instituto Natura	54.500	0,09
Instituto Cultural Vale	48.200	0,08
TOTAL	623.300	1

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Como já apresentado em tópicos anteriores, a fundação com maior representatividade nos resultados do google é a Fundação BB e a Fundação Itaú. Já a menos representativa é a Fundação CSN.

Compreendido os valores obtidos através da normalização, a segunda forma de metrificar é obtida através de uma regra desenvolvida pela autora. Em relação ao espaço físico, foi atribuído uma métrica binária: se a fundação possuir um, foi atribuído o valor 1, caso negativo, o valor 0. Foi atribuído dessa forma, pois a presença de um espaço físico, onde pode ser sediado as suas iniciativas e ser fomento para as linhas de atuação da fundação, pode auxiliar a fundação na propagação dos seus projetos e deixar de ser uma variável limitante ao planejar uma iniciativa.

Quanto a estrutura de governança, caso a fundação utilize da estrutura da mantenedora para processos internos, foi atribuído o valor 0, caso negativo, o valor 1. Isso pois uma fundação que possui a sua própria estrutura de processos, tende a possuir um maior controle dos processos prioritários e garantir um maior alinhamento para entrega de comunicações e processos entre times.

Semelhantemente, caso a empresa utilize de leis de incentivo, foi atribuído o valor 1, e caso negativo, o valor 0. Essa métrica foi considerada pois, uma vez que a empresa utiliza de leis de incentivo, possui mais formas de financiamento das suas iniciativas, podendo a verba destinada para projetos, e assim, aumentar o seu impacto.

Em contrapartida, para a atribuição da métrica de estratégia de financiamento, foi adotado três valores: 0, 0,5 e 1. O valor 0 foi atribuído para recursos próprios, quando a fundação investe a partir, única e exclusivamente dos seus lucros nas suas fundações. O valor 0,5 quando a fundação possui mais de uma forma de financiamento, como a combinação de recursos próprios, doações de terceiros, ou ativos próprios. E o valor 1 quando a fundação utiliza de *endowment*. Tal métrica foi

concebida a partir das estratégias anteriores, em uma escala de autonomia a longo prazo que a fundação possui para financiar os seus projetos.

Tabela 4 - Comparativo Fundações

Nome da Fundação ou Instituto	Possui um Espaço Físico?	Utilizam da estrutura da mantenedora para processos internos?	Estratégia de Financiamento	Utilizam de Leis de Incentivo?	Valor investido em iniciativas	Quantidade de iniciativas	Resultados Encontrados no Google	Resultado Preliminar
F. CSN	1	1	0,5	1	0,11	0,11	0,04	3,77
FRM	0	1	1	1			0,22	3,22
F. BB	1	0	0,5	1	0,17	0,26	0,23	3,16
F. Itaú	1	1	1	1	0,39	0,33	0,17	4,89
F. Arcelor Mittal	1		0	1	0,02	0,07	0,04	2,13
I. CPFL	0	0	0	1	0,03		0,13	1,17
I. Natura	0		0	0	0,08		0,09	0,17
ICV	1	0	0	1	0,19	0,23	0,08	2,50

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Como não foi possível obter informações sobre todas as variáveis acima, realizou-se uma divisão do resultado preliminar, pelo número de variáveis somadas, e então, aquelas fundações que não disponibilizaram alguma variável, não foram prejudicadas no resultado. O resultado é apresentado na tabela 5.

Tabela 5 - Comparativo Fundações Final

Nome da Fundação ou Instituto	Resultado Preliminar	Quantidade de Variáveis	Resultado
Fundação CSN	3,77	7	0,54
Fundação Roberto Marinho	3,22	5	0,64
Fundação BB	3,16	7	0,45
Fundação Itaú	4,89	7	0,70
Fundação ArcelorMittal	2,13	6	0,36
Instituto CPFL	1,17	6	0,19
Instituto Natura	0,17	5	0,03
Instituto Cultural Vale	2,50	7	0,36

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Na figura 25 é apresentado em um gráfico este resultado.

Figura 25 - Resultado Final das Fundações



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O resultado apresenta a Fundação Itaú com a maior pontuação, o que era esperado por possuir uma estrutura robusta, amplamente conhecida pelo público, com uma governança exclusiva ao time da fundação e um capital expressivo para patrocínio de suas várias iniciativas. A Fundação Roberto Marinho vem na sequência, e por mais que não possua resultados tão expressivos quanto da Fundação Itaú, é ainda assim uma fundação madura e apresenta vários aspectos que a fortalecem. O Instituto Cultural Vale apresentou uma pontuação mediana, fruto de uma fundação nova e por mais que possua suas filiais há um tempo, é pouco conhecida e vêm desenhando a sua estrutura para garantir uma governança mais autônoma da Mineradora Vale. O Instituto CPFL e Fundação ArcelorMittal, apresentaram resultados semelhantes, que podem representar fundações de empresas com uma menor representatividade no meio, e com menos capital de investimento. A Fundação Banco do Brasil apresenta um resultado também semelhante, quarto maior, e é fruto de uma fundação consolidada, mas ainda dependente da sua mantenedora.

Por outro lado, o Instituto Natura apresenta uma pontuação menor, com 0,03, e isso se dá por diversos aspectos, mas vale ressaltar que essa fundação se diverge das demais em sua natureza e estratégia. Ainda, não foi possível obter todas as variáveis analisadas, diminuindo o indicador deste instituto.

A segunda forma de análise dos dados, a partir de uma elaboração do *dashboard* na ferramenta Power BI permitiu uma análise do contexto das fundações, podendo analisar três principais aspectos: financiamento das iniciativas, linhas de atuação e utilização do espaço físico e, por último, o impacto dessas, que são

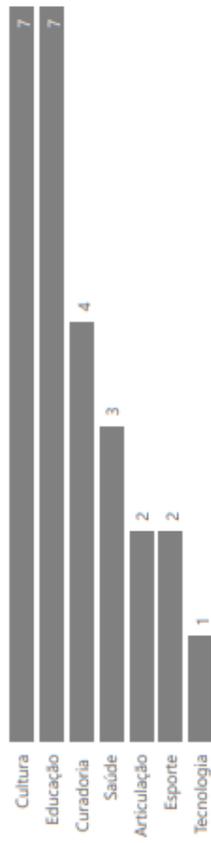
traduzidas no valor investido e na quantidade de iniciativas. É possível analisar o *dashboard* na figura 26 a seguir.

Figura 26 - *Dashboard* das Fundações

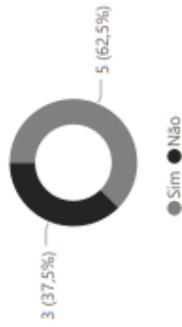
DASHBOARD FUNDAÇÕES

LINHA DE ATUAÇÃO E UTILIZAÇÃO DE ESPAÇO FÍSICO

Linhas de Atuação

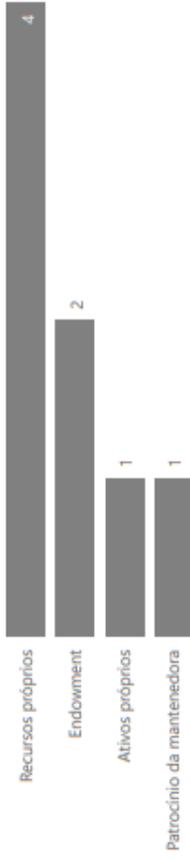


Possuem Espaço Físico



FINANCIAMENTO DAS INICIATIVAS

Estratégia de Financiamento

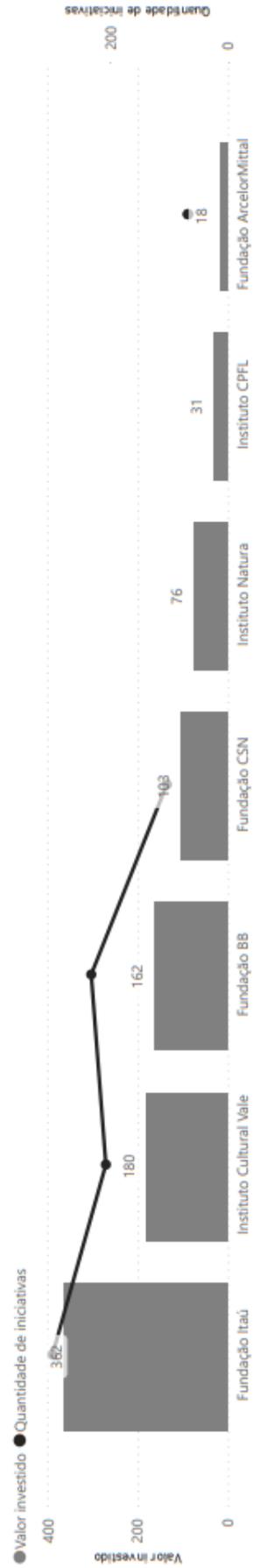


Utilizam Leis de Incentivo



IMPACTO

Valor Investido e Quantidade de Iniciativas



O dashboard permite uma visão gráfica e transversal do trabalho, importante para compreender de forma ampla as fundações e o que está sendo analisado. No entanto, é necessário traduzir os fatores abordados na seção 4.2 de forma metrificável, a fim de analisar qual se destaca perante os dados coletados. A partir do *dashboard* foi possível analisar de forma iterativa as particularidades de cada linha de atuação, presença de espaço físico, estratégia de financiamento e utilização da Lei Rouanet, uma vez que ao selecionar um desses campos, o *dashboard* apresenta todas as demais variáveis em função deste. Assim, foi possível realizar uma análise final compreendendo o impacto de uma variável na outra.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse capítulo apresenta as considerações finais do trabalho, observando se os objetivos foram alcançados e possíveis mudanças e sugestões para pesquisas futuras.

Em relação ao objetivo geral, que consiste na análise das variáveis de desempenho ligadas a competitividade e a performance de oito fundações sociais de capital aberto na B3, pode se dizer que o trabalho atingiu, uma vez que a seção 4.3 aborda esta análise na tabela 4, consolidada com todos as variáveis de competitividade discutidos durante a seção 4.2.

Já quanto aos objetivos específicos, o primeiro diz respeito a mapear os perfis de atuação e espaço físico das fundações investigadas e foi atingido na seção 4.2, onde foi abordada uma série de parâmetros para análise dessas organizações. Tais parâmetros abordaram as linhas de atuação, espaço físico, governança, estratégia de financiamento, análise dos resultados e buscas no principal meio de pesquisa.

O segundo objetivo específico, metrificar as diferentes variáveis de desempenho e de performance das fundações escolhidas, também está nessa seção, onde foram abordadas as análises de resultado social das fundações, e apresentados os valores investidos nas iniciativas, o número de iniciativas realizadas e a quantidade de estados abrangidos. No entanto, ao levantar o impacto das fundações escolhidas, houve algumas limitações devida à forma de apresentar das mesmas através de seus relatórios apresentados em seus sites. Nem todas as fundações apresentam as métricas do último ano, e em alguns casos estas divergem nos seus indicadores, o que dificultou uma análise comparativa entre esses indicadores. Ainda, foi possível realizar a metrificação das fundações através da normalização dos dados quantitativos obtidos e de uma metodologia binária adotada pela autora.

Algumas limitações desse objetivo foram a dificuldade ao coletar todos os dados para análise destes foram refletidos nesse momento, uma vez que comparar um dado alcançado um ano anterior por uma fundação dificulta a acuracidade dos valores e a análise é abordada através dos parâmetros estabelecidos pela autora, e que cada fundação possui a sua estratégia individual dentro do seu contexto particular. Assim, não se pode afirmar que há uma fundação melhor que a outra, mas com uma pontuação maior perante a análise adotada pela autora.

O último objetivo específico: propor um dashboard com as variáveis de desempenho das fundações escolhidas foi alcançado e apresentado na seção 4.3.

Assim, entre as principais limitações encontradas no desenvolvimento do trabalho, foi o acesso as informações atualizadas, a parametrização entre os indicadores apresentados e a dificuldade de agendamento de entrevistas para sanar dúvidas de governança e estratégias de financiamento, sendo necessário a livre interpretação em alguns casos. Ainda, o tempo disponível limitou uma análise comparativa mais robusta.

O trabalho proposto permitiu uma análise entre diferentes estratégias de impacto das fundações sociais, compreendendo como estas se organizam perante a sociedade para alavancar os seus resultados e permitindo servir de insumos para trabalhos futuros. A partir deste trabalho, poderá ser realizado trabalhos mais robustos acerca do tema.

Para concluir, há algumas sugestões para trabalhos futuros. Sugere-se primeiramente a atualização das variáveis de desempenho definidas e a coleta dos dados analisados. Espera-se também que seja possível realizar todas as coletas, seja através dos dados já atualizados nos relatórios das fundações, ou a partir de entrevistas, fator que pode auxiliar muito na percepção e domínio do tema no futuro.

Ainda, pode-se realizar uma análise das variáveis de desempenho com uma metodologia mais robusta, através deste trabalho e da dedicação profunda no tema. Entre a metodologia mais robusta, sugere-se a utilização de variáveis multicritério para as variáveis de desempenho, permitindo compreender quais variáveis deveriam ter um impacto maior no contexto das fundações e a estratégia e tamanho da fundação como fator nessa análise. Por último, uma atualização no referencial teórico do trabalho, permitindo que esse traga um direcionamento maior para o desenvolvimento dele.

REFERÊNCIAS

- ABEPRO. **A Profissão da Engenharia de Produção**. Disponível em: <https://portal.abepro.org.br/profissao/> Acesso em: 07/09/2022
- ANDREWS, Kenneth R. **The Concept of Corporate Strategy** (Homewood, Illinois, Dow Jones-Irwin). Inc., 1971, 1971.
- ANSOFF, H. Igor. **Corporate strategy**. Harmondsworth: Penguin, 1965
- Alvin; TOFFLER, Heidi. **Criando uma nova civilização: a política da terceira onda**. Tradução Alberto Lopes. Rio de Janeiro, RJ: Record, 1995.
- BANDEIRA, Anselmo Alves. **Avaliação de desempenho: uma abordagem estratégica em busca da produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 8, p. 1-74, 11 jan. 2002.
- CARROLL, Archie B. et al. **The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders**. Business horizons, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.
- CARROLL, Archie B. **A three-dimensional conceptual model of corporate performance**. Academy of management review, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.
- CASAROTTO FILHO, Nelson. **Elaboração de projetos empresariais: análise estratégica, estudo de viabilidade e plano de negócio**. Atlas, 2009.
- CASNICI, Cyntia Vilasboas Calixto; MONTICELLI, Jefferson Marlon. **Estratégia pós-Covid-19**. GV-EXECUTIVO, v. 20, n. 1, p. 40-42, 2021.
- CAUCHICK MIGUEL, Paulo Augusto; FLEURY, Afonso; MELLO, Carlos; NAKANO, Davi; LIMA, Edson; TURRINI, João B.; LEE HO, Linda; MORABITO, Reinaldo; COSTA, Sérgio; MARTINS, Roberto; SOUSA, Rui; PUREZA, Vitória. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- Centro Cultural Banco do Brasil**. Disponível em: <https://ccbb.com.br/>. Acesso em: 01/10/2022.
- DE SOUZA MINAYO, Maria Cecília (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- DOS REIS, Paula Félix. **Modelos de financiamento público da cultura: estudo comparativo entre o Brasil e os Estados Unidos**. Políticas Culturais em Revista, v. 12, n. 1, p. 51-84, 2019.

FANTINATO, Marcelo. **Métodos de pesquisa**. São Paulo: USP, 2015.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D. S; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 386p

Fundação ArcelorMittal. Disponível em: <https://www.famb.org.br/>. Acesso em: 01/10/2022

Fundação ArcelorMittal. **Investimentos**. Disponível em: <https://www.famb.org.br/investimentos>. Acesso em: 28/10/2022.

Fundação Banco do Brasil. **Relatório Anual 2021**. Disponível em: <https://ra2021.fbb.org.br/ra2021.pdf> Acesso em: 17/10/2022.

Fundação CSN. Disponível em: <https://fundacaocsn.org.br/>. Acesso em: 01/10/2022.

Fundação Itaú. **Relatório Anual 2021**. Disponível em: https://portal-assets.icnetworks.org/uploads/attachment/file/100830/Fundacao_Itau_Relatorio_Anual_2021.pdf. Acesso em: 17/10/2022.

Fundação Roberto Marinho. Disponível em: <https://www.frm.org.br/>. Acesso em: 01/10/2022.

GALBRAITH, J. K. **Anatomia do poder**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1999. MACHADO JR, Eliseu Vieira. Teoria do Stakeholder. Apostila. Programa de Mestrado Profissional da Universidade Federal de Goiás, 2011

GIFE. **Investimento Social Privado**. Disponível em: <https://gife.org.br/investimento-social-privado/> Acesso em: 07/09/2022

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 3.ed. Editora Atlas SA, 2009.

LEISINGER, Klaus M. **Ética empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno**. Petrópolis: Vozes, 2001

IBGE. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/outras-estatisticas-economicas/9023-as-fundacoes-privadas-e-associacoes-sem-fins-lucrativos-no-brasil.html?edicao=24159&t=resultados> Acesso em: 24/09/2022

IBGE. **Estatística do Cadastro Central de Empresas**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9016-estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas.html?=&t=destaques> Acesso em: 25/09/2022

Instituto CPFL. Disponível em: <https://institutocpfl.org.br/>. Acesso em: 01/10/2022.

Instituto Cultural Vale. Disponível em: <https://institutoculturalvale.org/areas-de-atuacao/sobre-as-areas-de-atuacao/>. Acesso em: 01/10/2022.

Instituto Natura. Disponível em: <https://www.institutonatura.org/o-instituto/>. Acesso em: 01/10/2022

Instituto Natura. **Relatório Anual 2021.** Disponível em: <https://www.institutonatura.org/wp-content/uploads/2022/06/Relatorio-Anual-iN-2021.pdf>. Acesso em: 17/10/2022.

Instituto CPFL. **Relatório Anual 2021: realidades de transformação.** Disponível em: <https://institutocpfl.org.br/relatorio-anual-2021-realidades-em-transformacao/>. Acesso em: 17/10/2022.

Itaú Cultural. Disponível em: <https://www.itaucultural.org.br/>. Acesso em: 01/10/2022.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. Organizações sem fins lucrativos e redes sociais na gestão das políticas sociais. **Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração para o terceiro setor.** São Paulo: Saraiva, v. 1, p. 195-218, 2006.

KUPFER, David. **Padrões de concorrência e competitividade.** Rio de Janeiro: UFRJ/IEI., 1991.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Philip. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; BARBOSA, Solange de Lima. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, p. 7-32, 2002. MATOS, PEDRO. ESG and Responsible Institutional Investing Around the World: A Critical Review. CFA Institute Research Foundation. E-book

NADLER, D. A. et al. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PASSOS, Elizete. **Ética nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 2004;

PELIANO, Anna Maria T. Medeiros; SILVA, Enid Rocha Andrade da. **Bondade ou Interesse? Como e por que as empresas atuam na área social.** 2001.

Portal do Incentivo. **Lei do Audiovisual.** Disponível em: [https://portaldoincentivo.com.br/visitors/how_encourage/3#:~:text=A%20Lei%20do%20Audiovisual%20\(Lei,estabelecidos%20no%20texto%20da%20lei.](https://portaldoincentivo.com.br/visitors/how_encourage/3#:~:text=A%20Lei%20do%20Audiovisual%20(Lei,estabelecidos%20no%20texto%20da%20lei.) Acesso em: 16/10/2022.

Portal do Incentivo. **Fundo do Idoso.** Disponível em: https://portaldoincentivo.com.br/visitors/how_encourage/14. Acesso em: 16/10/2022.

MAIA, R. **Palestra proferida na Fundação Getúlio Vargas.** São Paulo, v. 23, 2002.

MICHAEL, E. PORTER. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction.** 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998

Ministério do Turismo. **Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac)**. Disponível em: <https://www.gov.br/iphan/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/programa-nacional-de-apoio-a-cultura-pronac>. Acesso em: 16/09/2022

Ministério Público De Santa Catarina. **Fundação: Conceito, características e principais instituições** Disponível em: <https://www.mp.sc.br/direitos-humanos-e-terceiro-setor/fundacao-conceito-caracteristicas-principais-e-instituicao> Acesso em: 07/09/2022

PAIVA, E. L.; JUNIOR, CARVALHO. JM; FENSTERSEIFER, JE **Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas e visão de futuro**. 2004.

Post, J. E., Preston, L. E. & Sachs, S. (2002) Managing the Extended Enterprise: **The New Stakeholder View**, California Management Review, Vol. 45 No. 1, 6-28

TENÓRIO, Fernando Guilherme/ organizador; colaboradores Fabiano Christian Pucci do Nascimento. (et al.). **Responsabilidade Social Empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

RICO, Elizabeth de Melo. **A filantropia empresarial e sua inserção no Terceiro Setor**. Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor. São Paulo: Saraiva, 2006.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katherine N. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Bookman, 2001.

SCHOMMER, Paula Chies. **Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000. Florianópolis. Anais Enanpad, 2000. p. 36-42

SLACK, Nigel. **Vantagem Competitiva em Manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**/Nigel SlacN; Tradução Sônia Maria Corrêa. Revisão Técnica: Henrique Luiz Corrêa. São Paulo: Atlas, 1993.

SILVA, Sergio Luis da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, v. 31, p. 142-151, 2002.

VEIGA, José Eli da. **Indicadores de sustentabilidade**. Estudos avançados, v. 24, p. 39-52, 2010.

TAZELAAR, Frits. WILLIAMSON, OE,(1981), **The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach**, American Journal of Sociology 87: 548-577. WILLIAMSON, OE and WG OUCHI,(1981), The Markets and Hierarchies Program of Research, pp. 371-386 in A. van der Ven and WF Joyce (eds.), Perspectives on Organization Design and Behavior. New York: Wiley.~. Explanatory Sociology Publications, v. 72, p. 100.