

BRIEF TEMÁTICO

# Coinvestimento e coalizões no investimento social corporativo



## SOBRE O BISC

O BISC (Benchmarking do Investimento Social Corporativo) é a frente de trabalho da Comunitas dedicada ao fortalecimento e qualificação do Investimento Social Corporativo (ISC) no Brasil. Através da **Rede BISC**, articulamos lideranças de empresas, institutos e fundações empresariais e fomentamos uma comunidade de aprendizado entre pares para difusão de conhecimento, compartilhamento de desafios e soluções e conexões estratégicas. Por meio da **Pesquisa BISC**, produzimos e consolidamos dados, parâmetros e evidências para direcionar a inteligência social das companhias e disseminar *benchmarks* e indicadores sociais para relato, monitoramento e avaliação do investimento social.

## SOBRE A TEMÁTICA, SUA RELEVÂNCIA E SEUS DESAFIOS

O coinvestimento e parcerias no investimento social privado vêm se colocando como estratégia para ampliar o impacto de ações sociais corporativas. Diante de desafios complexos e do compartilhamento de riscos decorrentes de aspectos sociais do país, objetivos comuns vêm promovendo a ascensão de arranjos colaborativos entre investidores sociais a partir da perspectiva de que a soma de esforços leva a resultados mais expressivos e duradouros. 77% da Rede BISC declara executar ou participar de iniciativas de investimento social em parceria com outras empresas no modelo de coinvestimento ou coalizões.

Tais mecanismos podem ampliar os recursos para o setor social, articular capitais de diferentes orientações estratégicas e promover impacto coletivo. Há grande potencial destes arranjos atuarem de forma decisiva para fortalecer ecossistemas sociais, desenvolver organizações e diversificar fontes de financiamento. A Pesquisa BISC 2025 indicou que as coalizões podem ser especialmente relevantes para destravar recursos a temáticas pouco investidas como *insegurança alimentar e habitação*.

A implementação pode ser desafiadora e aspectos como governança disfuncional, desalinhamento cultural entre empresas investidoras e tensões ligadas à gestão de marca podem deteriorar parcerias vigentes e impedir novos arranjos.

A Rede BISC promoveu, em setembro de 2025, encontro entre suas empresas para debater como estratégias de coinvestimento vêm sendo implementadas e quais os caminhos mais promissores para uma implementação bem sucedida. Este brief apresenta uma síntese desta discussão, oferecendo um panorama sobre como empresas e institutos podem estruturar parcerias e potencializar resultados a partir de casos reais e experiências compartilhadas por líderes do setor.

## SUMÁRIO EXECUTIVO

- Coinvestimento, coalizões e parcerias são crescentemente estratégicas para **ampliar o impacto e a escala do investimento social**, à medida que fornece capacidades e tecnologias sociais para enfrentar desafios complexos de forma colaborativa, sistêmica e com visão de construção de legado;
- Coalizões setoriais e parcerias pré-competitivas têm grande potencial de criar **valor compartilhado entre sociedade, territórios e ambiente de negócios**;
- A etapa de implementação é essencial para construir arranjos colaborativos bem sucedidos. Dentre os **desafios** destacados, estão o **risco de governança complexa e morosidade na tomada de decisão** entre múltiplos atores, o **risco de sobrecarga burocrática** às organizações apoiadas e a busca pela **sustentabilidade financeira e continuidade dos projetos** após o ciclo de investimentos;
- Soluções para construir parcerias de sucesso passam por encontrar parceiros com efetivo **alinhamento estratégico, fit cultural e sinergia entre objetivos individuais**, o **fortalecimento de entidades âncoras ou neutras** para intermediar investidores, alinhar objetivos e simplificar a governança, desenvolver autonomia e capacidades de **gestão e captação de recursos dos projetos apoiados** e definir expectativas, papéis e prazos de cada investidor desde o início da parceria.
- Parcerias devem ser vistas como um meio para **aumentar o volume total de recursos para o ecossistema**, e não apenas para reduzir custos individuais, requerendo transparência e foco no impacto coletivo.

## CONTEXTUALIZAÇÃO

Os programas de maior impacto desenvolvidos pelo investimento social privado estão baseados em uma estrutura cada vez mais colaborativa e integrada, visando impacto sistêmico e duradouro às causas ou territórios apoiados. A premissa fundamental está no entendimento de que a complexidade crescente dos desafios sociais exige que seu enfrentamento envolva a articulação de diferentes capitais, expertises e redes de articulação, de modo que este alinhamento de recursos e competências promova resultados superiores à mera soma de esforços individuais isolados. Tais arranjos diluem riscos, diversificam fontes de financiamento e impulsionam a sustentabilidade financeira dos projetos, sua escala e replicabilidade. Empresas, institutos e fundações empresariais vêm considerando este caminho para potencializar seu papel investidor e mobilizador de redes de impacto, assim como buscam integrar os objetivos sociais dos projetos com as dores sociais dos negócios das mantenedoras, produzindo valor compartilhado e priorização estratégica pela liderança empresarial.

## QUAL É O PROBLEMA

A efetividade das coalizões em produzir impacto demanda endereçar desafios relevantes, sobretudo quanto a estruturas de governança e de alinhamento entre os participantes. Via de regra, arranjos colaborativos envolvem transição de modelos hierarquizados do mundo corporativo para modelos coletivos com governança mais horizontal. O sucesso desses arranjos tende a depender da superação de atritos causados por desalinhamentos estratégicos ou culturais entre parceiros com diferentes tempos e prioridades. Além disso, a gestão de marca e a atribuição de responsabilidades individuais pelos resultados alcançados coletivamente são pontos sensíveis que precisam ser pactuados. Outro aspecto relevante que pode deteriorar o impacto das parcerias é a disfunção burocrática que surge da morosidade da tomada de decisão e do excesso de controle imposto às organizações apoiadas.



Para além do aspecto de governança, também há desafios relativos à sustentabilidade financeira dos projetos apoiados, especialmente após o ciclo de investimentos. Garantir diversificação de fontes de financiamento aos projetos e uma **saída qualificada de investidores** individuais é um objetivo que vem se tornando prioritário no campo do ISC, que frequentemente opera em fluxos de investimentos de 1 a 3 anos e é suscetível a pressões corporativas alheias aos tempos e movimentos do setor social e das políticas públicas. Também existe o risco de **competição desigual** por recursos entre fundações / institutos corporativos e organizações sociais, considerando que as primeiras normalmente detêm maior poder financeiro e influência, tendo sido enfatizada a importância de o ISC se posicionar de forma colaborativa para fortalecer soluções da sociedade civil.

## EXPERIÊNCIAS EM CURSO

O Grupo de Debates reuniu lideranças e profissionais da Rede BISC para discutir caminhos, desafios e aprendizados dessa jornada colaborativa. Os dados coletados junto à Rede BISC revelam uma abordagem multifacetada no que diz respeito à atuação social em parceria com outras empresas ou coalizões. Organizamos abaixo as iniciativas mais destacadas, a partir de diferentes tipologias de mobilização, que não são excludentes entre si:

**Mobilização por políticas públicas:** protagonismo do poder público, com destaque para iniciativas aceleradas pelo BNDES

**Exemplos:** Floresta Viva, PVE (Parceria pela Valorização da Educação) e Juntos pela Saúde;

**Mobilização por fundos de investimento:** instrumentos geralmente ligados ao ecossistema de impacto, que formulam projetos próprios para captação ou impulsionam soluções de terceiros

**Exemplos:** Fundo Vale e Fundo Petrobras de Bioeconomia;

**Mobilização por organizações estruturantes:** alianças e redes construídas e estruturadas por organizações independentes com escopo multissetorial e/ou multitemático de atuação.

**Exemplos:** Programa Juntos (Comunitas) e Coalizão pelo Impacto (ICE);

**Mobilização territorial:** parcerias como foco em territórios ou características territoriais específicas

**Exemplos:** RegeneraRS, Programa Partilhar e Anip (Articuladora de Negócios de Impacto da Periferia);

**Mobilização temática:** união de forças a partir do compartilhamento de agendas temáticas

**Exemplos:** Coalizão pela Habitação, Movimento Tech 2030, Aipê (Aliança pela Inclusão Produtiva), Ação Climática, Rede Transformar e Liga STEAM.

Estas categorizações interagem entre si. Por exemplo, a Coalizão Moda Justa e Sustentável mobiliza investidores através de uma organização estruturante e de um eixo temático bem definido. Já o programa Transformando Territórios desenvolve Fundações e Institutos Comunitários (FICs) para atuarem como organismos estruturantes de base territorial. Por sua vez, a Ação Climática desenvolve ferramentas diagnósticas e capacitações para qualificar a gestão de risco de desastres e adaptação climática, que ganha materialidade prática na escala do território.

Para aprofundarmos o diálogo, o BISC convidou os parceiros Instituto Lojas Renner e o Instituto Coca-Cola Brasil para compartilhar suas experiências em curso, produzindo insights sobre a estruturação de parcerias.



## INSTITUTO LOJAS RENNER

O Instituto Lojas Renner (ILR) investe na inclusão socioprodutiva de mulheres por meio da moda, gerando impacto nas comunidades e fortalecendo trajetórias de autonomia. A partir dessa frente programática, vem se tornando referência em coinvestimento no ISC ao definir esta diretriz estratégica em seu planejamento como meio para ampliar o alcance das iniciativas, diversificar as fontes de recursos, agregar experiência e conhecimento e potencializar o impacto social por meio da atuação conjunta e divisão de responsabilidades.

Um caminho necessário para implementar abordagens colaborativas foi o engajamento da alta liderança. “Argumentamos que é uma relação de ganha-ganha, a partir da eficiência de recursos - que se manifesta na otimização de verbas, equipes e serviços quando há uma ação conjunta - e, principalmente, pela maximização dos resultados”, explicou Raísa Martins, Gerente do ILR.

A priorização do coinvestimento como estratégia central de investimento social do ILR traz repercussões à sustentabilidade financeira do próprio instituto e das organizações apoiadas. O ILR busca implementar uma política clara: após três anos de apoio, as organizações precisam buscar outros financiadores. Isso tende a trazer maior previsibilidade financeira para o instituto e maior autonomia financeira às OSCs, que são capacitadas pelo ILR durante o ciclo de investimentos em frentes de gestão e captação de recursos. Promove-se, assim, a saída qualificada do financiador, cumprindo seu papel durante o período de investimentos e deixando um legado para continuidade dos programas. Isso tende a trazer maior previsibilidade para o Instituto e maior autonomia financeira às OSCs, que são capacitadas pelo ILR durante o ciclo de investimentos. Promove-se, assim, a **saída qualificada do financiador**, cumprindo seu papel durante o período de investimentos e deixando um legado em seguida para continuidade dos programas.

O engajamento da liderança foi fundamental também para viabilizar ações como a Coalizão Moda Justa e Sustentável, programa da Aliança Empreendedora apoiado por uma coalizão entre o ILR, Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit), Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX), Instituto C&A e Instituto SYN. Essa iniciativa é bastante emblemática, pois reflete bem o potencial de **parcerias setoriais pré-competitivas** para enfrentar desafios compartilhados que transcendem a capacidade individual dos atores. O **ISC entrega capacidade de superar aspectos concorrenciais e focar em seu cerne de gerar impacto positivo** às comunidades alinhado aos objetivos dos mantenedores.

A experiência do ILR também materializa os desafios de construir uma parceria de sucesso. Foi relatado o caso da entrada de um parceiro que gerou atraso de 7 meses nos fluxos de trabalho de um projeto, devido a choques culturais de compliance. O episódio mostra que o **fit cultural entre parceiros pode ser tão importante quanto o alinhamento temático**. “Às vezes, a colaboração simplesmente não funciona na prática”, resumiu um dos participantes da conversa.

Engajar a alta liderança é um desafio comum ao ISC. Para saber mais, confira o estudo ‘Caminhos para o engajamento da alta liderança empresarial no investimento social corporativo’, realizado pelo BISC. Disponível em: <https://comunitas.org.br/publicacao/reflexoes-e-tendencias-do-isc-caminhos-para-o-engajamento-da-alta-lideranca-empresarial-no-investimento-social-corporativo/>

# INSTITUTO COCA-COLA BRASIL

O Instituto Coca Cola Brasil (ICCB) atua na promoção da empregabilidade e empoderamento econômico de jovens para quebrar ciclos de pobreza. **É em si um exemplo de coinvestimento**, já que é financiada pelas diferentes empresas que compõem o Sistema Coca-Cola e unifica as ações da companhia em torno de sua missão social.

A **alta capilaridade dos negócios é um dos grandes aliados para se conectar a parceiros** e escalar o impacto do Coletivo Coca-Cola Jovem. Hoje presente em mais de 4 mil municípios, as capacitações realizadas pelo Coletivo vêm crescendo exponencialmente após a migração para o digital e aceleração da agenda de parcerias. Apenas de 2022 a 2024, houve evolução de 53 mil para 147 mil jovens impactados. Parcela relevante das parcerias são com o próprio Sistema Coca-Cola, sua enorme cadeia de valor e outras empresas empregadoras - totalizando 161 empresas ativas em 2024 -, para quem o Coletivo faz a **ponte entre jovens capacitados e oportunidades no mercado de trabalho**.

Uma das preocupações do ICCB é escalar sua tecnologia social sem promover competição com outras soluções da sociedade civil. Ao contrário, busca-se **colaboração e aceleração de soluções**. Um destaque nesse sentido é o programa Conecta +, iniciativa do Instituto Ekloos em parceria com o ICCB, que acelera e fortalece a atuação de OSCs voltadas a ampliar o acesso de jovens em situação de vulnerabilidade a oportunidades de emprego. Em 2024, foram 16 organizações apoiadas e mais de 11 mil jovens impactados.

O grande desafio é garantir que essas parcerias não sejam iniciativas isoladas, mas integradas à estratégia principal da empresa e com planejamento de construção de legado duradouro. Ana Tacite, Gerente de Estratégias e Integração do ICCB, acredita que a resposta começa com definições muito claras do porquê formalizar parcerias. Neste sentido, dois aspectos se destacam: cultura organizacional e governança.

**“O ponto principal é entender por que você está fazendo essa parceria e se os objetivos entre os parceiros estão alinhados”**, explica. “A gente tenta se alavancar da força do Sistema Coca-Cola para poder atrair outros parceiros”, relata. A sinergia é intencional: ao focar na inclusão produtiva, o Instituto mobiliza ativos como a oferta de vagas e o poder da marca para criar valor tanto para a sociedade quanto para o negócio.

Outro ponto central é o entendimento de que coinvestir é muito mais do que somar recursos. Ana defende que a **colaboração deve ir na direção de ampliar o volume de investimentos e multiplicar impacto no setor**, e não na direção da redução do esforço individual das empresas. “Há o desafio de coinvestir para fazer cada vez mais e melhor, e não para fazer menos”, destacou.

## VALOR COMPARTILHADO ENTRE COMUNIDADES E NEGÓCIOS

O investimento social das empresas cada vez mais explora possibilidades de geração de valor compartilhado entre comunidades e negócios. Partindo da missão institucional de gerar impacto público, o planejamento do ISC busca sinergias com agendas programáticas e territórios que também sejam materiais aos mantenedores. Na Rede BISC, o valor compartilhado aparece com força como caminho para a efetividade e sustentabilidade do investimento social. As empresas vêm reconhecendo que **seus interesses estratégicos estão diretamente conectados aos desafios sociais dos territórios onde atuam**.

Esse alinhamento aparece em iniciativas diversas dentro do ISC, como nos casos citados de **inclusão produtiva** e de **moda sustentável**. Ao apoiar a capacitação de pessoas em situação de vulnerabilidade socioeconômica, as empresas geram impacto positivo em trajetórias de vida e favorecem a inserção no mercado de trabalho de profissionais mais qualificados que poderão compor a força de trabalho das próprias empresas ou de suas cadeias de valor, incorporando talentos, reduzindo turnover e fortalecendo cadeias de suprimentos.



É importante ressaltar que o **ISC e o posicionamento de geração de valor compartilhado não devem substituir ações de responsabilidade social corporativa**, como direitos humanos na cadeia produtiva e capacitação e treinamento. O valor compartilhado trata de explorar **sinergias genuínas**, em que desafios corporativos estejam diretamente relacionados a dilemas sociais que podem ser enfrentados a partir da integração entre os recursos e expertises do ISC com os demais ativos e capacidades empresariais e setoriais.

A partir dos exemplos, infere-se que há diferentes frentes nas quais o ISC tem grande potencial de colaborar com o negócio em agendas coletivas: i) na integração da ação social com as políticas públicas; ii) no diálogo e colaboração pré-competitiva com outros players do setor ou da cadeia produtiva; e iii) na qualificação do relacionamento com as comunidades, considerando as dinâmicas locais e cocriando soluções com lideranças e organizações sociais para resultados duradouros.

1

## APRENDIZADOS E RECOMENDAÇÕES

As experiências mais exitosas de colaboração no investimento social passam pela superação da lógica da atuação isolada e por uma visão das lideranças investidoras que reconheça a interdependência entre o desenvolvimento da sociedade, a perenidade dos negócios e a relevância do trabalho em rede para alcançar impacto social efetivo e duradouro. Da mesma forma, consolida-se o entendimento de que o impacto produzido pelo ISC passa cada vez mais pelo fortalecimento de ecossistemas e soluções de impacto já existentes.

As discussões na Rede BISC evidenciaram que a implementação de estratégias de coinvestimento envolve desafios importantes, que incluem desenvolver uma governança colaborativa que não traga morosidade à tomada de decisão, conciliar interesses distintos e ambíguos, uniformizar exigências e prestação de contas às organizações sociais apoiadas e garantir sustentabilidade financeira e técnica após o ciclo de investimentos.



Nesse sentido, é bastante relevante o papel de **organizações que atuem na estruturação destes ecossistemas**<sup>1</sup> e como pontos focais de alinhamento de interesses e de tomada de decisão. A presença de organizações que intermediam diferentes investidores e interesses, com credibilidade e capacidade técnica para gerir múltiplos atores, pode ser fundamental para viabilizar parcerias entre empresas.

As parcerias precisam ser um **meio de ampliar impacto e eficiência**, e não uma estratégia para reduzir dispêndios individuais. A **transparência** foi destacada como essencial, especialmente para manter interesses alinhados, prevenir crises de confiança e facilitar momentos de transição e incorporação de novos atores. Ademais, o **fortalecimento de organizações locais** é estratégica para diversificar fontes de recursos para os programas e para conferir perenidade e legado a longo prazo das iniciativas.

<sup>1</sup>Para saber mais, veja estudo 'O Papel das Organizações Estruturantes no Fortalecimento de Ecossistemas Locais de Investimentos e Negócios de Impacto', da Aliança pelo Impacto. Disponível em: <https://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2022/06/ice-alianca-pelo-impacto-publicacao-backbones.pdf>

