

BRIEF TEMÁTICO

Sustentabilidade financeira e desenvolvimento institucional das OSCs



Em parceria com:



SOBRE O BISC

O BISC (Benchmarking do Investimento Social Corporativo) é a frente de trabalho da Comunidade 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, identificação de tendências e agendas prioritárias, 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 gestão, transparência, monitoramento e avaliação do investimento social.

SOBRE A TEMÁTICA, SUA RELEVÂNCIA E SEUS DESAFIOS

A efetividade do investimento social corporativo na geração de impacto social positivo depende diretamente de um tecido social forte e atuante nas causas sociais e nos territórios de interesse das empresas mantenedoras do ISC. As organizações da sociedade civil (OSCs) dão capilaridade à atuação social das empresas e são as estruturas que fazem o recurso chegar à ponta e produzir impacto. Além disso, são fundamentais para viabilizar colaborações entre diferentes financiadores, potencializar o uso dos recursos e garantir a perenidade em longo prazo do impacto social do ISC.

No entanto, a sustentabilidade financeira e o desenvolvimento institucional das OSCs são desafios comuns no setor. Relações de curto prazo entre doadores e organizações, recursos carimbados a projetos e pouco disponíveis para a cobertura de custos operacionais, processos exigentes de prestação de contas, entre outros, são problemas comuns relatados pelas organizações sociais na sua relação com financiadores em geral. No caso de doadores empresariais, ainda se somam variáveis como o baixo letramento social de tomadores de decisão do negócio e as estruturas de compliance corporativo, que compõem um contexto que pode ser muito restritivo ao financiamento institucional das OSCs.

O BISC, através de seu foco no investimento corporativo, identifica oportunidades para fortalecer esta agenda estratégica no setor. Em encontro da Rede BISC em março de 2026, cada membro trouxe sua perspectiva para colocar em evidência a diversidade de experiências e práticas, identificando que caminhos vêm sendo mais promissores para endereçar este desafio e ampliar o impacto do ISC. Na discussão, adicionamos também a perspectiva da saída qualificada do investidor, que zela pelo fortalecimento das organizações e projetos para que sigam sustentáveis após o ciclo de investimentos. Na ocasião, tivemos a participação especial do Instituto ACP, que enriqueceu esta troca entre pares do investimento corporativo com sua grande experiência na causa do desenvolvimento institucional de OSCs.

SUMÁRIO EXECUTIVO

- Sustentabilidade financeira e o desenvolvimento institucional das OSCs são reconhecidos pelo investimento social corporativo como uma frente estratégica para potencializar o impacto de seus investimentos e construir legado, autonomia e continuidade do impacto no longo prazo;
- Existe maior propensão em ampliar o papel financiador do ISC, mas desafios estruturantes limitam este potencial. Lógica corporativa de curto prazo, recursos carimbados a projetos, estruturas de compliance e baixo letramento empresarial sobre o funcionamento do terceiro setor restringem a atuação do ISC no fortalecimento das OSCs;
- Maioria dos investidores sociais ainda não colocam o desenvolvimento institucional no centro da estratégia, mas há boas experiências em curso. Aspectos marcantes destas experiências ressaltam a importância da intencionalidade em descentralizar recursos, da adaptabilidade a contextos específicos e o desenvolvimento de redes e ecossistemas de organizações sociais para intercâmbio e fortalecimento do tecido social;
- Ciclos de financiamento bem definidos e a transparência do investidor sobre a perspectiva de encerramento dos repasses é fundamental para construir uma relação de apoio às OSCs que considerem não só o financiamento de projetos, mas recursos para sua autonomia. A saída qualificada do investimento também inclui transferência de competências e modelos de fluxo de recursos que evitem choques abruptos no caixa das OSCs;
- É crescente o entendimento de que o impacto real e duradouro será construído pela colaboração intersetorial. OSCs saudáveis e fortalecidas alinham interesses de diferentes investidores com as demandas e vocações do território, dando maior efetividade ao recurso mobilizado e maior protagonismo à sociedade civil e às comunidades.

CONTEXTUALIZAÇÃO

O investimento social corporativo está mostrando maior propensão ao financiamento de soluções desenvolvidas pela sociedade civil e vem explorando caminhos que ultrapassem o status do financiamento de projetos para o fortalecimento das organizações. A crescente complexidade dos desafios sociais e o reconhecimento da riqueza do tecido social brasileiro está ampliando a percepção de que a efetividade das iniciativas sociais passa cada vez menos pela execução isolada de projetos proprietários e mais pelo fortalecimento de programas e organizações sólidas, com potencial de escala, colaboração intersetorial e continuidade a longo prazo.

Empresas, institutos e fundações empresariais vêm buscando formas de incorporar essa perspectiva como forma de endereçar a complexidade dos desafios sociais que enfrentam, potencializar o impacto produzido pelos recursos e ampliar a perenidade deste impacto ao longo do tempo. Organizações fortes permitem um financiamento mais consistente e propenso à transformação sistêmica e mobilizam diferentes tipos e fontes de recursos, tornando o investimento social mais efetivo e sustentável.

A inclinação mais recente do ISC para abordar o desenvolvimento das OSCs se relaciona com duas características. Primeira, com a propensão das empresas em realizar aportes na modalidade de coinvestimento, ou seja, investir em organizações que tenham ou desenvolvam capacidade de diversificar fontes de financiamento. Segunda, com a lógica de curto prazo corporativa e a relativa dificuldade de o ISC validar junto à alta liderança planejamentos plurianuais de prazo mais condizente com os objetivos de transformação social. Neste ponto, um tópico que caminha junto com o desenvolvimento institucional é o de saída qualificada do investidor, no qual o ISC internaliza a importância de destinar recursos para o fortalecimento das OSCs e desenha esta modalidade de apoio de modo planejado, oferecendo uma transição previsível e responsável para que a organização e seu impacto se sustentem após o ciclo de investimentos.



QUAL É O PROBLEMA?

A propensão do investimento social privado, em geral, de financiar o desenvolvimento institucional das OSCs é relativamente baixa. Os recursos disponíveis são muitas vezes carimbados para a execução de programas e não cobrem custos operacionais, como pessoas e infraestrutura, e o próprio desenvolvimento da organização. As relações de curto prazo entre financiadores e OSCs tendem a não ser suficientes para considerar a complexidade e os tempos da transformação social.

Os procedimentos de prestação de contas exigidos pelos financiadores podem significar restrições impeditivas para acesso a recursos pelas OSCs, sobretudo as de pequeno porte e de base comunitária. Fundações e institutos empresariais geralmente estão submetidas ao regimento de compliance corporativo de suas empresas mantenedoras e estas estruturas, assim como diretorias e lideranças c-level em geral, possuem baixo letramento sobre o funcionamento do terceiro setor e da sociedade civil, o que torna bastante desafiadora a sensibilização por condições mais flexíveis para a alocação de recursos pelo ISC.

EXPERIÊNCIAS EM CURSO

É a partir deste contexto que o BISC buscou discutir em Rede os caminhos, desafios e aprendizados na construção de organizações sociais mais fortes e resilientes e de transições mais responsáveis no ciclo de investimentos. Em colaboração com o Instituto ACP, houve dois momentos de escuta da Rede sobre este tema: i) questionário e coleta de dados pela Pesquisa BISC 2026; e ii) encontro da Rede BISC para diálogo e troca de experiências.

Os dados e as experiências compartilhadas revelam abordagens diversificadas, mas existem alguns padrões. Primeiro, doações em dinheiro ou em itens para as OSCs (não necessariamente para DI) são mais comuns do que repasses de outros ativos empresariais como serviços especializados, metodologias e redes de relacionamento. Segundo, os recursos transferidos tendem a se concentrar entre abordagens muito rígidas ou muito flexíveis, com menos espaço para caminhos intermediários que foquem de alguma forma no desenvolvimento institucional. Terceiro, parte relevante das empresas mapeadas não formalizam processos de transição e saída qualificada dos investimentos, embora na prática este tema seja frequente no seu relacionamento com as OSCs.



Na interação em rede, ficou claro que o tema do fortalecimento das OSCs têm crescente reconhecimento e relevância na agenda do ISC. Algumas abordagens atuam frontalmente na desigualdade regional de acesso a recursos e mostram que, para chegar a regiões menos assistidas, o recurso em si precisa se somar a uma política clara e intencional de buscar e alcançar organizações e prepará-las em gestão. Também foi reconhecida a importância de adaptar e flexibilizar processos a partir da consideração dos diferentes níveis de maturidade e realidades locais das organizações. Outra estratégia bastante debatida foi atuar no acesso e fortalecimento de redes de articulação e ecossistemas locais, na qual o ISC utiliza seu capital relacional para formar espaços de encontros e trocas de experiências entre as OSCs, atuando diretamente na formação de lideranças, qualificação e autonomia do tecido social local.

A perspectiva de transição e saída qualificada do investimento também foi trabalhada. O pano de fundo deste tema no meio empresarial é a finitude dos recursos e a perspectiva de que a lógica de impacto social passa pela construção de um legado que signifique a autonomia de territórios, comunidades e organizações. Neste sentido, destacaram-se práticas preocupadas em oferecer apoio técnico e transferência de competências em aspectos como governança, gestão e captação de recursos. Quando o ciclo de investimentos é bem definido e a perspectiva de saída é clara para o investidor, a transparência prévia é fundamental, assim como a suavização do ciclo de encerramento para evitar choques abruptos no fluxo de caixa das OSCs. Vale notar que, para estruturas de ISC que possuem foco territorial bem definido, a perspectiva de saída dos recursos é menos central na estratégia, pois a perspectiva é de um apoio mais prolongado.



PESQUISA BISC 2026

Apoio às OSCs e Desenvolvimento Institucional (DI) pelas empresas e institutos/fundações corporativas

• Formas de apoio às Organizações da Sociedade Civil (OSCs)

Mais citados

- Doações em dinheiro
- Doações em itens

Menos citados

- Serviços pró-bono
- Transferência de metodologias e tecnologias sociais
- Programas de aceleração

• Modalidades de apoio financeiro

Mais citados

- Doações específicas para projetos / programas
- Doações flexíveis / livres

Menos citados

- Doações direcionadas ao Desenvolvimento Institucional (DI)

• Doações para o Desenvolvimento Institucional (DI) das OSCs

Dados medianos da Rede BISC:



R\$ 975 mil

doados para DI, por grupo empresarial, em 2025



5,7%

do ISC destinado ao DI, por grupo empresarial, em 2025

Modalidades mais citadas

- Em doações a programas: valor para cobrir custos indiretos do projeto
- Em doações livres: exigência de prestação de contas e monitoramento de recursos direcionados ao DI

• Estratégias de saída qualificada do investimento

- Maior parte da Rede BISC não possui planos formais de transição e está em etapa de planejamento, mas na prática este tema é trabalhado com as OSCs apoiadas.
- A **autonomia** das próprias OSCs é o principal foco das estratégias já bem definidas. Outros caminhos utilizados são a **absorção pela política pública** e a **continuidade dos aportes por outros investidores**.

VALOR COMPARTILHADO ENTRE COMUNIDADES E NEGÓCIOS

A crescente complexidade dos desafios sociais e o reconhecimento da riqueza da sociedade civil brasileira indicam que a efetividade das iniciativas sociais empresariais passa cada vez mais pelo fortalecimento de programas e organizações sólidas já existentes no campo, com potencial de escala, colaboração intersetorial e continuidade a longo prazo. As OSCs dão capilaridade à atuação social das empresas, qualificam o relacionamento com causas, comunidades e territórios de interesse para os negócios e são fundamentais para viabilizar colaborações entre diferentes financiadores - inclusive parcerias pré-competitivas entre empresas do mesmo setor -, ampliar a efetividade dos recursos e garantir a sustentabilidade do impacto social.

Ao priorizar a maturidade institucional de seus parceiros, o investidor social reduz riscos de descontinuidade que poderiam comprometer a durabilidade do impacto social produzido e seus respectivos benefícios a drivers de negócios, em variáveis que podem ir da reputação e melhoria do relacionamento com stakeholders a mitigação de riscos, criação e retenção de talentos e novos negócios. OSCs fortalecidas oferecem parcerias estáveis e preparadas para lidar com os dilemas sociais que cercam as operações e permitem que o ISC reduza seu "papel fiscalizador" e foque em sua missão estratégica.

APRENDIZADOS E RECOMENDAÇÕES

O ISC demonstra certa inclinação a ampliar sua perspectiva financiadora de soluções desenvolvidas pela sociedade civil, o que passa pela superação da lógica de comando e controle em favor de uma lógica de governança compartilhada e articulação entre diferentes setores e fontes de capital. OSCs saudáveis e fortalecidas alinham interesses de diferentes investidores com as demandas e vocações do território, dando maior efetividade ao recurso mobilizado e maior protagonismo à sociedade civil e às comunidades. É crescente o entendimento de que o impacto real e duradouro não será construído por ações isoladas, mas pela colaboração entre setor privado, sociedade civil e setor público.



As discussões na Rede BISC evidenciaram desafios importantes para que o fortalecimento da sociedade civil ganhe mais centralidade, a exemplo do descompasso entre os prazos corporativos e da transformação social e dos procedimentos de prestação de contas que podem ser altamente disfuncionais.

Experiências em curso que buscam endereçar o desenvolvimento das OSCs destacam elementos como a intencionalidade em desconcentrar recursos, a adaptabilidade aos contextos específicos das OSCs e o fortalecimento de redes e ecossistemas locais como caminhos para o ISC seguir. A construção de um legado e a continuidade a longo prazo dos programas e seus impactos passa por ações envolvendo a transparência do investidor, a transferência de tecnologias sociais e a capacitação visando autonomia das organizações.



