

**DISSERTAÇÃO DE
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO**

**Responsabilidade Social Corporativa:
divergências e convergências nas propostas de
parceria entre o segundo e o terceiro setor**

ERICA GONÇALVES BAMBERG

Orientador: Profa. Dra. Fátima Cristina Trindade Bacellar

Rio de Janeiro, 17 de Fevereiro 2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Erica Gonçalves Bamberg

**Responsabilidade Social Corporativa: divergências e
convergências nas propostas de parceria entre o segundo e
o terceiro setor**

Rio de Janeiro, 17 de Fevereiro de 2006

BANCA EXAMINADORA

Profa Fátima Cristina Trindade Bacellar, Dra.
Orientadora

Profa Christiane Itabaiana Martins Romêo Dra.

Prof. José Roberto Ribas, Dr.

DEDICATÓRIA

Para meus pais, Marisa e Eros e meus avós, Eros e Eunice,
pela educação, incentivo e amor de todas as horas.

AGRADECIMENTOS

A minha orientadora, Dra Profa Fátima Cristina Trindade Bacellar, pelo estímulo e parceria na realização deste trabalho.

Aos professores Dra. Christiane Romeo e Dr. José Roberto Ribas que participaram da banca examinadora.

A minha irmã querida Helga pelo orgulho, força e incentivo.

A Maria pelo carinho, apoio e compreensão.

A todos que colaboraram participando da entrevista.

“Não chame de incerteza – chame de assombro
Não chame de insegurança – chame de liberdade”

Osho

RESUMO

Esta dissertação apresenta, além da revisão dos principais conceitos de responsabilidade social, marketing societal e parcerias sociais, uma comparação do discurso entre o segundo e terceiro setor. Serão abordadas neste trabalho as divergências e convergências enfrentadas entre os setores no seu processo de formação de parcerias. Para comparar as dificuldades e facilidades, foi efetuada uma pesquisa qualitativa nas organizações envolvendo os responsáveis por realizar e estruturar as parcerias ou projetos entre as partes, a fim de identificar quais as convergências, divergências, diferenças em interesses, formas de expressão, necessidades, motivações, compatibilidade, negociações e estratégias. No resultado da pesquisa foram identificados os fatores impulsores (motivadores) e repulsores (desmotivadores) de parcerias. Também foi relatado o conhecimento sobre parcerias firmadas. Os dados levantados foram comparados com a revisão bibliográfica, a fim de integrar conceitos e estabelecer comparações entre o discurso dos representantes do Segundo e Terceiro Setor.

Palavras-chave: Responsabilidade Social, Segundo e Terceiro Setor e Parcerias Sociais.

ABSTRACT

This work presents a comparative analysis of the discourse between the second and third sectors, as well as a revision of the main concepts of social responsibility, societal marketing and social partnerships. Sampling qualitative research done with the people responsible for structuring partnerships between the second and third sector, we compare convergences, divergences, interest differences, forms of expression, needs, motivations, compatibilities, negotiation and strategies between sides. At our research's result, we identify the motivating and unmotivating factors of partnerships (motivators and deterrers). The result also details the knowledge acquired about closed partnerships. We proceed to compare our acquired data to the bibliography, with the intention of integrating concepts and allowing for comparisons between the discourses of the representatives of the Second and Third Sectors.

Key words: Social Responsibility, Second and Third Sectors, Social Partnerships

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	APRESENTAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TEMA	1
1.2	JUSTIFICATIVA	9
1.3	FORMULAÇÃO DA QUESTÃO DA PESQUISA	11
1.4	OBJETIVOS	11
1.4.1	<i>Objetivo principal</i>	11
1.4.2	<i>Objetivos secundários</i>	12
1.5	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	12
2	REVISAO DE LITERATURA	14
2.1	MARKETING E RESPONSABILIDADE SOCIAL	14
2.1.1	<i>Marketing Societal</i>	16
2.1.2	<i>Definições de conceitos essenciais ligados ao marketing</i>	18
2.1.2.1	Marketing Social	21
2.1.2.2	Marketing de Causas Sociais	25
	Outros conceitos sociais que envolvem o Marketing	27
2.1.3	<i>Responsabilidade Social</i>	29
2.1.3.1	Definição	29
2.1.3.2	Histórico de atuação das empresas	33
2.1.3.3	Tendências atuais e futuras	34
2.2	O TERCEIRO SETOR	38
2.2.1	<i>Definições e conceitos básicos</i>	38
2.2.2	<i>Principais atores</i>	41
2.2.3	<i>Atuação contemporânea e tendências para o futuro</i>	43
2.3	PARCERIAS SOCIAIS ESTRATÉGICAS ENTRE O SEGUNDO E O TERCEIRO SETOR	45
2.3.1	<i>Conceito de Parcerias e Parcerias Sociais</i>	45
2.3.2	<i>A gestão do relacionamento entre os parceiros</i>	49
2.3.3	<i>Vantagens da parceria entre o segundo e terceiro setor</i>	52
2.3.4	<i>Problemas possíveis na parceria entre o Segundo e o Terceiro setor</i>	54
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	56
3.1	DEFINIÇÃO E JUSTIFICATIVA DA METODOLOGIA A SER UTILIZADA	56
3.2	PESQUISA DE CAMPO	57
3.2.1	Instrumento da coleta de dados	57
3.2.2	<i>Caracterização dos entrevistados</i>	58
3.2.3	<i>Condução das entrevistas</i>	59
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	61
4.1	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	61
4.1.1	<i>Apresentação das organizações</i>	61
4.1.2	<i>Apresentação dos entrevistados</i>	63
4.1.3	<i>Razões para o investimento em ações sociais</i>	64
4.1.4	<i>Principais objetivos na implantação das ações sociais</i>	65
4.1.5	<i>Interesses nas ações sociais</i>	66
4.1.6	<i>Foco da organização</i>	67
4.1.7	<i>Destinação de recursos para a prática de ações sociais</i>	69
4.1.8	<i>Benefícios obtidos</i>	69
4.1.9	<i>Retorno da Melhoria da imagem / reputação</i>	70
4.1.10	<i>Relacionamento com os órgãos governamentais</i>	71
4.1.11	<i>Relacionamento com os investidores</i>	72
4.1.12	<i>Etapas para a implantação da ação social</i>	73
4.1.13	<i>Formas de medição dos resultados</i>	74
4.1.14	<i>Problemas ou dificuldades com o processo</i>	75
4.1.15	<i>Inconsistências que prejudicam ou dificultam</i>	76
4.1.16	<i>Oportunidades ou facilidades</i>	77

4.1.17	<i>Necessidades para a formação de parcerias</i>	78
4.1.18	<i>Crítérios para a definição dos parceiros</i>	78
4.1.19	<i>Busca dos parceiros</i>	79
4.1.20	<i>Identificação dos melhores parceiros</i>	80
4.1.21	<i>Retornos esperados com a formação de parcerias</i>	80
4.1.22	<i>Grau da relação da parceria</i>	81
4.1.23	<i>Estratégias para o avanço de uma parceria</i>	82
4.1.24	<i>Crítérios para avaliação e implementação do avanço da parceria</i>	83
4.1.25	<i>Avaliação do esforço</i>	83
4.1.26	<i>Formas de administrar o relacionamento</i>	84
4.1.27	<i>Convergências</i>	85
4.1.28	<i>Divergências</i>	86
4.1.29	<i>Comparação resumida dos pontos de vista entre o segundo e terceiro setor</i>	88
4.2	COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS COM REFERENCIAL TEÓRICO.....	93
4.2.1	<i>Divergências enfrentadas entre os parceiros</i>	93
4.2.2	<i>Convergências enfrentadas entre os parceiros</i>	96
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
5.1	CONCLUSÕES	104
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	106
5.3	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	106
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
	APÊNDICE 01	116

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01	88
QUADRO 02	91
QUADRO 03	92

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a importância e justificativa do tema do presente estudo, sua delimitação e define o problema de pesquisa que se pretende abordar. Segue-se a apresentação do objeto do estudo e, por fim, exposta a estrutura do trabalho.

1.1 Apresentação e delimitação do tema

Mundialmente, um momento bastante complicado está sendo vivenciado. Conflitos e guerras a todo instante; diferenças de interesses políticos e econômicos, etnia e credo; a expansão da miséria e da fome, que vitima grande parte da população mundial; a falta de cuidados e a preservação com a natureza, como poluição dos rios e mares; destruição das florestas e a matança de animais que provocam a extinção de muitas espécies. Aliada a essas catástrofes, que provocam o desequilíbrio ambiental em diversas partes do mundo, outros problemas circundam o ambiente.

Os desafios permanecem: mesmo com a entrada do século XXI a sociedade continua a enfrentá-los. Se por um lado ocorre a concentração de riquezas e o contínuo processo de exclusão social; por outro as ações sociais concentram-se em diminuir a desigualdade socioeconômica; proteger os direitos de expressão das minorias; diminuir os altos índices de desemprego; garantir o acesso mundial à educação e à saúde, e também eliminar formas de trabalho desumanas, como a escravidão. Estas ações são apenas alguns dos desafios. Nesse ambiente, as mudanças começam a aparecer no

comportamento e na atuação dos responsáveis políticos, econômicos e sociais que, assim, assumem nova postura diante desses desafios.

Afora o ambiente descrito há pouco, Alencastro (2005) descreve o cenário mundial:

"a sociedade moderna está requerendo uma mudança muito forte em seus valores, porque a economia não pode e não deve ser a medida de todas as coisas. [...] é impossível sustentar o modelo atual de mundo, caracterizado [...] pela destruição do ambiente, pela concentração de renda e pela exclusão de muitos milhões de seres humanos dos benefícios do progresso tecnológico e econômico. Esse modelo precisa ser superado por outro em que o bem comum seja o novo paradigma de progresso" e se "os negócios funcionam como o motor das sociedades modernas [...] as empresas têm a desempenhar papel preponderante na construção do futuro da humanidade".

Porém outros problemas continuam graves. Acredita-se que a falta de recursos do Estado e a escassez de investimentos para atendimento ao próprio estado; o crescimento das desigualdades sociais (LINDERT e WILLIANSO, 2001); o crescimento em importância do Terceiro Setor e a diminuição do papel do Estado (LANDIM, 1999); faz com que despertem - nas organizações – as atenções para os problemas sociais e, dessa maneira, intensifique as participações.

O setor privado brasileiro cresce em participação no desenvolvimento social e como participante-cidadão. Um exemplo é o GIFE (Grupo de Empresas Institutos e Fundações) que associa 55 das maiores empresas brasileiras. Outro exemplo é o Instituto Brasileiro de Combate ao Câncer (IBCC), que lançou em 1995 o Programa Câncer de Mama. No Brasil, a campanha foi lançada em 1995, pelo IBCC, depois dos Estados Unidos e seguido por outros oito países. Hoje, trabalha com o apoio de 48 marcas que já se envolveram de alguma forma com a campanha no Brasil.

Na maioria das vezes, as ações sociais são construídas para atuar em cenários econômicos que apresentam altos níveis de concentração de renda e os principais integrantes desse cenário são as Organizações Não-Governamentais, ONG e as empresas.

As ONG, denominadas também por “terceiro setor”, que têm o propósito de estarem mais próximas da sociedade – e conseqüentemente dos problemas dela – são capazes de entender com maior margem de precisão quais ações sociais devem ser implantadas.

Nessa parceria com o terceiro setor, as empresas percebem a necessidade de novas ações para se diferenciar no mercado e de que necessitam passar por mudanças. Além disso, precisam estar mais próximas da sociedade, ao entender mais os problemas para atuarem de maneira estratégica e, assim, contribuir maneira efetiva na resolução deles.

Surge o termo Responsabilidade Social Corporativa ou RSC. As alterações na sociedade e na economia aproximam as empresas dos problemas sociais. A definição de RSC, por Ianni (1995), refere-se à consciência de que as empresas devem assumir maiores compromissos com a sociedade, uma vez que são elas as propulsoras do desenvolvimento econômico. O Estado continua responsável, porém em menor escala. Austin (1998) defende que a intensificação do terceiro setor e o enfraquecimento relativo do Estado contribui para o crescimento da Responsabilidade Social Corporativa, que aumenta a ligação das empresas com o terceiro setor.

Muitas empresas inovadoras encontram formas de trabalho que, ao mesmo tempo, são positivas para elas e que também conseguem significar benefícios à comunidade. Hoje, as empresas – em grande número e alto grau de eficiência - detectam nesse fenômeno algo mais do que uma simples onda passageira, ao sustentar que há “um novo paradigma para o setor lucrativo e para o setor social, que elimina barreiras entre eles, com a preocupação de preservar ao mesmo tempo o essencial das missões deles. Esse novo paradigma de parceria com empresas visionárias, que vêm como o contexto social em que operam, afeta os resultados finais, com a nova geração de empreendedores sociais, que compreendem como os princípios de negócio os habilitam a cumprir missões sociais de forma mais efetiva.” (SAGAWA e SEGAL 2000)

A presença da RSC é a mudança dos atributos-chave para o sucesso empresarial. Essas mudanças levam a tendência de elevar a necessidade de articular as políticas e ações de RSC e o perfil estratégico das empresas (MCINTOSH, 2001; WADDOCK e SMITH, 2000). As ações anteriormente necessárias para o sucesso de uma empresa e obtenção de vantagens competitivas, tais como economia em escala, curvas de aprendizado, processos de produção, entre outros, tornam-se menos relevantes quando as empresas buscam, atualmente, reputação social, força de trabalho e reconhecimento.

Além dessas ações, o cenário está cada vez mais diferente do passado. Porter e Kramer (2002) constatam – embora ainda sem a devida comprovação científica – que os consumidores estão mais sensíveis às marcas socialmente responsáveis. Além disso, a concorrência está cada vez mais acirrada e possibilita que as estratégias

empresariais estejam alinhadas à criação e execução da responsabilidade social corporativa.

Determinação das matrizes, escopo estratégico, exigência dos consumidores, necessidade de sobrevivência, ganhos fiscais etc, são algumas das razões e motivações dentre as quais as empresas fundamentam-se para implantar a responsabilidade social corporativa.

As empresas e as ONG buscam novas estratégias de atuação. Passam a impor grau de importância para adquirir maior flexibilidade com elas e entre elas e, ainda, novas formas de atuar nesse ambiente. As empresas trabalham com o propósito de alocação de recursos financeiros, físicos e humanos nas atividades que proporcionarão o maior retorno possível para os acionistas e as ONG trabalham em busca do de maiores contribuições para a sociedade. Atuam no hiato entre as necessidades sociais e o funcionamento precário do Estado.

Almeida (1999) observa que a miséria é devastadora sob o enfoque ambiental, inaceitável sob o ângulo ético e social e limitadora sob o ponto de vista do mercado potencial ao setor produtivo; inibe a renda, a criação de empregos e a arrecadação de impostos.

Outro lado é o consumidor brasileiro que torna-se, gradativamente, mais exigente com as empresas em relação aos temas de natureza social. Várias pesquisas de opinião têm sido feitas para conhecer melhor seu comportamento deles. Essa afirmação é confirmada por intermédio da pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2002). Dentre a

amostra pesquisada, 39% dos entrevistados consideram que o papel das organizações está em gerar valores sociais e não apenas no cumprimento das leis, mas no auxílio para construir uma sociedade melhor. Outros 44% dos consumidores pesquisados afirmaram que se sentiriam mais estimulados a comprar os produtos de uma determinada empresa e recomendá-los aos amigos se ela colaborasse na manutenção de escolas, postos de saúde e entidades sociais da comunidade.

Nessa pesquisa, destaca-se que 75% dos entrevistados afirmaram estar muito interessados em conhecer as alternativas que algumas empresas utilizam atualmente para que sejam socialmente mais responsáveis. Todos esses dados sinalizam um conjunto de valores inerentes aos consumidores que podem refletir-se no comportamento dele ao comprar e também ao escolher a empresa. Daí pode-se deduzir que há uma crescente valorização das empresas socialmente responsáveis, o que significa que elas podem receber benefícios de caráter institucional e, em última instância, apresentar ganhos de imagem e reputação, o que significa maior aceitação na sociedade propiciando a aproximação com clientes efetivos ou potenciais.

Outro dado importante destacado na pesquisa é que nitidamente o governo ainda é considerado o maior responsável pela resolução dos problemas sociais, o que reafirma o caráter institucional dele como provedor de assistências básicas à sociedade. Observa-se, contudo, a crescente participação da iniciativa privada em causas de interesse público. Essa postura socialmente engajada provoca reações positivas no consumidor - especialmente em relação à imagem e à marca da empresa. Já existem indícios, até, da influência positiva na fidelização do cliente, o que possibilita, por extensão, vantagens competitivas diante da concorrência.

No Brasil, a pesquisa foi replicada pelo Instituto Ethos (2000) em parceria com o jornal Valor Econômico, por meio da empresa Indicator Opinião Pública/SP, com 1002 entrevistas em 10 cidades das principais regiões metropolitanas do Brasil (São Paulo, Rio de Janeiro, Belém, Porto Alegre, Curitiba, Recife, Fortaleza, Salvador, Brasília e Goiânia). O objetivo das pesquisas foi buscar maior conhecimento das percepções dos consumidores em diversos países sobre os aspectos ligados às ações de responsabilidade social das empresas e os impactos disso nas relações de consumo. De acordo com o relatório do Instituto Ethos (2000, p.9) que consolidou as pesquisas internacionais, os principais resultados são:

- 49% dos entrevistados no mundo consideram que o fator de maior influência na avaliação de uma empresa é a responsabilidade social, maior até do que a imagem, a reputação da marca e o desempenho financeiro;
- Dois terços dos cidadãos entrevistados querem empresas que contribuam com amplas metas sociais e não somente restritos aos característicos papéis de lucratividade, pagamento de impostos, abertura de postos de emprego e obediência às leis;
- 50% dos entrevistados dizem estar atentos ao comportamento social das empresas;
- 25% dos consumidores dizem ter prestigiado ou punido empresas com base no desempenho diante das questões sociais.

Nesse aspecto, a responsabilidade social corporativa passa a ser um tema bastante discutido e praticado na atualidade. Porém, no âmbito empresarial, novos objetivos e preocupações passam a ser prioridade a partir do momento que o novo mercado passa

a requisitar essa prática. Devido à rapidez demandada na implantação dessas ações sociais, empresas e ONG estabelecem diálogos e discutem interesses. Assim, ambas percebem que a formação de parcerias é um processo adequado entre elas, visto que a velocidade das respostas pode vir em menor tempo e a eficácia do trabalho proposto alcançar maior visibilidade.

Porém, tanto para empresas como para ONG, os interesses, necessidades e visões são distintas. Isso torna as negociações mais difíceis entre as partes. A implantação de processos e os aspectos mercadológicos trabalham com tempos diferentes, assim como as etapas de planejamento, atividades operacionais e as questões orçamentárias.

Na prática, os empresários são freqüentemente procurados por ONG apenas para viabilizar o acesso aos recursos financeiros destinados às ações de responsabilidade social. Fala-se muito em parceria, mas geralmente não se espera e não se pratica um verdadeiro envolvimento do empresariado, que acaba por delegar as ações sociais aos profissionais de recursos humanos ou de outras áreas não relacionadas com o ambiente externo. Esse é um dos motivos recorrentes que limitam a relação das negociações com a parceria nos projetos sociais.

Além desse problema do envolvimento estratégico, a formulação de muitas dessas negociações nem sempre apresenta definição clara e consistente das premissas da parceria. Isso pode prejudicar tanto a orientação geral dos princípios norteadores, como a descrição dos procedimentos funcionais necessários, e ainda a projeção dos resultados da iniciativa. As conseqüências decorrentes da definição inadequada ou

incompleta, especialmente dos pressupostos essenciais dos parceiros envolvidos no projeto que se pretende desenvolver e/ou implantar, podem significar, até, a inviabilidade do negócio.

Com todas essas dificuldades no diálogo e divergências nos interesses, o objetivo deste estudo é comparar o discurso, as negociações e os interesses dos representantes do segundo com o do terceiro setor, além de entender as convergências, divergências e compatibilidades entre si. À medida que aumenta a necessidade da prática de responsabilidade social, da expansão das organizações de sociedade civil e da intervenção da sociedade, as empresas e as ONG aumentam a participação e, na maioria das vezes, atuam de maneira conjunta a fim de consolidar as estratégias.

A presente abordagem não contempla especificamente os aspectos legais, como legislação e contratos, tampouco a implantação e o gerenciamento da parceria, pois essas são as fases de formalização e operacionalização que não fazem parte do escopo desta pesquisa e que seriam temas, então, para outros trabalhos.

1.2 Justificativa

Cresce o terceiro setor, novas ONG conquistam espaço e surge, até, a concorrência específica entre elas. Um desafio que também aparece é o da falta de recursos para viabilizar a sustentabilidade. Com isso, as ONGs buscam o Segundo Setor para propor parcerias e, assim, viabilizar os projetos sociais.

Por sua vez, o segundo setor, formado pelas empresas, busca cada vez mais a inovação em produtos e serviços e, ao mesmo tempo, recebe a cobrança forte dos consumidores quanto às responsabilidades perante a sociedade. A prática da responsabilidade social começa no mercado, em contrapartida alguns problemas também têm início nesse segmento.

A falta de conhecimento das peculiaridades e carências regionais para colocar em funcionamento ações sociais, para fazer cobranças à alta gerência, posicionar-se diante da imposição da matriz, mensurar sobre o tempo de implementação e suportar as demais cobranças inerentes ao ambiente em que compete são alguns desses problemas. Tudo isso faz surgir a necessidade das empresas em buscar parceiras com o terceiro setor, que por sua vez já está atuando no ambiente social por intermédio de vários projetos em andamento.

A partir desse cenário, o segundo e o terceiro setor, iniciam diálogos para colocar em prática as soluções diante das necessidades e, assim, formar parcerias para alinhar interesses e diminuir o tempo de execução. Porém como entender o que cada um realmente precisa? O que realmente é prioritário? Quais são os interesses primordiais? Quem deve ser beneficiado em primeiro lugar?

Parcerias precisam ser estabelecidas, porém entender um pouco mais o que se passa nas prioridades e nos discursos de cada parte é a questão que precisa ser estudada. Baker (2005) comenta que as negociações entre parcerias com finalidade social, devem ser conduzidas dentro do espírito dos princípios fundamentais. Se os parceiros não compartilharem as mesmas premissas éticas, é pouco provável o desenvolvimento

de parceria proveitosa. Ambos devem estar satisfeitos com a parceria e com os benefícios que ela pretende proporcionar; não pode haver espaço para desconfianças ou sentimentos de exploração.

Este trabalho de pesquisa objetiva-se a comparar a utilização do conhecimento explícito disponível na concepção e na estruturação de parcerias, a partir do discurso dos representantes do segundo e terceiro setores.

1.3 Formulação da questão da pesquisa

A pergunta formulada para a orientação do trabalho é:

Quais são os pontos em comum e os que divergem nas propostas de parceria em projetos sociais entre os representantes do segundo e do terceiro setores?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo principal

O objetivo geral do presente trabalho é comparar as divergências e convergências nas propostas de parceria em projetos sociais entre os representantes do segundo e do terceiro setores. Serão levantadas as diferenças em interesses, formas de expressão, necessidades, motivações, compatibilidade, negociações e estratégias.

Por intermédio desses elementos, este trabalho poderá servir de sistemática de apoio à formação de parcerias entre as partes e recomendar às empresas que buscam ou recebam propostas de parcerias com as ONG, em quais pontos de interesse e de discussão podem ser trabalhados para garantir o melhor diálogo e a melhor negociação.

1.4.2 Objetivos secundários

A seguir, são apresentados os objetivos secundários que fornecerão subsídios para alcance do objetivo final da pesquisa:

- descrever e analisar a responsabilidade social nos dias atuais;
- analisar os processos de parcerias sociais;
- analisar o interesse do Marketing Social pelas ONG's;
- absorver o conhecimento relacionado com a estruturação e a implementação de alianças e parcerias disponível na literatura, que será utilizado como referencial teórico.

1.5 Organização do trabalho

Este trabalho está estruturado da seguinte maneira:

O capítulo 2 trata da fundamentação teórica sobre Marketing, Responsabilidade Social, Terceiro Setor e Parcerias Sociais estratégicas entre o segundo e o terceiro setor.

No capítulo 3 aborda-se a metodologia proposta que será utilizada no processo de pesquisa exploratória e qualitativa, que visando à coleta de dados relevantes sobre o conhecimento explícito do tema pelos entrevistados. Além disso, dados obtidos à partir de fontes secundárias de informação, contribuições extraídas de livros e artigos científicos, serão necessários para fundamentar o respectivo embasamento teórico.

O capítulo 4 é composto pelo Resultado e a Discussão, onde são apresentados os resultados da pesquisa e, em seguida, a comparação com o referencial teórico.

O capítulo 5 representa a conclusão do trabalho.

2 REVISAO DE LITERATURA

Este capítulo tem por objetivo apresentar as discussões a respeito do tema focalizado no estudo, de maneira a dar fundamentação aos conceitos de Responsabilidade Social e conseqüentemente as parcerias sociais.

2.1 Marketing e Responsabilidade Social

Atualmente, as empresas participam cada vez mais de atividades sociais. As preocupações não se limitam a desenvolver produtos ou serviços aos consumidores, mas também buscam o bem-estar social por meio de cuidados com o meio ambiente, cultura, saúde, esportes e a valorização do ser humano.

As empresas atuam em cenários cada vez complicados e competitivos. Ganhar maior participação no mercado torna-se um desafio diário. Elaborar estratégias a fim de conquistar e manter clientes, além de agregar valor à marca da empresa ao desenvolver o *Brand Equity* são outras ações que fazem parte do escopo das organizações. Essa nova postura provoca mudanças na atitude do profissional de marketing, que agora, deve atuar a partir dos ideais humanos e sociais ao desenvolver proposições de marca e a propaganda direcionada ao consumidor, uma vez que o consumidor contemporâneo deseja produtos que associem a marca da empresa a causas sociais.

O resultado dessa nova postura de Responsabilidade Social associada ao Marketing foi o surgimento de novas ferramentas que associam a organização à questão ou causa social relevante que beneficiam a comunidade e é capaz de proporcionar retornos para a empresa. Além disso, é uma forma efetiva de melhoria da imagem, que vai diferenciar os produtos dela no mercado, agregar valor e criar vínculos com os clientes.

Porém as empresas deparam-se com outros problemas: quais critérios usar a fim de identificar e escolher a melhor causa social? Além disso, qual deve ser mais coerente com o foco da empresa, a fim de gerar vantagem competitiva? Assim, o departamento de marketing deve ter nova postura diante da importância no desenvolvimento estratégico de ações sociais, pois, assim, poderá construir em longo prazo o diferencial competitivo para a marca, para a empresa e conseqüentemente sedimentar reflexos positivos na sociedade.

Em contrapartida, Anderson (1972) levanta uma das perguntas centrais que confrontam a gerência nas organizações: a atividade da prática de responsabilidade social como parte da estratégia de marketing. Ainda persistem dúvidas para saber se a adoção dessa prática consegue ser rentável o suficiente que justifique a implantação. Por isso, uma nova questão envolve o mercado: o crescimento do número de consumidores socialmente conscientes. Assim, a questão desloca-se para novos problemas nas variáveis da segmentação que constitui o marketing para produtos, serviços ou ações empresariais que promovem bem-estar social e ambiental.

Um ponto importante é que as ações e decisões de marketing não devem contrariar valores e padrões morais aceitos pela sociedade, ainda que respeitem as leis. O

cotidiano do profissional de marketing deve-se pautar nos preceitos éticos. Junto a essas questões, as ações de responsabilidade social devem ser empreendidas, pois além de estarem intimamente ligadas à ética do marketing, as organizações devem olhar além dos próprios interesses e lucros para que seja possível realizar, de fato, contribuições à sociedade. O conceito de Marketing Societal surge como evolução das orientações do marketing.

2.1.1 Marketing Societal

A evolução da administração trata os negócios de forma diferente da atuação das empresas no mercado. As empresas passaram por diferentes etapas nas formas de tratamento aos aspectos da produção e da oferta de bens ou serviços ao mercado consumidor. No primeiro momento, a comercialização era orientada para a produção, ou seja, a empresa preocupava-se com a filosofia dos negócios concentrados na eficiência da fabricação e na oferta massificada de produtos com preços acessíveis; - no segundo momento, a orientação era para o produto, quando a ênfase era direcionada aos consumidores que davam preferência a produtos que ofereciam qualidade e desempenho superiores ou que tinham características inovadoras; - no terceiro momento, a orientação era para a venda quando, a empresa e os consumidores não comercializavam produtos em quantidade suficiente para justificar a viabilidade do negócio. A empresa enfatizou a promoção e a venda de produtos para dar vazão aos produtos com maior facilidade; - no quarto momento, a orientação era para o marketing, quando sustenta que a chave para alcançar as metas organizacionais está no fato de a empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente dos mercados-alvo

selecionados. Esta orientação baseia-se em quatro pilares: mercado-alvo, necessidades dos clientes, marketing integrado e lucratividade; - no quinto e atual momento, a orientação é para o marketing societal, no qual os produtos devem, além de satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes, serem ecologicamente corretos e não apresentarem risco ou prejuízo à saúde humana. Em resumo, a empresa precisa estar preocupada com o bem-estar público no longo prazo e deixar de lado, portanto, a visão míope e pontual que muitas organizações, ainda conservam (KOTLER, 2000).

Sugerido por Kotler (2000), a orientação para o marketing societal surge para suprir outras deficiências das orientações do marketing, que, por vezes, são conturbadas e sofrem deterioração do ambiente, escassez de recursos, altas taxas de natalidade, fome e miséria em todos os pontos do planeta. Muitas pessoas questionam se o papel do marketing é suficientemente capaz de satisfazer todas as necessidades de longo prazo dos consumidores.

Essa orientação é proposta por Kotler (2000, p. 47), e acompanha a forte tendência verificada entre os profissionais da área, que é a de garantir a qualidade de vida.

Assim, a Orientação para Marketing Societal sustenta que:

A tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo e a de fornecer as satisfações desejadas mais eficientemente do que a concorrência, de uma maneira que preserve ou melhore o bem-estar do consumidor e da sociedade.

O Marketing Societal trata-se, portanto, da visão empresarial de longo e não mais de curto prazo, como ditara o conceito inicial de apenas fazer “o que o consumidor quer” ou o que é mais rentável para a organização.

2.1.2 Definições de conceitos essenciais ligados ao marketing

O marketing humanista e o marketing ecológico são outras denominações emergentes para as questões que envolvem considerações sociais e éticas que complementam essa evolução na etapa do marketing societal. Em verdade, todas essas orientações devem manter o equilíbrio entre obter lucros para a organização, satisfazer os desejos dos consumidores, porém sem jamais perder de vista a preocupação com o interesse público.

As organizações, por sua vez, precisam também estabelecer estratégias, criar valor para o cliente, conhecer o mercado e diferenciar-se dos concorrentes. É indispensável que ela conheça o ambiente interno e o externo e, diante disso, realize a tomada de decisões e avalie a implantação de estratégias.

Segundo Duarte e Dias (1986), no passado, os administradores tomavam decisões sem dar a devida atenção às influências e acontecimentos do ambiente externo; diferente dos dias atuais, nos quais os ambientes de negócios são bastante complexos e as transformações mais dinâmicas. Essa nova realidade faz com que os gestores considerem nas decisões internas, as influências oriundas do ambiente externo. As mudanças ocorridas nas duas últimas décadas trouxeram reflexos marcantes para as organizações e para a sociedade em geral.

Além desses reflexos marcantes, Duarte e Dias (1986), afirmam que nenhuma organização, por mais conservadora que seja, conseguiria permanecer sem nenhuma alteração em meio a tal processo de mudança. À medida que a transformação do ambiente acontece, alteram-se os valores culturais, os padrões de comportamento;

surgem novos posicionamentos para o papel das organizações; a existência das organizações passa a depender da dinâmica e da realização de novas estratégias que visam atingir a flexibilidade para aceitar novos paradigmas.

Scott (1983) afirmava que apesar de as empresas terem objetivos de maximização de riquezas, e essa é a principal finalidade, cada vez mais despertam outros interesses nos *stakeholders*. Hoje, as organizações precisam atender as demandas do ambiente tarefa e do ambiente institucional. No ambiente-tarefa, a empresa precisa maximizar o retorno dos investimentos aos acionistas, pagar os fornecedores em dia, oferecer produtos de qualidade e preço justo aos consumidores, além de outras atividades econômicas. Segundo Dimaggio (1991), o ambiente institucional constitui-se de normas e sistemas de significados sociais e culturais, formados pela opinião pública, sistema educacional, profissões, crenças e ideologias, que os participantes desse ambiente aplicam como regras flexíveis de procedimento, para garantir a si mesmos e aos que estão próximos de que o comportamento dele é socialmente aceitável.

De acordo com Chiavenato (2000), as organizações trabalham dentro do contexto no qual dependem - para sobreviver -, de estratégias que viabilize a manutenção e desenvolvimento. Os recursos e as informações são obtidos no ambiente e para ele dirigem o resultado das operações. Como sistemas sociais abertos, atuam num ambiente dinâmico permeado por inter-relações entre vários agentes ou grupos sociais, tais como: os trabalhadores diretos, os clientes, fornecedores, os acionistas, instituições financeiras, o governo, a comunidade local e o ambiente natural.

Portanto, o comportamento social torna-se importante para as empresas nos dias atuais. Um desafio que as corporações enfrentam neste novo momento, é o de trabalhar de forma estratégica e ética para proteger, por exemplo, o ambiente. Em alguns casos, por ter grande participação no entendimento do ambiente, o setor de marketing recebe a responsabilidade de cuidar das estratégias de ações sociais.

Segundo Kotler (2000), o ambiente de marketing é constituído do ambiente de tarefa e do ambiente geral. O ambiente-tarefa inclui os participantes que são envolvidos na produção, distribuição e promoção de oferta, nas quais os participantes principais são: a empresa, os fornecedores, os distribuidores, os revendedores e os clientes-alvo. Já o ambiente geral é formado por seis componentes: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente natural, ambiente tecnológico, ambiente político-legal e ambiente sociocultural. O ambiente geral pode produzir grande impacto sobre as pessoas do ambiente-tarefa, por isso, os participantes precisam prestar muita atenção nos acontecimentos e nos direcionamentos para realizar ajustes oportunos nas estratégias de marketing.

No ambiente geral, a sociedade como integrante, começa a questionar as organizações que atuam como meramente instituições econômicas e que têm, como papel preponderante, a maximização do lucro.

Em contrapartida, com o crescente aumento da complexidade dos negócios, provocado principalmente por uma séria de transformações na economia, na política e na sociedade, as empresas vêm-se obrigadas a realizarem investimentos em outros atributos, além do preço e da qualidade. Entre eles, destacam-se a confiabilidade e os

serviços de pós-venda. As prioridades nos investimentos passam a ser com produtos ambientalmente corretos, com a postura ética das empresas no relacionamento com os consumidores, fornecedores e varejistas, além da segurança dos funcionários e a preservação do meio ambiente.

Pode-se afirmar, então, que ações de responsabilidade social começam a surgir e fazer parte do planejamento estratégico das organizações. Programas como voluntariado, marketing verde ou códigos de conduta no tratamento dos funcionários, fornecedores e clientes, dão início a uma tendência em direção à cidadania corporativa (MAIGNAN & FERRELL, 2001). Grande parte dos estudos sobre responsabilidade social sugere que as empresas comprometidas em causas sociais e ambientais tendem a apresentar um desempenho maior.

Assim, o contexto competitivo é fundamental para o sucesso da organização. Esse contexto inclui a capacitação de funcionários, infra-estrutura local eficiente, o tamanho e a sofisticação dos mercados locais etc (PORTER e KRAMER, 2002). Além disso, um cuidado especial deve ser tomado para não confundir o papel estratégico da Responsabilidade Social Corporativa com, apenas, Marketing de Causas Sociais. Embora esse seja um elemento importante no que se refere ao uso da Responsabilidade Social Corporativa como Vantagem Competitiva.

2.1.2.1 Marketing Social

Com o acirramento da concorrência e consumidores mais conscientes e exigentes, o papel da empresa passa a ser mais fiscalizado. Novas ações com a sociedade são

demandas e a partir desse momento, o marketing precisa estar à frente dessas ações, pois são encaradas como atitudes estratégicas, incremento da lucratividade, associações à marca da empresa e, em alguns casos, de sobrevivência no ambiente.

Para entrar na definição de marketing social, é necessário definir o conceito de marketing. Segundo Kotler & Armstrong (1998), marketing é um processo pelo qual indivíduos ou grupos conquistam aquilo de que necessitam ou desejam por intermédio da criação e da troca de produtos e valores.

A expressão marketing social surgiu nos Estados Unidos, em 1971, e foi usada pela primeira vez por Kotler e Zaltman, que, na época, estudavam aplicações do marketing que contribuíssem para a busca e o encaminhamento de soluções para as diversas questões sociais. Naquele ano, eles publicaram no *Journal of Marketing*, um artigo intitulado *Social Marketing*, no qual conceituaram o marketing social como:

O projeto, a implantação e o controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade de idéias sociais e envolvendo considerações relativas ao planejamento de produto, determinação de preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing (KOTLER, 1978, p. 27).

Kotler e Zaltman (1971) ainda afirmam no mesmo artigo, que o marketing social oferece um processo de planejamento lógico que envolve todas as etapas da gerência de marketing, tais como pesquisa de mercado, análise de marketing, segmentação, posicionamento, público-alvo, estratégias táticas de marketing e a implantação e controle das estratégias. Parte da troca voluntária de custos e benefícios de ambas as partes.

Já na visão de Vaz (1995, p. 281), Marketing Social é a modalidade de ação mercadológica institucional que tem por objetivo atenuar ou eliminar problemas sociais, necessidades da sociedade relacionadas principalmente com questões de higiene e saúde pública, trabalho, educação, habitação, transporte e nutrição. O marketing não significa apenas e tão-somente fazer propaganda, mas sim o desenvolvimento de um processo muito mais amplo e complexo, que busca realizar negócios por meio da satisfação de necessidades, e que tem na propaganda uma arma poderosa, quando bem planejada e utilizada. Ao confirmar a idéia anterior, Kotler (1994, p. 25) diz que, o pensamento de marketing começa com as necessidades e os desejos humanos. As pessoas necessitam de alimento, ar, água, vestuário e abrigo para sobreviver. Além disso, têm forte desejo por recreação, educação e outros serviços. Kotler (2000, p. 47) ainda diz que algumas pessoas questionam se a orientação de marketing é adequada a uma época de deterioração ambiental, escassez de recursos, explosão demográfica, serviços sociais negligenciados, além de fome e miséria em todo o mundo. De maneira básica, as empresas conseguem fazer um excelente trabalho em atender as necessidades dos consumidores, mas será que estariam agindo segundo os interesses em maior escala dos consumidores e da sociedade? A orientação de marketing societal da base que a tarefa da empresa está em atender as necessidades, desejos e interesses do seu público-alvo, ao atender de forma eficaz e eficiente perante a concorrência, de uma forma que seja preservado o meio ambiente ou melhore o bem-estar da sociedade e do consumidor.

Sina (1999, p. 27), complementa as definições de marketing social como: o uso das técnicas e ferramentas do marketing tradicional para promover a adoção do

comportamento que desenvolverá a saúde e o bem-estar do público-alvo específico ou da sociedade como um todo.

Diversas denominações e alguns os pontos de divergências entre os autores serão encontradas, mas o que se percebe é que as empresas envolvidas com esse tipo de marketing muitas vezes apóiam programas, projetos e campanhas próprias ou de instituições beneficentes / filantrópicas com o objetivo de minimizar problemas sociais, como conscientizar e envolver a sociedade sobre a importância de solucioná-los. Ao mesmo tempo, outras empresas incorporam esse tipo de iniciativa social para toda a empresa, ao transformar essa ferramenta estratégica de marketing em peça importante da gestão estratégica da organização. Vale destacar, contudo, que independentemente da maneira como o empresário pratica essas ações sociais, a organização que atuar de forma séria no apoio a causas de interesse público pode apresentar diferenciais competitivos. O fato é que, entre outros aspectos, essa atitude pode gerar maior valor agregado à imagem que a empresa desfruta com os consumidores, que, assim, adotarão postura receptiva aos produtos por ela oferecidos.

As organizações aderem a esse novo cenário do ambiente. Trabalhar no auxílio à comunidade, investir no segmento social e melhorar a imagem da empresa passam a ser estratégias alinhadas e interligadas. Posicionar-se como empresa socialmente correta ou empresa-cidadã, promove a corporação a um nível estratégico e evita que ela atue de forma separada e sem objetivos.

2.1.2.2 Marketing de Causas Sociais

Cada vez mais as expectativas dos consumidores e dos *stakeholders* elevam-se em relação às organizações, tanto no fornecimento de produtos e serviços, tanto na qualidade e no preço. Da mesma maneira, existe uma preocupação em entender o que se passa por meio dos valores das empresas, o quanto atuam de maneira adequada, e em que medida respeitam os valores da sociedade e de que forma contribuem para isso. Assim, essas ações passam a serem pautadas e tomam espaço nas decisões de escolhas dos produtos pelos consumidores. Baker apud Adkins (2005) afirma que os consumidores esperam que as empresas sejam socialmente responsáveis e que se um produto tivesse qualidade e preço idênticos, o fator de escolha do produto seria de uma marca cuja empresa que estivesse comprometida com alguma forma de contribuição à sociedade.

Baker apud Adkins (2005) considera que a primeira utilização no mercado mais próxima de marketing de causas sociais tenha sido da American Express, que em 1983 desenvolveu programas de marketing voltado para causas sociais. Um dos mais conhecidos foi o de apoio à conservação de um dos maiores símbolos dos Estados Unidos da América, a Estátua da Liberdade. Cada vez que os clientes utilizavam os cartões AMEX, um centavo de dólar era doado para a restauração da Estátua. E cada novo cliente que solicitasse o cartão, um dólar seria doado ao fundo. Entre outras ações, a utilização do cartão AMEX aumentou em 28% somente no primeiro mês e 45% de aumento na solicitação de novos cartões.

Baker apud Adkins, define marketing de causas sociais como:

“Uma atividade comercial pela qual as empresas e instituições de caridade ou as boas causas formam uma parceria para promover uma imagem, produto ou serviço para benefício mútuo.”

Baker apud Adkins (2005) completam a definição do marketing de causas sociais não como filantropia ou altruísmo. Ele está orientado para as ações do marketing empresarial, ou seja, tem como objetivos investir em programas e receber retorno pelos investimentos, que podem ser: a reputação organizacional; a vantagem competitiva comercial, o realce de imagem ou de marca, o aumento de fidelidade e o desenvolvimento de relacionamento com clientes até gerar mais receita e recursos.

Quando realizado por intermédio de parcerias, o programa de marketing social tem objetivos comuns e prevê que os benefícios sejam para divididos entre as partes. Segundo Baker apud Adkins (2005), a integridade, sinceridade, transparência, respeito mútuo, parcerias e benefícios também divididos formam o equilíbrio entre as partes.

O contexto do marketing social nos dias atuais é direcionado para o desenvolvimento da sociedade. Por isso impacto diretamente nos diversos integrantes do ambiente externo. À medida que o estado diminui a participação na atuação social, surge espaço para as empresas e ONG contribuírem de forma bastante significativa com a sociedade de uma forma geral. Esse movimento gera benefícios que são percebidos pelos consumidores.

Outros conceitos sociais que envolvem o Marketing

Algumas definições sociais que estão relacionadas ao marketing:

Marketing Verde – O processo holístico de gerenciamento responsável por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes e da sociedade, de um modo lucrativo e sustentável (Baker 2005).

Filantropia estratégica – ação social da empresa, formulada e implantada sobre a base de um planejamento estratégico de negócio, que associa a ação filantrópica a alguns benefícios determinados em termos econômicos e de vantagem competitiva.

O marketing humanista e o marketing ecológico são outras denominações emergentes para as questões que envolvem considerações sociais e éticas na prática do marketing. Enfim, todas essas orientações devem manter o equilíbrio entre obter lucro para a organização, satisfazer os desejos dos consumidores, sem deixar de lado a preservação do interesse público.

Balanço Social - Cresce constantemente o número de instrumentos de avaliação da responsabilidade social criados para tornar as ações sociais praticadas mais transparentes e permitir melhor identificação.

No Brasil, as empresas têm discutido formas de atuar com responsabilidade social e como divulgar essa atuação a partir da década de 1960. Alguns países desenvolvidos disponibilizam as informações por meio do Balanço Social.

Quando a empresa demonstra o resultado dos trabalhos sociais, o mercado retorna a ela de alguma forma. Isso pode demonstrar grande vantagem competitiva. Contudo, o Balanço Social não deve ter apenas esse objetivo.

Kroetz (1999, p.36) destaca que

O Balanço Social, antes de ser uma demonstração endereçada à sociedade, é considerada uma ferramenta gerencial, pois reúne dados qualitativos e quantitativos sobre as políticas administrativas, sobre as relações entidade/ambiente e outros, os quais poderão ser comparados e analisados de acordo com as necessidades dos usuários internos, ao servir como instrumento de controle e de auxílio para a tomada de decisões e adoção de estratégias.

Outro interessado nessa divulgação é o Terceiro Setor. Luca (1998, p.23) afirma que o Balanço Social surgiu para atender as necessidades de informação no campo social. "É um instrumento de medida que permite verificar a situação da empresa no campo social, registrar as realizações efetuadas nesse campo e, principalmente, avaliar as relações ocorridas entre o resultado da empresa e a sociedade".

Nessas definições, concluímos que a organização deve utilizar o Balanço Social como ferramenta gerencial de apoio à tomada de decisões quanto às estratégias a que deverão ser aplicadas, principalmente no ambiente interno. Se ela já começar a divulgá-lo, antes da análise dos resultados, poderá ter retorno indesejável, pois as mais diversas interpretações poderão surgir do ambiente externo. O ideal é utilizar as informações contidas no demonstrativo para resolver as diferenças internas, e só posteriormente divulgá-las à sociedade, ou, ainda, ter um modelo especial de Balanço Social para fins gerenciais internos. É muito importante que essa ferramenta seja conduzida com destreza pela área de marketing, dentro da estratégia de Responsabilidade Social.

2.1.3 Responsabilidade Social

2.1.3.1 Definição

As empresas que atuam com responsabilidade social são empresas interessadas em promover atividades de forma socialmente responsável, ao projetar a sociedade diante do pleno desenvolvimento sócio-político, econômico e de um meio sustentável.

Há alguns anos, o tema responsabilidade social empresarial sequer constava no vocabulário de negócios. Atualmente, diante da ineficiência do Estado, surgem as empresas, que são atores não-estatais, dotadas de potencial financeiro e patrimônio científico-tecnológico, fatores esses que significam oportunidades para uma ação ainda mais determinante no segmento do bem-estar da sociedade com a qual interagem.

Grajew (2001) define responsabilidade social como:

“(...) a atitude ética da empresa em todas as suas atividades. Diz respeito às interações da empresa com os funcionários, fornecedores, clientes, acionistas, governo, concorrentes, meio ambiente e comunidade. Os preceitos da responsabilidade social podem balizar, até, todas as atividades políticas empresariais” (GRAJEW, Institutos Ethos, 2001)

Segundo Kang apud Gaioto (2001) a responsabilidade social corporativa deve ser uma atividade que objetiva o pós-lucro, ou seja, a empresa necessita de lucro para sobreviver, onde a responsabilidade social corporativa torna-se um processo instrumental. Algumas empresas praticam a responsabilidade social para obter

posicionamento favorável da marca com os meios de comunicação e, assim, adquirir vantagens competitivas, na qual destaca a utilização da responsabilidade social como um instrumento.

As empresas que têm formato e objetivos econômicos orientados exclusivamente para a maximização de lucros, e assim, não participam nos seus interesses os aspectos sociais e políticos que influenciam o ambiente de negócios, está sendo questionada pela sociedade. Ao incluírem os temas de cunho social, as empresas modernas chegam à conclusão que essas ações ajudam nas decisões e nos resultados. Conectam-se e refletem-se diretamente nos agentes que constituem o ambiente interno e externo; além dos funcionários, dirigentes, acionistas, fornecedores, parceiros, compradores, concorrentes, governo, comunidade, meio ambiente que também são contemplados pelas práticas corporativas.

No entanto, Donaire (1995) esclarece que a empresa na visão tradicional como instituição apenas econômica, busca o ambiente estável e com previsões; a visão moderna da empresa é muito mais aberta e abrangente. As empresas devem considerar outros fatores que pressionam cada uma a incorporar outros valores nos procedimentos administrativos e operacionais. Alguns desses fatores são:

- Comunidade mais organizada;
- Consumidores mais conscientes dos direitos;
- As empresas ganham mais visibilidade com suas ações;
- Processos menos poluentes;
- Questões relativas à segurança;

— Desmatamento.

Dunn (2003) afirma que as empresas são levadas a adotar uma postura socialmente responsável, uma vez que se trata de um dos pilares de sustentação dos negócios. A Responsabilidade Social tem o poder de atrair os consumidores e de gerar vendas, que se traduzem em lucros para os acionistas, e ainda, o de trazer reputação corporativa e da marca. Além disso, a responsabilidade social é um conceito que sofre influência direta da globalização, quando determinadas empresas somente formam parcerias com empresas internacionais se elas forem socialmente responsáveis.

No processo de globalização, essa afirmação é reforçada pela visão de Almeida (1999), onde as empresas passaram a lidar com uma nova situação, o Segundo Setor viu-se obrigado a um maior engajamento no setor público.

Com isso, Ashley apud Gaioto (2001) diz que a responsabilidade social consolida-se como conceito interdisciplinar, multidimensional e associado à abordagem sistêmica, focada nas relações entre os *stakeholders* associados direta e indiretamente ao negócio da empresa, incorporada à orientação estratégica das empresas, e refletida em desafios éticos para a dimensão econômica, ambiental e social.

A responsabilidade social é um conceito amplo que se relaciona à obrigação de uma organização em maximizar os impactos positivos perante a sociedade, enquanto minimiza os impactos negativos. O modelo de Carroll (1991) aponta por intermédio da pirâmide de responsabilidade social as dimensões econômicas, legal, ética e filantrópica.

Econômica – seja rentável - inclui as obrigações da empresa em ser produtiva e lucrativa e, ainda, atender as expectativas dos acionistas de obter o retorno pelo investimento. A responsabilidade econômica de obter lucro também atende os funcionários e a comunidade, devido ao impacto sobre o emprego e os níveis de renda na área onde a empresa está localizada.

Legal – obedeça à lei - defende-se que o negócio cresça e cumpra a missão econômica com respeito às leis e aos regulamentos. O consumidor espera que os negócios sejam capazes de oferecer produtos dentro das normas de segurança e obedeçam às regulamentações governamentais.

Ética – Seja ética - leva em consideração princípios e padrões que definem a conduta aceitável determinada pelo público, órgãos reguladores, grupos privados interessados, concorrentes e a própria organização. Tomar decisão deverá ser pautado nas consequências dessas ações, ao honrar o direito do próximo, cumprir deveres e evitar prejudicar terceiros. As decisões éticas de marketing favorecem a confiança, que ajuda a construir relacionamentos em longo prazo.

Filantrópica – seja uma empresa cidadã - prevê que o negócio deve estar envolvido com a melhoria da sociedade, por intermédio da responsabilidade legal, ética e econômica, e também com a adoção de práticas filantrópicas, por exemplo, o desenvolvimento de programas ambientais, apoio a atividades desportivas e culturais locais, formação de parcerias etc.

2.1.3.2 Histórico de atuação das empresas

Para Megginson et al. (1998, p. 96), o conceito de responsabilidade social divide-se em quatro períodos distintos.

O primeiro entre 1800 e 1930, é o período da maximização dos lucros, no qual os empresários preocupavam-se em aumentar a eficiência e baixar os preços.

Em um segundo momento encontra-se o período da administração por curadoria, quando os administradores profissionais e o governo começaram a se preocupar com empregados, clientes e comunidade, que significava, ao mesmo tempo, proteção ao acionista.

O período do ativismo, num terceiro momento, começa na década de 1960. Surgem mais preocupações, mudam as relações e as formas dos executivos administrarem. É o tempo marcado por oportunidades iguais de emprego, proteção ambiental e preocupação com o consumidor.

E o último período, o da compreensão social, onde é introduzido por parte dos administradores o senso de responsabilidade social, que se constitui como o de mais acessível às necessidades dos diversos grupos, e que aceita o fato de que os acionistas não têm mais motivos para receberem tratamento especial.

Apesar do tema Responsabilidade Social no Brasil ser relativamente novo, Drucker (1975, p. 341) já afirmava: “As administrações de todas as instituições são responsáveis por seus subprodutos, isto é, pelos impactos dessas atividades legítimas sobre as pessoas e sobre o meio ambiente físico e social”.

Até há pouco tempo, no Brasil, acreditava-se que fazer doações a causas filantrópicas ou à sociedade representava a “parcela de contribuição para os problemas sociais”. Nota-se que não havia quaisquer tipos de controle sobre o que era feito, como eram feitos e quais os benefícios efetivos que as ações proporcionavam à sociedade.

A contribuição financeira era feita pela organização e a decisão sobre a aplicação desses recursos ficava por conta daquela instituição ou comunidade que recebeu a doação. Atualmente, entretanto, o comprometimento social tem gradativamente se tornando parte integrante das estratégias de gestão empresarial.

O campo de atuação das empresas, em relação ao social, tem sido ampliado e envolve desde questões relacionadas aos empregados (respeito às leis trabalhistas, incentivo à formação escolar etc) até as que dizem respeito à comunidade onde se localiza e aos problemas relativos ao meio ambiente.

2.1.3.3 Tendências atuais e futuras

Como condição básica, a responsabilidade social mantém as empresas no mercado globalizado, aumenta a competitividade em um ambiente no qual as ações deixaram de ser informações restritas a determinadas regiões do planeta, e ainda, são dotadas de sensibilidade para perceberem que alijar o hospedeiro significaria subtrair as próprias forças.

Dentro da visão empresarial, pode-se dizer que o mundo idealizado que se deseja construir, torna-se indispensável que se tenha uma visão globalizada da

responsabilidade social como ferramenta de gestão empresarial. Cada vez mais, as organizações estão mais complexas e não se pode ter a responsabilidade social como mais um custo, pois as organizações - em função da globalização - das novas tecnologias da informação e da comunicação de massa dependem cada vez menos de máquinas e tecnologia.

A concepção de responsabilidade social por parte das empresas vem sendo bastante difundida. Especialmente nos países mais desenvolvidos, as empresas enfrentam – de maneira crescente, novos desafios impostos pelas exigências dos consumidores, pela pressão de grupos da sociedade organizada e por legislações e regras comerciais que demandam, por exemplo, proteção ambiental, produtos mais seguros e menos nocivos à natureza e ainda o cumprimento de normas éticas e trabalhistas em toda a cadeia produtiva.

Um dos mais importantes integrantes nesse cenário é o consumidor. Em tempos nos quais a concorrência está a cada dia mais acirrada e novos programas de fidelidade são lançados a todo o momento, o consumidor percebeu a importância dessa representatividade.. Disputado com troféu, descobriu que pode ser mais exigente e lutar por mais diferenciais. Por intermédio do poder de compra passou a exigir soluções para os problemas da sociedade.

Na pesquisa realizada pelo IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, no ano de 1998, empresas brasileiras esclarecem porque se preocupam com a responsabilidade social. Noventa por cento das organizações pesquisadas informaram que começaram ações dessa natureza por acreditarem que melhorariam a imagem

institucional. Porém, apenas 19% acreditam que ser socialmente responsável aumenta a lucratividade, enquanto 34% declararam que a responsabilidade social relaciona-se com a motivação interna e a produtividade. Esses números, mais do que um indicador quantitativo, refletem que a responsabilidade social no Brasil é um tema ainda em desenvolvimento (ASHLEY et al, 2002, p.25)

Kotler e Levy (1969) consideram que o marketing é uma função da organização que deve estar sempre em contato com os consumidores, para perceber as necessidades, desenvolver produtos que atendam essas necessidades e organizar programas de comunicação para expor as propostas organizacionais. Certamente, as vendas e demais influências tomarão maior espaço da área de marketing, mas todos os produtos deverão satisfazer as necessidades dos clientes. Esse é o compromisso.

O consumidor não é o único foco das empresas. Conforme afirmam Shommer, Rocha, Fischer (1999), o conceito de responsabilidade social corporativa parte do princípio de que a atividade empresarial contempla compromissos com toda a cadeia produtiva da empresa, como: clientes, funcionários e fornecedores; as comunidades, o ambiente e a sociedade. Essa concepção relaciona-se com a teoria dos *stakeholders* – os indivíduos ou grupos que dependem da organização para alcançar as metas, são os mesmos que as empresas dependem para funcionar.

As empresas, por sua vez, preocupadas em fidelizar o cliente e se posicionar estrategicamente diante dos *stakeholders*, passaram a inserir nas estratégias ações de cunho social, que demonstrassem o interesse pela comunidade. Não por caridade, mas

sim por uma questão de visão do futuro. Uma estratégia para reforçar a imagem da empresa e, conseqüentemente, aumentar a lucratividade.

Em resumo, as empresas precisam ser socialmente responsáveis porque há uma cobrança intensa da sociedade civil e, conseqüentemente, há também o risco de perder consumidores. Ashley et al (2002, p.89) defende que grande desafio do século XXI “é estimular a empresa-cidadã, aquela que consegue conciliar lucro (eficácia econômica) e preocupações sociais, ambientes e éticas”.

Assim, entende-se que há poucos anos, atender a sociedade era uma forma puramente assistencialista. Hoje, porém, o mercado exige muito mais do que ser politicamente correto ou ter somente intenções de fraternidade. Um integrante passa a ganhar força neste mercado. O Terceiro Setor cresce e todas as questões sociais começam a ser tratadas de maneira que possa influenciar as pessoas e conseqüentemente uma grande contribuição à sociedade, que em última instância significaria o compromisso com a transformação social.

2.2 O Terceiro Setor

2.2.1 Definições e conceitos básicos

O Estado deveria atuar para contribuir diante das necessidades de interesse público, mas, ao contrário, distancia-se cada vez desse papel, ao fortalecer o discurso neoliberal que pede a redução do tamanho e das atividades do Estado (IOSCHPE; MARCOVITH, 1997, p.121).

Assim, se o Estado sozinho não consegue atender as demandas da sociedade civil, o Terceiro Setor surge com vital importância para auxiliar a sociedade e diminuir os problemas que a afetam.

Para entender as definições, o Estado representa o Primeiro Setor, ao reunir organismos públicos. O mercado é o Segundo Setor, que reúne organizações empresariais, das quais se originam a oferta de bens e de serviços. O Terceiro Setor, independente do Estado e do mercado, é o que dá origem aos bens públicos, como segurança, cidadania, ambiente etc., ou seja, são entidades organizadas da Sociedade Civil (ZIONI, 2000, p. 4-5).

Dentre os vários segmentos nos quais os processos de gestão social podem ser implantados, destacam-se as organizações do Terceiro Setor, que trata das instituições sem fins lucrativos que, a partir do âmbito privado, perseguem propósitos de atender o interesse público. Nesse sentido o Terceiro Setor engloba instituições, Organizações não-governamentais e fundações que ao desempenharem funções públicas encontram-se fora do Estado, no espaço entre o próprio Estado e o mercado, sem

declarar fins lucrativos. Por reunir instituições muito diversas, o Terceiro Setor constitui um campo dialético e contraditório, onde se produz um choque de valores e tendências; o sucesso dele dependerá da democratização das instituições que regulam a vida social e da redefinição dos objetivos a favor da equidade e da justiça social (THOMPSON, 1997). Entende-se que ao tomar por base a constante redefinição de objetivos em favor da equidade e da justiça social, que o terceiro setor poderá assumir papel complementar, e cooperar para a construção de uma proteção social universal.

Ao analisar as debilidades teóricas do termo Terceiro Setor, assim como as abordagens hegemônicas sobre ele, Montañó (2002) salienta a necessidade de se analisar o conceito de Terceiro Setor ao considerar-se a totalidade histórica.

A partir das mudanças da realidade contemporânea, promovidas pelo embate desigual entre o projeto neoliberal e as lutas dos trabalhadores, verdadeiras transformações estão se processando nas respostas da sociedade à chamada “questão social” e suas refrações (MONTAÑO, 2002, p.183).

Para Melo Neto e Froes (2001) o Terceiro Setor é um ramo de atividade que possui racionalidade econômica independente e regras de atuação específicas. Pode-se dizer que a economia desse setor gira em torno de indicadores socioeconômicos internos e externos. Eles ressaltam ainda que outra característica desse setor é a capacidade de gerar novos conhecimentos e de contribuir para o aumento da empregabilidade aliado ao conceito de capacitação profissional, por intermédio dos variados programas voluntários em comunidades. A atuação desses programas funciona de forma segmentada. Proporciona relacionamentos personalizados e conquista imagem altamente positiva, e pode atuar nas áreas de Cultura e recreação; Assistência social; Educação; Saúde; Desenvolvimento e defesa de direitos; Religião e Ambientalismo.

Melo Neto e Froes (1999) afirmam que o Terceiro Setor surge em decorrência da falência do Estado em promover bem-estar social. Inicia-se um movimento forte de ação comunitária. As entidades de direito civil, os movimentos sociais e as igrejas são os mais novos provedores da cidadania. Os principais agentes promotores dessa nova ordem social são as entidades atuantes do Terceiro Setor. O fortalecimento desse segmento e a tomada de consciência sobre a necessidade da responsabilidade social, portanto, traduzem a profunda crítica à atual configuração e funcionamento da sociedade organizada.

Em meados da década de 1990, o Terceiro Setor já representava 6% do Produto Interno Bruto nos Estados Unidos, além de ser responsável por 9% dos empregos. Os dados fornecidos por Rifkin (1995) ressaltam a importância também econômica do Terceiro Setor, que tem registrado crescimento expressivo em diversas regiões do mundo.

No Brasil, o Terceiro Setor começou a ser organizado no fim da década de 1980, mas teve como marco impressionante a atuação do sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, que em 1993, criou a Organização não-Governamental “Ação da Cidadania”, uma campanha nacional contra a fome e a miséria e pela vida e também pela iniciativa de valorizar as empresas comprometidas com a sociedade, por intermédio do Balanço Social.

2.2.2 Principais atores

No Brasil, destacam-se três organizações de Terceiro Setor que desenvolvem papel agregador importante na disseminação da cidadania empresarial: O Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), o Instituto Ethos e a Fundação Instituto de Desenvolvimento Social e Empresarial (FIDES) e o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE). O GIFE procura orientar empresas e fundações na realização de projetos sociais e o Instituto Ethos apóia as empresas na implantação de medidas socialmente responsáveis. Ambas são inspiradas na organização americana Business for Social Responsibility (BSR).

O Instituto Ethos, o FIDES e o IBASE orientam as empresas na elaboração do Balanço Social, publicação empresarial com informações e indicadores de investimento e ações realizadas pelas empresas no cumprimento da função social com os funcionários, governo e ainda com comunidades com as quais interagem.

Uma das formas de atuação das empresas no âmbito social acontece por meio das fundações empresariais. Cardoso (2000) afirma que, no Brasil, a maioria das empresas com programas sociais não possuem estrutura especializada para o gerenciamento dos investimentos sociais. Essa estrutura contribuiria para maior qualidade e eficiência na aplicação dos recursos. Na realidade brasileira, segundo pesquisa realizada pelo CEATS (Centro de Estudo em Administração do Terceiro Setor), em 2001, foi feita uma caracterização da atuação social de um conjunto de empresas e o mapeamento das formas de atuação delas. Das empresas consultadas, de uma amostra de 379 questionários enviados para corporações com atuação social, 78% desenvolviam

ações sociais sem fundações próprias de apoio e 22% desenvolviam ações por meio de fundações.

Outros atores participantes que integram esse cenário são as Entidades Beneficentes e os Fundos Comunitários. As Entidades Beneficentes, que são as operadoras de fato, cuidam dos necessitados, idosos, meninos em situação de rua, drogados e alcoólatras, órfãos e mães solteiras; protegem testemunhas; ajudam a preservar o meio ambiente; educam jovens, velhos e adultos; profissionalizam; doam sangue, merenda, livros; servem refeições; oferecem suporte aos desamparados; cuidam de filhos de mães que trabalham; ensinam esportes; combatem a violência; promovem os direitos humanos e a cidadania; reabilitam vítimas da poliomielite; cuidam e orientam os deficientes visuais e auditivos.

Os Fundos Comunitários ou *Community Chests* são muito comuns nos Estados Unidos. Em vez de cada empresa doar para uma entidade, todas as empresas doam para um Fundo Comunitário. Os empresários, então, avaliam, estabelecem prioridades, e administram efetivamente a distribuição do dinheiro.

Temos também a ABONG - A Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais, que foi criada em 1991 com a proposta de representar coletivamente as ONG perante o Estado e com os demais participantes da sociedade civil. O principal objetivo é representar e promover o intercâmbio entre as ONG empenhadas no fortalecimento da cidadania, na conquista e na expansão dos direitos sociais e da democracia.

Atualmente, a ABONG tem 270 associadas com destacada atuação na esfera pública, em áreas como direitos humanos, políticas públicas, questões agrárias e agrícolas, questões urbanas, desenvolvimento regional, meio ambiente e ecologia.

2.2.3 Atuação contemporânea e tendências para o futuro

Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, IPEA, órgão vinculado ao Ministério do Planejamento, no Brasil, o Terceiro Setor tem participação equivalente a 1,5% no PIB nacional. Estima-se que as organizações dessa natureza movimentem anualmente cerca de R\$ 12 bilhões, ao oferecer 1,2 milhões de pessoas, além de 1,5 milhões de voluntários. O Brasil registra, hoje, mais de 250 mil instituições, formadas por organizações não-governamentais, sem fins lucrativos, e que receberam, em 1995, doações da ordem de R\$ 1,1 bilhão provenientes de quase 15 milhões de brasileiros.

Em contrapartida ao crescimento, as ONG começam a enfrentar problemas graves de falta de recursos financeiros, falta de pessoal de apoio, defasagem tecnológica, problemas administrativos e também conta com poucos investimentos. A concorrência entre ONG se estabelece no Terceiro Setor, quando passam a disputar atenção do governo e das empresas em busca de soluções, principalmente financeiras. Assim, duas ações de grande porte precisam ser postas em prática: a profissionalização da gerência e a busca por parcerias.

A necessidade de profissionalização da gerência está na busca em dar destinação conseqüente aos recursos investidos em projetos e, ainda, a de atuar – em todos os segmentos - de forma estratégica. Para alcançar essa estratégia sustentável,

necessita-se de um domínio maior dos conceitos da empresa. Para isso, as ferramentas e os conceitos de marketing começam a fazer parte do trabalho na busca de aproximar o público-alvo das ações propostas. Porém, a utilização dessas ferramentas não são fatores únicos e exclusivos, mas, também, é necessário adaptar determinados processos de acordo com o objetivo da ONG.

E na busca por parceria, as ONG começam a conversar com o Segundo Setor a fim de colocar as idéias e os projetos em prática, pois percebem, também, que as empresas procuram o Terceiro Setor para agilizar a introdução das práticas de responsabilidade social. As ONG, então, passam a ser opção de parcerias com as empresas, uma vez que são a face mais visível do Terceiro Setor. Nessa condição, interagem diretamente em ações voltadas para a obtenção de resultados nas comunidades e em projetos de parcerias que envolvem setores públicos e privados (GONH, 1997). Portanto, a formatação de parcerias passa a ser algo interessante, mais rápido e eficaz.

O Terceiro Setor cresce em números e em efeitos sociais. É uma realidade que se consolida e fortalece à medida que são vencidos os desafios teóricos e práticos do setor. Ao legitimar o papel de auxiliar nas demandas sociais não atendidas pelas instituições de Governo, enquanto busca cada vez mais a profissionalização do setor, salientada por Marcovith (2000), certamente o Terceiro Setor não será apenas um paliativo para os problemas sociais, mas, sim, um forte e atuante agente de transformação da sociedade.

2.3 Parcerias Sociais estratégicas entre o segundo e o terceiro setor

2.3.1 Conceito de Parcerias e Parcerias Sociais

Andar juntos ao longo de bastante tempo reflete o cerne da questão que tanto pode ser aplicada a uma união matrimonial, quanto a um processo compartilhado de negócios ou atividades sem fins lucrativos. Seja numa sociedade comercial ou entre entidades de diferentes setores como organismos governamentais e também ONG.

Na definição enciclopédica (FERREIRA, 1995), a palavra parceria significa “reunião de pessoas para um fim de interesse comum”, que é o entendimento corrente ouvido, visto e lido, tanto na mídia como nas referências utilizadas em conversas cotidianas.

A procura esmiuçada das especificidades nesse segmento possibilitou a análise dos enfoques existentes de acordo com a abordagem (tipos de processos cooperativos como alianças ou parcerias). Nesse aspecto, verificam-se abordagens com ênfase específica no Terceiro Setor, outras centradas nas possibilidades geradas pela utilização de tecnologias oferecidas como ferramentas baseadas em Internet e outras que ainda apresentam visão mais aberta diante das situações convencionais de negócios.

A instituição Peter F. Drucker Foundation, por Austin (2001), refere-se às práticas, fundamentos e benefícios da parceria com empresas privadas e integrantes do Terceiro Setor, ao destacar que esse processo é uma alternativa para gerar ações compartilhadas entre iniciativa privada, governos e ONG em busca de solução para problemas que exigem a participação e a colaboração de ambos.

No enfoque abordado por Austin (2001), dentre os pontos mais importantes voltados ao pensamento estratégico sobre o processo evolutivo de cooperação, destacam-se as quatro principais dimensões estratégicas de uma parceria:

1. A mentalidade da cooperação – refere-se à potencialidade contida na postura e atitude dos atores do processo no que tange aos relacionamentos interpessoais. Segundo Austin (2001), essa dimensão é a mais “sensível”, pois são as pessoas que constroem, mantêm e possibilitam o avanço, o retardo e até o fracasso de uma parceria;

2. O alinhamento estratégico – abrange o grau de compatibilidade das definições e dos valores estratégicos assumidos por cada organização ao interagir na rede cooperativa, por exemplo, princípios norteadores, diretrizes gerais e outros elementos que comunicam o perfil de atuação do parceiro no ambiente. Essa dimensão trata do estabelecimento de uma base sólida nos aspectos essenciais de organização da parceria. Assim, a adequada afinidade entre os parceiros nas questões estratégicas constitui o alicerce fundamental para o funcionamento seguro do processo cooperativo;

3. Valor da cooperação – como podem ser avaliados os esforços de cada parceiro, mobilizados no sentido de maximizar as competências para agregar valor ao conjunto de participantes da parceria? O senso da importância vital da atuação sinérgica é um fator determinante para obter resultados significativos e, conseqüentemente, para alcançar objetivos melhores para os parceiros;

4. Administração do relacionamento – envolve os aspectos ligados às responsabilidades do gerenciamento da parceria que incluem acompanhamento da comunicação, desempenho, motivação etc. Trata-se, portanto, da gestão do processo de ação compartilhada, que exige o acompanhamento dos fluxos de atividades definidos, a manutenção dos mecanismos de ação e a motivação das equipes para o incremento dos resultados, ampliados pela força sinérgica dos esforços unificados e coordenados dos parceiros.

Austin (2001) refere-se a uma vasta quantidade de parcerias estabelecidas nos Estados Unidos da América, nas últimas décadas, por empresas privadas de todos os portes com entidades governamentais, comunitárias e/ou conservadoras, que realizaram importantes projetos conjuntos e produziram significativas contribuições sociais, além da obtenção de benefícios econômicos para si próprias.

Noletto (2000), por intermédio da abordagem sintética, refere-se a aspectos básicos e essenciais associados às parcerias, ao focalizar especificamente as relações entre entidades governamentais e as organizações da sociedade civil de interesse público - OSCIPs, e à legislação própria que rege os processos empreendidos de forma compartilhada entre organismos públicos e o setor privado brasileiro.

O conceito de parceria adotado por Noletto (2000) que traduz de forma objetiva o significado é que: “A concepção de parceria significa a associação em que a soma das partes representa mais que o somatório individual dos membros” (2000, p. 13). Essa assertiva resume com simplicidade o espírito da parceria, ao representar-se pela sinergia obtida da atuação cooperativa entre os parceiros.

Noieto (2000) relaciona os princípios fundamentais de uma parceria que servem de união para apoiar o desenvolvimento, a consolidação e a evolução do processo cooperativo (2000 p. 21):

- Optar pelo equilíbrio de forças entre os parceiros;
- Concentrar-se no valor somatório das forças, não apenas de cada parceiro unilateralmente;
- Construir relacionamentos gradualmente, por meio de aproximações sucessivas;
- Ser adaptável estruturalmente, ou seja, é preciso ceder para construir parcerias.

Também no âmbito das parcerias, o Poder Executivo Federal surge como estratégia governamental que visa a suprir as necessidades de investimentos em obras e serviços públicos, para os quais o Governo não possui capacidade financeira e a agilidade suficiente. Essa estratégia foca nas relações de organizações governamentais e a iniciativa privada e foi encaminhada por intermédio do Projeto de Lei n. 2546/03 pelo Governo Federal, em 2003, ao Congresso Nacional. O projeto dispõe sobre Parcerias Público-Privadas (PPP) e é a iniciativa privada que revela o Estado exaurido na capacidade econômico-financeira para atender as crescentes necessidades socioeconômicas, e ainda conscientizou-se da ineficiência dos sistemas de gestão de investimentos em obras e serviços exigidos pela sociedade contemporânea. Ao mesmo tempo, ainda que de forma compulsória, o governo brasileiro também aderiu aos processos de cooperação para a agregação de valor à sociedade.

As ações sociais não fazem parte somente do escopo das organizações não-governamentais (ONG). O segundo setor ou iniciativa privada descobriu que a prática de ações sociais aliada a parceiras com as ONG é uma grande oportunidade para ambas as partes. Porém firmar essa parceria entre o Terceiro Setor e as empresas não é tarefa fácil. Uma das questões pode ser a atuação, o objetivo e o foco. O fato é que ação sem fins lucrativos costuma ser vista pela maioria dos empresários como algo que não tem valor e previsão de retorno, pois ações comunitárias não costumam ser consideradas como insumo do marketing.

2.3.2 A gestão do relacionamento entre os parceiros

Ações das empresas com foco na comunidade ajudam a minimizar necessidades prementes e essa é a base que se deseja construir na sociedade. Por isso, um caminho adequado para essa atuação é a parceria da empresa com a ONG na criação da participação do voluntariado empresarial no Terceiro Setor. É aí que está a chave da participação cidadã, com empresários, funcionários, acionistas, aposentados e familiares. Uma atuação conjunta, na qual todos deverão contribuir para projetos e ações que podem ir da assistência social à cultura, da ecologia ao lazer, da educação ao esporte. Portanto algumas etapas precisam ser seguidas para o sucesso dessa parceria.

Baker apud Adkins (2005) aponta para o marketing de causas sociais, um esboço dos princípios e processos que devem ser seguidos para que se alcance uma estratégia eficiente. Essas diretrizes foram desenvolvidas a partir de pesquisas feitas com consumidores, profissionais, empresas, instituições de caridade e organismos representativos e, assim, apontam para os princípios básicos do marketing de causas

sociais: integridade, transparência, sinceridade, respeito mútuo, parceria e benefício mútuo.

Baker apud Adkins (2005) afirma que caso o Marketing social não englobe esses princípios básicos, é muito grande a probabilidade de fracasso de uma parceria com uma instituição de caridade ou mesmo uma ação social. Contudo, existem alguns processos que são fundamentais para o direcionamento do marketing social, tais como: planejamento e preparação, negociações e parcerias, o acordo formal, gerenciamento do programa, comunicação do programa e monitoração, medição e avaliação do programa.

Dentre os pontos e detalhes mais importantes do enfoque de Baker apud Adkins (2005), voltado a essas diretrizes são:

1. Planejamento e preparação – Investir tempo e esforço no início é crítico. É preciso entender o que a organização quer atingir e os motivos que legitimem essas premissas. Um resumo claro sobre as importantes informações constitui-se de: histórico e a natureza da organização; a visão, os valores e os objetivos da organização; os objetivos específicos relativos ao resumo, incluídos os detalhes do mercado-alvo e quaisquer outras restrições conhecidas; o orçamento, o cronograma e o critério de seleção; o que se espera como resposta e quando, por exemplo, uma apresentação ou relatório etc; o nome de contato para informações que se impuserem como fundamentais.

As empresas e o voluntariado geralmente trabalham de forma muito diferente, portanto é importante assegurar que os seguintes tópicos sejam claramente entendidos: a estrutura organizacional; a distribuição geográfica; o relacionamento entre a organização e os empregados, voluntários, apoiadores e beneficiários; o etos do trabalho, os processos decisórios e os níveis de autoridade e, por último, o planejamento e ciclos de investimentos.

2. Negociar a parceria – quando identificado o parceiro, o próximo passo é negociar e aprovar os detalhes da parceria e do programa. Devem ser conduzidos dentro do espírito dos princípios fundamentais. Todas as partes devem trabalhar com princípio ético e demonstrar satisfação com os benefícios que serão proporcionados e, além disso, não deve existir nenhum sentimento de exploração. Os objetivos SMART são recomendados, isto é, devem ser Simples, Mensuráveis, Atingíveis, Realistas e ter uma limitação de Tempo.
3. O acordo formal – Antes de rascunhar qualquer documento formal é importante procurar consultoria jurídica qualificada. Vários documentos básicos e alguns instrumentos legais precisam ser consultados.
4. Gerenciar o programa – É importante esclarecer os papéis e responsabilidades de todas as partes. Definir um plano de trabalho e comunicar-se regularmente durante todo o processo ajudará a assegurar que o processo funcione com eficiência. Basicamente, é necessário que se saiba quem serão os responsáveis pelas atividades. Isso é fundamental.

5. Comunicar o programa – Uma das etapas mais críticas é a comunicação do programa. O imperativo é que seja atraente, eficiente, baseada nos princípios fundamentais e que esteja em todas as etapas do processo. As fases do processo de comunicação que devem ser consideradas são: preparar o terreno; publicidade de pré-lançamento; lançamento; compromisso contínuo e pós-programa.

6. Monitorar, medir e avaliar o programa – Ajuda a identificar os indicadores de desempenho. Significa, nesta etapa, refinar os detalhes da parceria e saber se deve ou não investir mais no programa. A depender dos indicadores de desempenho aprovados, os seguintes aspectos deverão ser considerados: Fundos arrecadados; vendas e tráfegos de consumidores; cobertura de mídia; efeitos sobre reputação; imagem ou conscientização; efeitos sobre utilização e/ou atitude; satisfação do cliente, empregado ou demais interessados e impactos sobre a sociedade.

Fazer uma parceria social exige os mesmos cuidados ou até maiores que uma parceria tradicional, portanto, seguir um roteiro de Planejamento de Parceira é muito importante nos dias atuais para que o sucesso e retorno sejam altamente satisfatórios para ambos os lados, tanto da empresa, tanto da organização.

2.3.3 Vantagens da parceria entre o segundo e terceiro setor

Por uma questão de sobrevivência, é comum a formação de parcerias e alianças entre empresas do mundo comercial, por ser essa mais uma forma de sobrevivência no

mercado. Já as parcerias e alianças estratégicas entre o segundo e terceiro setor vêm se consolidando gradativamente à medida que expandem as organizações da sociedade civil e aumentam as demandas sociais e de intervenção na sociedade (NOLETO, 2000). Segundo o autor, a era de doações parece ter chegado ao fim. Empresas, pessoas e organizações estão mais conscientes acerca dos problemas sociais e do crescimento acentuado das desigualdades sociais. Os interesses estão voltados para a participação, opinião e ajuda no alcance de soluções. Isso é percebido com as ações delas nas contribuições para solucionar os problemas sociais e as conseqüências provocadas por eles.

Melo Neto e Froes (2001) destacam que a empresa é realmente beneficiada nessas parcerias. Além dessas vantagens, o exercício da cidadania empresarial lhe assegura alguns retornos significativos como o retorno publicitário, o retorno tributário, retorno aos acionistas, retorno de produtividade e retorno social. O retorno publicitário pode ser medido por meio da divulgação do veículo que apresenta a empresa-cidadã voltada para a solução dos problemas sociais. O retorno tributário advém das deduções fiscais previstas em leis que garantem também maior lucratividade e que geram retorno para os acionistas. O retorno de produtividade é conquistado por intermédio de funcionários e parceiros que trabalham mais motivados que produzem mais e melhor. Enfim, o retorno social. Ele provém dos benefícios sociais gerados pela ação social e empresarial.

Outro beneficiado com essas parcerias e alianças também é o terceiro setor, conquistando através das mesmas a concretização de projetos, com o apoio de recursos financeiros, materiais e de ações voluntárias, proporcionadas pela empresa

patrocinadora. Sem esses apoios os projetos passam por dificuldades e muitas vezes nem atingem seus objetivos. A ampliação de capilaridade, ou seja, de espaço geográfico, é outra vantagem, proporcionando maior atendimento e benefício para um maior número de comunidades.

Outro benefício que as instituições apoiadas recebem é que as mesmas podem agregar maior valor e identidade à sua imagem, expandindo seu público e proporcionando a possibilidade de novas empresas investirem em seus programas, compartilhando assim, riscos e sucessos com maior segurança. Porém algumas precauções devem ser tomadas em relação a essas parcerias, para que o equilíbrio entre ambas as partes prevaleça, isso é conquistado pela identidade e afinidade das partes envolvidas na missão que conseqüentemente agrega valor tanto à instituição quanto à empresa (NOLETO, 2000).

2.3.4 Problemas possíveis na parceria entre o Segundo e o Terceiro setor

Mendonça e Schommer (2000) afirmam que as ações sociais promovidas pelas empresas, classificadas como de responsabilidade social, na maioria das vezes não se utilizam estratégias de marketing social, mas, sim, apenas de promoção social, utilizando-se de marketing comercial. Essas estratégias podem influir negativamente nas parcerias com o Terceiro Setor. Isso acontece quando o produto, a marca e a imagem, sobrepõem-se a real questão social abordada. A divulgação da marca, produto e imagem da empresa deve ser conseqüência do marketing social, não o fator de evidência. Existe, sim, um marketing social ético, contundente e responsável, que se contrapõe ao marketing de causa (marketing comercial), que é oportunista, difamador e

de curta visão. Esse marketing é adotado pelas empresas como plataformas de negócios, e destina parte das vendas para atrair o público e aumentar a venda dos produtos.

Para evitar que parcerias possam ser prejudiciais é necessário conhecer em profundidade os interesses do parceiro e levar em consideração as questões éticas na definição dos compromissos e responsabilidades das partes envolvidas. A empresa deve envolver-se com as causas sociais com intuito transformador e empenhada com ações de melhoria para a comunidade em que estiver inserida (NOLETO, 2000).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Definição e justificativa da metodologia a ser utilizada

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho consistiu na utilização de pesquisa bibliográfica com dados secundários e na pesquisa de campo. O tipo de pesquisa realizada é exploratório e a sua abordagem é qualitativa.

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em “material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 1999, p.65), análise criteriosa dos trabalhos pesquisados, uma vez que a utilização de dados coletados ou processados de forma equivocada poderia comprometer o resultado deste estudo (GIL, 1999). Trata-se de importante etapa, que compreende ampla pesquisa para “dar conta do ‘estado’ do conhecimento atual sobre o assunto” (MINAYO, 1996).

A pesquisa qualitativa dispensa o uso de instrumental estatístico com base de análise de um problema, pois como explica Mattar (1999), enquanto a pesquisa quantitativa procura medir o grau em que algo está presente, a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo. Ações que não se opõem, mas se complementam, pois aspectos qualitativos de uma pesquisa podem estar presentes até mesmo nas informações coletadas por intermédio do método quantitativo.

Já com relação ao nível de pesquisa, em atendimento à classificação apresentada por Selltiz et al apud Gil, (1999, p. 43), classificam a pesquisa em três grupos, a saber: estudos exploratórios; estudos descritivos e estudos que verificam hipóteses casuais

(explicativas). O estudo em curso pode ser classificado como uma pesquisa exploratória, pois como afirmam Cervo e Bervian (1996, p.49), esse tipo de estudo normalmente é o primeiro passo de uma pesquisa. Apesar de não elaborar hipótese, define os objetivos e busca mais informações sobre determinado assunto de estudo; tem o objetivo de familiarizar o pesquisador com o fenômeno ou “obter nova percepção dele e descobrir novas idéias”.

De acordo com Gil (1999, p.43), a rigidez no planejamento não é característica de estudos exploratórios. “Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental [...] são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Constituem, segundo o autor, a primeira etapa de uma investigação mais ampla.

3.2 Pesquisa de campo

3.2.1 Instrumento da coleta de dados

A metodologia fundamental empregada para desenvolvimento do roteiro desta pesquisa constitui-se, a partir da delimitação do problema e através de um roteiro semi-estruturado que foi elaborado por intermédio de consulta e estudos da literatura e publicações existentes, com o objetivo de conhecer o pensamento dos estudiosos sobre os assuntos relacionados com o tema escolhido dentro do âmbito de parcerias, comunicação, estratégia, processos, marketing, gestão de relacionamento, responsabilidade social, organizações e Terceiro Setor. O objetivo é de esclarecer os

pontos essenciais de identificação das peculiaridades de cada assunto, por intermédio do desenvolvimento dos conceitos propostos em fundamentação teórica.

3.2.2 Caracterização dos entrevistados

A elaboração do plano previu entrevistas, gravadas pelo próprio pesquisador, orientadas para promover a espontaneidade das respostas a partir da identificação do entrevistado.

Os entrevistados são os responsáveis / interlocutores pela busca, formatação e gestão das parcerias entre o segundo e terceiro setor.

No segundo setor, a interlocutora escolhida é responsável por gerenciar a empresa Elo Soluções de Marketing. A importância pela escolha deste interlocutor foi por possuir larga experiência no mercado empresarial e no terceiro setor, identificando claramente as dificuldades e necessidades em ambos os setores. Esta consultoria presta serviços para diversas organizações do segundo setor que não possuem conhecimento na implementação de ações sociais, formação de parcerias sociais com o Terceiro Setor e estruturação da responsabilidade social corporativa.

No Terceiro setor, dois interlocutores de organizações distintas foram escolhidos. A Associação Brasileira de ONG (ABONG), representado pelo Terceiro Setor, tem atuação na educação popular. A importância de sua escolha para este trabalho é a sua grande experiência, pois realiza seus projetos desde 1991. Atualmente a ABONG

congrega 280 organizações não governamentais, ou seja, é atuante na área política e funciona como interlocutora do governo em diversos assuntos.

A outra organização do Terceiro Setor é o Rio Voluntário. Apesar de ser uma ONG, o Rio Voluntário teve sua participação contribuindo com a visão do segundo setor. A entrevistada tem atuação na defesa dos interesses do segundo setor na implementação de ações sociais. Uma ONG que tem a visão e atuação em ambos os lados, tanto do terceiro setor, tanto do segundo setor.

3.2.3 Condução das entrevistas

No presente trabalho foram realizadas três entrevistas, que foram gravadas, com os profissionais que representam o Segundo e o Terceiro setor. A duração média de cada entrevista foi de quarenta e cinco minutos. A ação aconteceu durante o mês de novembro de 2005. O modelo do questionário encontra-se no final deste trabalho, no anexo 01. Inicialmente foram levantadas informações desses responsáveis sobre o cargo ocupado e uma breve descrição objetiva da organização para a qual trabalham. Em seguida foram pesquisadas as questões gerais sobre a implantação de um projeto social, as principais razões, os objetivos, principais interesses, o foco, todos os recursos envolvidos, principais benefícios, medição de resultados, as etapas e ainda as oportunidades e as fraquezas de cada organização. E na última parte, os critérios para a busca de parceiros, as negociações envolvidas e as convergências e divergências entre o segundo e terceiro setor.

A comparação dos discursos entre os representantes por parcerias do Segundo e do Terceiro Setor é o alvo deste estudo. Portanto, o que se procura, por meio dessa investigação, é apresentar quais os principais pontos de convergências, divergências, diferenças em interesses, formas de expressão, necessidades, motivações, compatibilidade, negociações e estratégias entre eles.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a apresentação dos resultados será realizada a comparação com o referencial teórico apresentado na revisão bibliográfica.

Todo esse procedimento visa a fornecer informações para o desenvolvimento e a conclusão desta dissertação.

4.1 Apresentação dos resultados

4.1.1 Apresentação das organizações

Foram entrevistados três personagens distintos com atuações e foco diferentes. A Abong e o Rio Voluntário representaram o Terceiro Setor; a Elo Soluções foi a representante do Segundo Setor.

No Terceiro Setor, A ABONG - Federação de Organizações não-governamentais - existe desde 1991. Foi criada com o objetivo de definir um campo de atuação de várias organizações históricas que atuavam na luta pelos direitos humanos. A ABONG congrega hoje 280 organizações não-governamentais no Brasil inteiro, algumas muito antigas e outras de expressão reconhecida como o IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. A Abong é atuante na área política e funciona como interlocutora do governo em vários assuntos. Ela consegue pautar políticas públicas e efetuar pressões. A Abong é uma das organizadoras do fórum social mundial.

A Abong atua com o princípio de fazer com que as organizações não-governamentais – que comunguem dos mesmos idéias éticos - engajem-se na luta por solidificar a democracia. Isso significa garantir direitos sociais, direitos civis e direitos políticos. A Abong não tem o objetivo de substituir o Estado. Ela trabalha para que o Estado assuma a tarefa de fazer o que lhe é de dever.

Disseminar a importância do trabalho voluntário é a missão declarada pelo Rio Voluntário, uma entidade governamental sem fins lucrativos, criada há oito anos.

A área entrevistada do Rio Voluntário é responsável por interagir com todas as empresas relacionadas ao Segundo Setor, ou seja, ela defende os interesses e necessidades dessas organizações, verifica qual a melhor forma de realização de um projeto social e estabelece interação com as ONG em busca de parcerias. Essa área específica é considerada como “célula empresarial” dentro de uma ONG, ou melhor, trabalha como facilitadora no processo de interação entre as organizações do segundo e do terceiro setor, pois dentro da Rio Voluntário existe a mesma célula que cuida dos interesses das ONG e dos voluntários.

A Elo Soluções representa o segundo setor. Trata-se de uma empresa de consultoria que objetiva prestar serviços às empresas. O foco é o de ensiná-las a desenvolverem ações de Responsabilidade Social, responsabilidade corporativa e marketing social. As atividades estão relacionadas com a verificação da melhor forma de desenvolver o projeto, quais ONG devem ser consideradas e, ainda, como estabelecer parcerias a fim de administrar conflitos e interesses.

Cada organização entrevistada tem atuação, foco e responsabilidades distintas. A entrevista com o Rio Voluntário teve uma abordagem diferenciada e objetivou produzir conhecimento esmiuçado sobre a atuação do Segundo Setor e utilizá-la na comparação com o Terceiro Setor. Com propostas mais distintas que a Abong, mesmo na condição de ONG, o Rio Voluntário possui representantes que atuam na defesa de interesses com a atenção voltada para o segundo setor.

Esses aspectos ficarão mais claros na apresentação da função de cada entrevistado.

4.1.2 Apresentação dos entrevistados

Pelo terceiro setor, a entrevistada é a Diretora da Regional sudeste da Abong. Ela atua na educação popular, ou seja, trabalha na formação política para a conquista do exercício da cidadania. A formação dela objetiva transformar pessoas em líderes populares de associação de moradores, grupo de assistência às mulheres, sindicatos de classe, movimentos dos sem-teto etc. Atua também para que haja respeito irrestrito dos direitos humanos universais e, ainda, de como obtê-lo por intermédio de políticas públicas, ou seja, com o fortalecimento de organizações da sociedade civil, a fim de que reivindiquem direitos que deveriam ser assegurados pelo Estado.

Outra entrevistada que responde pelo Terceiro Setor, é a Coordenadora Geral das Atividades do Rio Voluntário. A principal tarefa é a de gerenciar a área de trabalho voluntariado empresarial, que engloba toda a proposta voluntária de incentivos variados com as empresas. Essa coordenação abrange os serviços de consultorias e treinamentos para que as empresas implantem ações sociais dentro das áreas de negócios onde atuam.

No Segundo Setor, a entrevistada ocupa o cargo de Gerente Geral da Elo Soluções. Dentre os desafios está o de impulsionar o funcionamento da empresa de consultoria, ao transformá-la em referência no segmento de Responsabilidade Social Corporativa. A área de atuação dela inclui, entre outras tarefas, a de oferecer propostas de trabalho às empresas com o objetivo de desenvolver, efetivamente, a Responsabilidade Social Corporativa. Ela busca, também, estabelecer parcerias com ONG que possam desenvolver trabalhos em conjunto.

Os três entrevistados desempenham o papel de interlocutores entre os setores na busca por parcerias, ou seja, as propostas em forma de discurso, circulam entre o Segundo e o Terceiro setor.

4.1.3 Razões para o investimento em ações sociais

As organizações do segundo setor investem em ações sociais por variadas razões: porque o concorrente investe; para minimizar os prejuízos provocados ao meio ambiente; pela busca de certificações; por redução de custos; pelos benefícios de conquistar boa imagem com a comunidade; por pressão da comunidade ou dos funcionários; para diminuir vulnerabilidades diante de relações trabalhistas ou ainda para fazer exclusivamente filantropia.

Já as organizações do Terceiro Setor investem em ações sociais para praticar assistência à sociedade, enfrentar a miséria, transformar e capacitar a população atendida e, ainda, exigir do Governo a atuação dele nas responsabilidades constitucionais.

A ONG Rio Voluntário ressalta – para fortalecer e completar a idéia do Segundo Setor - que as motivações produzem diversas melhorias, tais como o relacionamento com o público interno e externo, a condição social dos funcionários da empresa, o relacionamento com o Governo, o retorno da imagem, os índices financeiros importantes negociados com empresas socialmente responsáveis e com os fundos de investimento voltados para empresas com esse perfil.

Há observações de divergências nas razões de investimentos em ações sociais entre o Segundo e o Terceiro setor. Enquanto o Segundo Setor pratica essas ações com foco na melhoria da percepção perante o micro e o macroambiente, o Terceiro Setor investe para suprir deficiências que o Estado não consegue atender, ou seja, oferecer assistência à parcela necessitada. Por esses motivos, não foi possível constatar convergência entre elas.

4.1.4 Principais objetivos na implantação das ações sociais

Os principais objetivos das organizações do Segundo Setor em implantar ações sociais para empresas são a de fortalecer a competição, de gerar negócios, de atuar no marketing social e nas ações promocionais. Para a comunidade - nos locais onde existem problemas de violência urbana - os objetivos são os de obter confiança que sinalize ações afirmativas no presente e no futuro. Para o mercado, os objetivos são de alcançar bom relacionamento com o cliente, gerar novos negócios e – de forma estratégica - conquistar grandes mercados.

Pelo Terceiro Setor, os objetivos para as organizações são os de promover ações efetivas de ajuda. Para a comunidade, vai depender do perfil dessa organização. O discurso é quase sempre o de construir um mundo melhor, de ajudar a comunidade, de obter melhor imagem, angariar resultados expressivos no segmento do marketing e, ainda, o de fortalecer a luta política. Para o mercado, as metas são as de oferecer a visibilidade e a de conseguir movimentar alguma ação posterior.

Na perspectiva da Rio Voluntário, os objetivos para a empresa são os de obter retorno de imagem, ter melhor relacionamento com a comunidade de baixa renda que gravita ao redor da empresa e o de crescimento sustentável em longo prazo. Os objetivos para o mercado são os de conseguir desenvolver mão-de-obra qualificada. Para a comunidade, o principal é o de diminuir a desigualdade social.

As divergências permanecem quase por inteiras entre os objetivos da implantação das ações sociais entre o Segundo e o Terceiro setor. A Rio Voluntário apresentou complementação nos objetivos para a empresa em obter sustentabilidade em longo prazo. A única convergência encontrada foi a de imagem de marketing entre os setores.

4.1.5 Interesses nas ações sociais

Quando perguntados sobre quais eram os interesses das empresas em trabalhar em ações sociais, os representantes do segundo setor responderam que, entre eles, estava o aproveitamento todos os espaços de mídia espontânea, busca de certificação, melhor negociação com as partes interessadas, a conversão numa ferramenta de

marketing, obter retorno melhor na compra de produtos, estabelecer bons relacionamentos, cultivar o DNA da empresa e buscar novos mercados potenciais, tais como os que constituem as classes C, D e E, a fim de conquistar volume expressivo de vendas. Além disso, a valorização da marca, a penetração em mercados inexplorados ou ainda mal-explorados; atração e a posterior retenção de talentos jovens na empresa e, também, a criação de novas tecnologias.

O Terceiro Setor, por sua vez, destacou os interesses em tentar fazer funcionar a democracia, sustentar o processo democrático, atuar na formação do cidadão, implantar políticas públicas, levar informação à população para que ela entenda o que é, como se organiza e de que maneira é gerido o orçamento público, lutar para que esse dinheiro seja bem aplicado e monitorado na Câmara dos Vereadores, formar e fortalecer a cidadania, assegurar e buscar que o Estado resguarde e garanta o respeito aos direitos humanos.

Em contrapartida, o Rio Voluntário fortalece a questão da imagem empresarial e complementa a consciência que algo precisa ser feito para evitar um colapso social.

É perceptível a ocorrência de divergências nos interesses entre o Segundo e o Terceiro setor. Nenhum ponto de convergência foi encontrado.

4.1.6 Foco da organização

O foco está muito baseado no aspecto emotivo ou o no que melhor convier à empresa.

O que se percebe é que as corporações abraçam causas sociais. Existe também a

preocupação de ser politicamente correta, de conquistar empatia. O foco também pode estar na consolidação das idéias dos representantes, dos financiadores ou funcionários. Algumas empresas objetivam o que estiver alinhado com o ramo de negócio comum ou o fortalecimento da marca. Outras empresas fazem essa opção simplesmente por ser uma tendência ou alternativa para defender-se das volatilidades do mercado.

As ONG, têm foco temático, ao contrário dos universalistas próprios ao Estado. Em geral funcionam como “entidades empresariais”. Engajam-se em causas ou em algum movimento que não tenha sido contemplado pelo Estado.

O Rio Voluntário – representante expressivo do Segundo Setor – defende que existe a forte tendência das empresas em executar ações sociais onde ela – empresa - possua negócios que produzam resultados lesivos a quem quer que seja. Outro aspecto que justificaria essa atitude de engajamento social acontecerá se a empresa estiver localizada próxima de comunidades de baixa renda. As ações que tenham grande visibilidade, as que se possam medir os resultados e estabelecer parcerias consistentes também são levadas em consideração.

Mesmo que ainda não seja um trabalho amadurecido por parte das empresas, há divergências no desenvolvimento de ações sociais, mesmo que o foco seja distinto ou temático.

4.1.7 Destinação de recursos para a prática de ações sociais

A origem dos recursos destinados às ações sociais pelas empresas está na acomodação de verbas de setores como o de Comunicação, Marketing ou de RH. Em outros casos, os recursos são disponibilizados após ordem expressa da presidência. Não existe verba planejada. Os recursos pessoais são por intermédio de acumulação de tarefas, originas por ajustes no quadro de funcionários.

As ONG buscam os recursos por intermédio de financiamento externo - que são os fundos de cooperação internacional -, por convênios com as prefeituras, ajuda do setor empresarial ou até mesmo das organizações das próprias corporações.

O Rio Voluntário informa que em alguns casos, as empresas disponibilizam parte do *budget* para que o trabalho seja efetuado. Outra forma de gerar recursos é por intermédio da comercialização de produtos vendidos pelo projeto social da empresa, ou seja, receita extra para reinvestir no projeto.

Mais um ponto divergente. Parte da própria empresa destina recursos para a execução do trabalho social, ao contrário das ONG, que necessitam de ajuda externa para executar trabalho nos segmentos financeiros, pessoais e tecnológicos.

4.1.8 Benefícios obtidos

Quando a pergunta à empresa foi sobre os principais benefícios obtidos, as respostas foram a repercussão positiva, o fortalecimento da marca, a redução nos custos, o

melhor relacionamento com a comunidade, o clima geral positivo, as condições propícias para o trabalho e o fortalecimento de parcerias empresarias na formação de *clusters*.

Para as ONG, os principais benefícios são a transformação da agenda pública, o êxito na ação proposta, a efetiva formação política para a cidadania, o trabalho que visa à conscientização da população, o acesso a mais financiamentos que signifiquem a continuidade e a sustentabilidade ao projeto.

O que foi possível inferir, é que as empresas que trabalham com o Rio Voluntário têm benefícios na positivação da imagem com os viabilizadores dessas ações. De forma indireta, a compra de produtos dessas empresas, passa a ser critério de desempate na compra de produtos com preço e qualidade semelhante, além de significar a obtenção de propriedade no longo prazo, mais valor, retenção, diminuir o *turn over* e elevar a satisfação dos funcionários da empresa.

Nesse aspecto de benefícios gerados pela ação social - tanto para o Terceiro e para o Segundo Setor - são totalmente divergentes. Às empresas está muito voltado para geração de negócios e para as ONG o que interessa é continuar a desenvolver trabalhos com a busca contínua da melhoria de vida dos que assistidos por elas.

4.1.9 Retorno da Melhoria da imagem / reputação

As empresas destacam que com a melhoria da imagem e da reputação os fornecedores tornam-se receptivos às negociações. Os funcionários –

inconscientemente – sentem-se motivados, são estabelecidas, também, parcerias com maior facilidade, atuação conjunta entre as melhores empresas. Enfim, com a imagem melhor definida e apresentada à sociedade, a empresa consegue vendas expressivas da produção.

Nas ONG, o que é melhora é o reconhecimento do trabalho, a seriedade da proposta e o objetivo preconizado.

A Rio Voluntário converge nos pontos do Segundo Setor, porém complementa na satisfação dos funcionários da empresa.

Os pontos são divergentes entre os setores, uma vez que o Segundo busca mais uma vez resultados com vistas à geração de novos negócios e as ONG apenas visam ao reconhecimento do trabalho.

4.1.10 Relacionamento com os órgãos governamentais

As empresas destacam que as principais melhorias são de ter maior poder de influência. Os diálogos são mais produtivos, melhora o contexto que fundamenta funcionamento das empresas e registra-se a diminuição dos custos onde existe o controle do governo.

O Rio Voluntário conclui, então, que os resultados no relacionamento entre empresa e Governo são: em relação à melhoria nos trâmites da burocracia exigida; a obtenção de

facilidade nos processos com as instâncias governamentais; e, ainda, a percepção da boa imagem da empresa por parte do público externo.

Algumas divergências foram encontradas. Existe a convergência, uma vez que as partes têm interesses com o Governo, porém é necessário que haja bom relacionamento, a fim de que os resultados comecem a aparecer.

4.1.11 Relacionamento com os investidores

As principais melhorias das empresas em relação aos investidores são o maior acesso aos bens de capitais, aos empréstimos, à compra de ações e à melhor negociação de venda por parte dos analistas.

As ONG encaram os investidores como apoiadores, portanto a melhoria está na relação mais segura, na utilização dos recursos de forma mais equilibrada, no estabelecimento de critérios mais rígidos e um esquema de maior controle da contabilidade.

As empresas, sob a ótica da Rio Voluntário, apresentam resultado positivo em consequência da boa imagem delas. Isso favorece a criação de fundos de investimento na área social.

Observa-se que a questão do relacionamento com os investidores é divergente para ambos os setores, pois as partes precisam ter uma ótima relação, a fim de buscar mais

investimentos e alcançar, assim, o crescimento sustentável que vai possibilitar a continuidade do negócio.

4.1.12 Etapas para a implantação da ação social

No contexto estratégico, as empresas precisam entender quais são as necessidades do negócio em relação à ação social. Depois, qual o posicionamento da empresa, as causas e os respectivos problemas que precisam ser resolvidos. No âmbito tático, está a definição dos parceiros, a missão - que define os objetivos que deverão ser alcançados -, os indicadores e metas e de que maneira será gerenciado.

As ONG, inicialmente, buscam estabelecer a estrutura de apoio que envolve a definição do campo de atuação. Além disso, quer saber como os projetos serão construídos para que, efetivamente, sejam implantados; procura a clareza da atuação e a missão dela; como será a construção do diagnóstico; análise dos dados e principais problemas; qual o público-alvo a ser atingido; os beneficiados direto e indiretamente; a elaboração do cronograma de trabalho; como será desenvolvida a atuação; os técnicos, atores e interlocutores que vão atuar no projeto. Depois vem a busca do apoio e dos recursos financeiros e pessoais. O processo de implantação e a conclusão do projeto finalizam as etapas.

Sob aos princípios que regem o universo empresarial, as corporações buscam também investir em pessoas que atuarão diretamente com o problema e serão responsáveis por conduzir o processo.

Mesmo que ambos os setores passem por todas as etapas, torna-se divergente a ordem delas. No início, as empresas, nas primeiras etapas, buscam o que é mais interessante, depois querem saber quais serão as necessidades da comunidade que deverão ser atendidas, e no contexto das ONG, quais as causas que devem ser encampadas para organizar estrutura posterior.

Depois, no segmento operacional, passa a ser convergente, pois as etapas são iguais ou se assemelham em alguns pontos.

4.1.13 Formas de medição dos resultados

Para medir os resultados do projeto, as empresas utilizam indicadores. Esses indicadores são medidos por intermédio de pesquisas de campo. Um dos indicadores mensuráveis é o tempo em que o projeto acontece.

As ONG também usam os indicadores e os critérios de tempo, de curto, médio e longo prazo para mensurar o resultado do projeto.

Ferramentas técnicas como o PMI ou MS Project são utilizados para medir, além dos indicadores qualitativos e quantitativos. Outras formas de medição são: a análise histórica e atual da situação do público-alvo; a quantidade de pessoas envolvidas e, também, as metas determinadas pelo panorama. Essas são alternativas de medir os resultados pelas empresas que trabalham em conjunto com a Rio Voluntário.

Ambos os setores têm como forma de medição dos resultados do projeto os indicadores, ou seja, são convergentes. Eles são compostos pelo tempo ou prazo, a missão do trabalho, o resultado do público-alvo e as pesquisas para a avaliação.

4.1.14 Problemas ou dificuldades com o processo

O tempo e o resultado do projeto são os principais problemas que as empresas enfrentam no processo de execução. O início de um projeto, a partir do zero, a falta de experiência e ainda o fato de não atuar no segmento de negócio que lhe é comum, aparecem como principais dificuldades no processo. Outro ponto levantado são as dificuldades na execução de parcerias com as ONG no que diz respeito ao relacionamento, à cultura, à busca de resultados, a leitura correta sobre os indicadores de sucesso, às expectativas que são diferentes, aos tempos de trabalho e a forma de atuação profissional de cada um.

As ONG, por sua vez, enfrentam problemas e dificuldades de recursos e com a própria imagem da ONG. Além disso, enfrentam os preconceitos do mercado, as disputas políticas, as associações de moradores, a concepção de como deverá ser, de fato, a ação social, o campo de atuação e as disputas de caráter material e simbólico.

As divergências são claras a partir do momento em que as dificuldades e os problemas das empresas dizem respeito à sua atuação acontecer em um ambiente desconhecido.

Um território diferente daquele onde normalmente são processadas as negociações. Nas ONG esse é o trabalho fim, portanto as dificuldades são baseadas no dia-a-dia do trabalho.

4.1.15 Inconsistências que prejudicam ou dificultam

As empresas têm inconsistências que prejudicam ou dificultam o sucesso na execução de uma ação social. A principal dificuldade enfrentada é o desconhecimento. Além dele, existe uma falsa expectativa quanto ao tempo de retorno do investimento, que quase sempre é mensurado no curto prazo. Outro ponto são os interlocutores da empresa, que muitas vezes não estão engajados com o projeto, uma vez que a responsabilidade é atribuída à própria rotina profissional.

Por trabalhar no diapasão da solidariedade, as ONG têm inconsistências quanto às respostas à profissionalização das ações, à prestação de contas e, muitas vezes, ao próprio tamanho da ONG.

A Rio Voluntário aponta como principais inconsistências das empresas que se relacionam com ela a falta de flexibilidade no planejamento e na verba, certa soberba em relação à compreensão dos afazeres inerentes à prática e a incongruência relativa ao valor dos investimentos quando se trata de projetos sociais.

Se cada organização possui trabalhos diferentes ou ramos de atuações distintos, as inconsistências serão completamente divergentes, uma vez que dizem respeito ao ambiente interno de cada uma.

4.1.16 Oportunidades ou facilidades

Na visão das empresas, existem oportunidade ou facilidades que podem ser trabalhadas, tais como a superação do desconhecimento quanto às ações sociais, fazer *benchmarking* com outras empresas que executem projetos semelhantes ou até mesmo a realização de *workshops* para divulgação dos trabalhos e o amadurecimento das idéias.

A construção de alianças nos movimentos sociais, a obtenção de maior legitimidade para o projeto e a potencialização do trabalho são oportunidades identificadas pelas ONG.

As empresas relacionadas ao Rio Voluntário têm a vantagem de não precisar reinventar a dinâmica da atuação social. Além disso, podem estabelecer e desenvolver parcerias com quem faz projetos sociais, ou seja, as ONG.

O ponto convergente entre as organizações é a oportunidade de estabelecer parcerias entre elas. Uma possui experiência e a outra tem interesse e recursos para investir. Os pontos divergentes são apontados na atuação de cada uma, uma vez que a ONG potencializa o trabalho e a empresa aproveita para dar conseqüência e divulgar esse trabalho.

4.1.17 Necessidades para a formação de parcerias

Quando se buscam parcerias com as organizações do Terceiro Setor, as necessidades identificadas para a formação delas são os interesses comuns, a definição do que a empresa almeja, a clareza dos objetivos, a complementaridade das missões, os indicadores em comum, a definição e a clareza das regras, a forma que será operacionalizada, quais serão os fornecedores de conhecimento e, ainda, estabelecer alianças estratégicas com o foco em longo prazo.

Da mesma maneira, as ONG têm necessidades como as de que os princípios precisam ser comuns, a existência de consenso, missões correlatas, padronização da prestação de contas e, também que os apoios sejam táticos e não meramente estratégicos.

As necessidades entre as organizações são convergentes, pois elas trabalham com idéias semelhantes, além do fato de ainda não atuar na prática, mas, sim, no terreno das próprias idéias.

4.1.18 Critérios para a definição dos parceiros

Os critérios adotados pelas empresas para a escolha das ONG priorizam os que conseguem pensar mais próximo das idéias que professam, os que possuem maior comprometimento com o projeto, os que conseguem apresentar resultados, os que são idôneos, os que possuam histórico de atuação e que estejam alinhados com o foco da e o campo de atuação da empresa.

As ONG adotam critérios para a escolha de empresas. Priorizam as que possuam afinidade de interesses de projetos, as que a escolha não seja somente por interesse próprio, as que comunguem valores comuns, e aquelas onde não exista uma relação de patrão - empresa - e funcionário - ONG -, e que – ao contrário - haja o reconhecimento da autoridade.

Para executar estabelecer a parceria, as partes precisam ter formas de pensar bem próximas. Afinal, parceria consiste no trabalho conjunto que seja que siga em uma só direção. Portanto na comparação dos resultados obtidos percebe-se que estão alinhadas.

4.1.19 Busca dos parceiros

Em busca das parcerias nas ONG, as empresas priorizam as que tenham maior abrangência, onde exista empatia entre os participantes, experiência anterior e também as que sejam sustentáveis.

As ONG, por sua vez, pautam-se por outros mecanismos na procura por parcerias com empresas. A busca acontece por intermédio da abertura de projetos de financiamento, seleção pública ou ainda pelos convênios com a prefeitura.

Contribuído com a busca de parceiros, o Rio Voluntário informa que a busca das ONG é feita por intermédio de indicações, por matérias ou documentários externos, por veículos de comunicação de massa, por intermédio de parcerias com outras empresas, editais de projetos, indicações de funcionários e pesquisas na comunidade.

O único ponto convergente na busca por parceiros acontece por ocasião da utilização dos editais de projetos. Os demais aspectos são divergentes, uma vez que as ONG apresentam procedimentos diferentes dos seguidos pelas empresas.

4.1.20 Identificação dos melhores parceiros

As organizações do segundo setor possuem alguns critérios de decisão para identificar as melhores ONG parceiras. Como levantada na entrevista, os critérios destacados são: a existência de gestão e procedimento da comunicação entre os parceiros. Além disso, complementando pela visão do Rio Voluntário, outros pontos colocados: as missões estão convergidas com os objetivos e se a instituição é sustentável, na teoria e na prática.

Pelas Organizações não Governamentais, o que prevalece na identificação dos melhores parceiros é a ética da empresa e se existe coerência com o propósito da ação ou do projeto.

Nesse aspecto sobre a identificação do melhor parceiro, as organizações divergem nos critérios apresentados, ou seja, possuem preocupações diferentes.

4.1.21 Retornos esperados com a formação de parcerias

Os principais retornos esperados com a formação de parcerias são obter excelência em comunicação, sucesso no trabalho desempenhado, retorno no resultado sobre a meta estabelecida e futuros negócios que possam ser gerados.

As ONG esperam que o trabalho seja realizado, tenha recursos suficientes, haja facilidade no diálogo e que se conquiste novos horizontes.

O Rio Voluntário contribui para que as empresas conquistem o que foi proposto, que a união seja complementar ao parceiro, que o projeto seja colocado em prática e que o público-alvo seja, de fato, beneficiado.

Existem convergências na realização do trabalho e no diálogo entre as partes, porém as divergências estão na preocupação com os recursos pelas ONG e pelas empresas, em novos negócios gerados.

4.1.22 Grau da relação da parceria

De acordo com a Rio Voluntário, para uma empresa, o grau de relação pode chegar até que a ONG faça parte dos processos da empresa. Caso contrário, a parceria não vai resistir a um único projeto.

A ONG avalia o grau de parceria pela sintonia, pelo tempo de relacionamento e pelos índices que apontem para o acerto dessa união. Portanto ela pode fluir de forma positiva ou de forma negativa.

Os pontos são divergentes, uma vez que as empresas planejam absorver a estrutura das ONG, porém o contrário não existe.. É convergente no sentido de que a parceria pode ou não continuar, ou seja, ambas têm interesse na união no longo prazo, caso haja respeito entre elas.

4.1.23 Estratégias para o avanço de uma parceria

As melhores estratégias para construir, manter e possibilitar o avanço de uma parceria por parte das empresas é de entender o ganho que se pretende com a realização delas, depois o benefício precisa ser dividido, além de deixar claro que cada um tem a sua parcela de responsabilidade.

As ONG elaboram estratégias para esse avanço. Objetivam a mobilização de recursos, a fim de que haja apoio em todos os níveis e que seja definido qual o projeto, qual o recorte, o que se pede e quem serão os beneficiados. Também atuam para definir o que deverá ser pedido e a quem será pedido.

As empresas que trabalham com a Rio Voluntário elaboram estratégias que verificam o andamento da comunicação e de todo o processo. Acompanha, ainda, se as expectativas estão alinhadas, quais os resultados obtidos com a parceria, como se apresentam os resultados, se todas as ocorrências são repassadas, ou seja, se há o retorno contínuo e se os papéis estão bem definidos.

As convergências são claras nos aspectos quanto aos beneficiados, à comunicação entre as partes e aos papéis bem definidos. Porém as divergências acontecem quando são mencionadas a preocupação pelas ONG quanto aos recursos mobilizados e se todos os níveis vão, de fato, apoiar o processo. Por parte das empresas, a divergência está na preocupação com a apresentação de contas e os resultados apresentados pelas ONG.

4.1.24 Critérios para avaliação e implementação do avanço da parceria

Os critérios de avaliação identificados pelas empresas do Segundo Setor são destacados como o crescimento dos resultados anuais, novas oportunidades a serem desenvolvidas e principalmente os indicadores estabelecidos.

As ONG destacam as seguintes premissas: que são necessários os indicadores; se não houve violação dos princípios; se houve custo alto para o apoiador e se vale investir na parceria.

O Rio Voluntário complementa que se houve foco de atuação no projeto social, o público-alvo foi atendido. Se os recursos foram investidos e os resultados planejados foram alcançados. Se houve respeito ao cronograma diante dos resultados investidos e se as prioridades foram respeitadas.

Os pontos são convergentes quando mencionam a questão dos indicadores. Esse avaliador é muito importante, visto que é uma forma de medir a execução do projeto. Além disso, existe a preocupação das partes quanto aos recursos investidos para a formação da parceria e do desenvolvimento dela.

4.1.25 Avaliação do esforço

As empresas do Segundo Setor avaliam os esforços de cada organização que forma a parceira por intermédio do comprometimento para agir de maneira correta.

As organizações do Terceiro Setor avaliam os recursos oferecidos pelas empresas e monitoram o trabalho desenvolvido por elas.

A Rio Voluntário afirma que para avaliar o esforço, é necessária a participação de ambos na melhoria dos resultados. Ressalta ainda a melhor destinação dos recursos investidos, a busca de novas parcerias para o mesmo projeto e, principalmente, se as preocupações e participações acontecem concomitantemente.

Eles convergem no momento que ambas as organizações possuem a preocupação com os esforços, nenhuma deve trabalhar mais que a outra, precisa ser mútuo o esforço. Outro ponto é o monitoramento do trabalho, que converge entre o segundo e o terceiro setor.

4.1.26 Formas de administrar o relacionamento

As empresas possuem algumas formas de administrar o relacionamento com as ONG. O monitoramento periódico, o *check list* do projeto, o respeito ao cronograma, o gerenciamento do processo e a busca por alcançar os resultados previstos nos indicadores.

As ONG mencionam que as formas de administrar o relacionamento são como serão determinados os critérios de apoio, a exigência da prestação de contas, a contabilidade e as estruturas internas, o respeito à autonomia da entidade e o bom senso. Diz ainda que a comunicação deve ser clara, que os processos não devem ter ruídos e se os objetivos, princípios e missão estão alinhados, além de garantir a visibilidade do projeto.

As empresas que trabalham com a Rio Voluntário têm como formas dessa administração a presença de interlocutores responsáveis pelo projeto, a comunicação eficiente nas expectativas e resultados, o desempenho medido por indicadores, as expectativas alinhadas entre as partes, a facilidade do trânsito das ONG nas empresas e como controlar a motivação e o desempenho.

Todos os pontos convergem para a preocupação da administração do relacionamento. Questões como o monitoramento, processos, prestação de contas, indicadores, expectativas e comunicação são apontadas na entrevista. Porém a preocupação da ONG é destacada como o respeito à autonomia da entidade e as empresas mencionam que deva existir gerenciamento no processo da parceria. Isso pode causar divergências na administração do relacionamento da parceria.

4.1.27 Convergências

As empresas apontam as seguintes convergências em uma parceria com o Terceiro Setor:

- relacionamento produtivo;
- atendimento;
- novas relações;
- benefícios mútuos.

As empresas que trabalham para a Rio Voluntário apontam mais algumas:

- objetivo comum;

- formas de pensar;
- filosofias da organização;
- objetivos;
- foco;
- definição da parceria em conjunto.

As ONG destacam as convergências:

- princípios éticos;
- valores;
- visão de mundo.

4.1.28 Divergências

As empresas apontam as seguintes divergências em uma parceria com o Terceiro Setor:

- tempo do projeto;
- não enxerga a realidade claramente;
- concorrência;
- resultados em longo prazo, quer ser imediatista;
- pontualidade;
- objetividade;
- clareza dos objetivos;
- processos subjetivos.

As empresas que trabalham para a Rio Voluntário apontam outras:

- entendimento dos resultados;
- questionamento da efetividade;
- questão numérica;
- visão do problema, a empresa é pontual na sua atuação, a ONG enxerga o problema como um todo;
- conflito com a prática
- tempo para alcançar os resultados, pois a empresa obtém no mesmo valor investido resultados rápidos em outras formas de investir;
- definição de resultados no projeto.

As ONG destacam as divergências:

- prestação de contas;
- ampliação do projeto;
- exposição do projeto;
- relações políticas;
- negociação.

4.1.29 Comparação resumida dos pontos de vista entre o segundo e terceiro setor

Abaixo veremos os pontos resumidos, divididos em três quadros, apresentados nas entrevistas, que convergem e divergem entre os integrantes do segundo e do terceiro setor.

Quadro 01 – Comparação resumida dos pontos de vista entre o segundo e terceiro setor

Pontos	segundo setor	terceiro setor
Razões de investimento	<ul style="list-style-type: none"> — A concorrência investe — Minimizar os prejuízos provocados ao meio ambiente — Buscar certificações — Reduzir os custos — Conquistar boa imagem com a comunidade — Diminuir a pressão da comunidade ou dos funcionários — Diminuir vulnerabilidades diante de relações trabalhistas — Fazer filantropia — Buscar retorno da imagem — Melhorar os índices financeiros — Imposições regulatórias — Benefícios fiscais — Obrigação dos bancos de investimentos - IFC 	<ul style="list-style-type: none"> — Praticar assistência à sociedade — Enfrentar a miséria — Transformar e capacitar a população atendida — Exigir do Governo a atuação dele nas responsabilidades constitucionais.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> — Fortalecer a competição — Gerar negócios — Atuar no marketing social e nas ações promocionais — Obter confiança que sinalize ações afirmativas no presente e no futuro — Alcançar bom relacionamento com o cliente — Gerar novos negócios — Conquistar grandes mercados — Diminuir a desigualdade social 	<ul style="list-style-type: none"> — Promover ações efetivas de ajuda — Construir um mundo melhor — Ajudar a comunidade — Obter melhor imagem — Angariar resultados expressivos no segmento do marketing — Fortalecer a luta política — Oferecer a visibilidade — Movimentar alguma ação posterior
	<ul style="list-style-type: none"> — Retorno de imagem ou fazer imagem de marketing 	

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 01 – Comparação resumida dos pontos de vista entre o segundo e terceiro setor (continuação)

Pontos	segundo setor	terceiro setor
Interesses	<ul style="list-style-type: none"> — Aproveitamento todos os espaços de mídia espontânea — Buscar certificação — Melhorar a negociação com as partes interessadas — Ter como ferramenta de marketing — Melhorar a compra de produtos — Estabelecer bons relacionamentos — Cultivar o DNA da empresa — Buscar novos mercados potenciais — Conquistar volume expressivo de vendas. — Valorizar a marca — Penetrar em mercados inexplorados ou ainda mal-explorados — Atrair e reter talentos jovens na empresa 	<ul style="list-style-type: none"> — Buscar funcionar a democracia — Sustentar o processo democrático — Atuar na formação do cidadão — Implantar políticas públicas — Levar informação à população — Lutar para que o dinheiro seja bem aplicado e monitorado na Câmara dos Vereadores — Formar e fortalecer a cidadania — Assegurar e buscar que o Estado resguarde e garanta o respeito aos direitos humanos.
Foco	<ul style="list-style-type: none"> — Consolidar as idéias dos representantes dos financiadores ou funcionários — Ter como aspecto emotivo — Atuar onde a empresa produza resultados lesivos — Executar em locais próximos as comunidades de baixa renda — Focar em ações que tenham grande visibilidade — Agir onde se possam medir os resultados — Estabelecer parcerias consistentes 	<ul style="list-style-type: none"> — Atuar em causas ou em algum movimento que não tenha sido contemplado pelo Estado — Focar de forma temática
Destinação de recursos	<ul style="list-style-type: none"> — Acomodação de verbas de setores – Comunicação, Marketing ou de RH — Ordem expressa da presidência — Acumulação de tarefas, originadas por ajustes no quadro de funcionários — Comercialização de produtos vendidos pelo projeto social da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> — Financiamento externo - que são os fundos de cooperação internacional — Convênios com as prefeituras — Ajuda do setor empresarial — Organizações das próprias corporações
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> — repercussão positiva — fortalecimento da marca — redução nos custos — melhor relacionamento com a comunidade — clima geral positivo — condições propícias para o trabalho — fortalecimento de parcerias empresarias na formação de clusters — compra de produtos — critério de desempate entre empresas — obter mais propriedade em longo prazo — valorar a empresa — reter clientes — diminuir o <i>turn over</i> — elevar a satisfação dos funcionários da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> — transformação da agenda pública, — êxito na ação proposta, — efetiva formação política para a cidadania, — conscientização da população, — o acesso a mais financiamentos para a continuidade e a sustentabilidade ao projeto

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 01 – Comparação resumida dos pontos de vista entre o segundo e terceiro setor (continuação)

Pontos	segundo setor	terceiro setor
Retorno da Melhoria da imagem / reputação	<ul style="list-style-type: none"> — fornecedores tornam-se receptivos às negociações — funcionários mais motivados — estabelecidas parcerias com maior facilidade — vendas expressivas dos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> — reconhecimento do trabalho, — seriedade da proposta — objetivo preconizado.
Relacionamento com os órgãos governamentais	<ul style="list-style-type: none"> — diminuição dos custos onde existe o controle do governo 	<ul style="list-style-type: none"> — boa imagem da empresa por parte do público externo
Relacionamento com os investidores	<ul style="list-style-type: none"> — diálogos e tramites mais produtivo — maior poder de influência 	
Relacionamento com os investidores	<ul style="list-style-type: none"> — maior acesso aos bens de capitais aos empréstimos ou investimentos — relação mais segura — utilização dos recursos de forma mais equilibrada 	
Etapas	<ul style="list-style-type: none"> — necessidades do negócio — posicionamento da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> — definição do campo de atuação
	<ul style="list-style-type: none"> — causas e os respectivos problemas que precisam ser resolvidos — definição dos parceiros — alinhar a missão — definir os objetivos, indicadores e metas — Formas de gerência — Apoio e os recursos financeiros e pessoais 	
Formas de medição de resultados	<ul style="list-style-type: none"> — Estabelecimento de indicadores 	
Problemas e dificuldades	<ul style="list-style-type: none"> — tempo e resultados do projeto — falta de experiência — não é seu core business — relacionamento — cultura — busca de resultados — leitura correta sobre os indicadores de sucesso — expectativas que são diferentes — forma de atuação profissional de cada um 	<ul style="list-style-type: none"> — recursos — imagem da ONG. — preconceitos do mercado, — disputas políticas, — associações de moradores, — a concepção de como deverá ser, de fato, a ação social, — campo de atuação — disputas de caráter material e simbólico
Inconsistências que prejudicam ou dificultam	<ul style="list-style-type: none"> — desconhecimento. — falsa expectativa quanto ao tempo de retorno do investimento — interlocutores da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> — respostas à profissionalização das ações, — prestação de contas, — tamanho da ONG.
Oportunidades ou facilidades	<ul style="list-style-type: none"> — superação do desconhecimento — <i>benchmarking</i> — realização de workshops para divulgação dos trabalhos. 	<ul style="list-style-type: none"> — não precisar reinventar a dinâmica da atuação social
	<ul style="list-style-type: none"> — estabelecer e desenvolver parcerias 	
Necessidades identificadas	<ul style="list-style-type: none"> — interesses comuns — clareza dos objetivos — complementaridade das missões — indicadores em comum — definição e a clareza das regras — forma que será operacionalizada — alianças em longo prazo 	

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 02 – Comparação resumida dos pontos de vista do segundo e do terceiro setor no que se refere à busca de parceria.

Pontos	segundo setor	terceiro setor
Critérios para escolha de um parceiro	<ul style="list-style-type: none"> — pensar próximo — maior comprometimento com o projeto — apresentar resultados — sejam idôneos — estejam alinhadas 	
Busca de parceiros	<ul style="list-style-type: none"> — maior abrangência — empatia entre os participantes — experiência anterior — sejam sustentáveis — através de indicações — visibilidade na mídia 	<ul style="list-style-type: none"> — abertura de projetos de financiamento, — seleção pública — convênios com a prefeitura
	— Editais	
Identificação do melhor parceiros	<ul style="list-style-type: none"> — existência de gestão — procedimento da comunicação entre os parceiros — missões estão convergidas com os objetivos — instituição é sustentável 	<ul style="list-style-type: none"> — ética da empresa — coerência com o propósito da ação ou do projeto
Retornos esperados com a formação de parcerias	<ul style="list-style-type: none"> — retorno no resultado sobre a meta estabelecida — futuros negócios que possam ser gerados 	<ul style="list-style-type: none"> — recursos suficientes — facilidade no diálogo — conquista de novos horizontes
	<ul style="list-style-type: none"> — Comunicação — sucesso 	

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 03 – Comparação resumida dos pontos de vista do segundo e do terceiro setor no que se refere à negociação da parceria

Pontos	segundo setor	terceiro setor
Grau de relação da parceria	<ul style="list-style-type: none"> — ONG fazer parte dos processos da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> — sintonia — tempo de relacionamento — índices que apontem para o acerto dessa união
	<ul style="list-style-type: none"> — interesse na união no longo prazo 	
Estratégias de avanço da parceria	<ul style="list-style-type: none"> — entender o ganho que se pretende com a realização delas — benefício dividido 	<ul style="list-style-type: none"> — como objetivam a mobilização de recursos — definição do projeto — o que se deve pedir — quais os beneficiados — o que deverá ser pedido e a quem será pedido
	<ul style="list-style-type: none"> — Melhor comunicação entre as partes — Papéis bem definidos 	
Crítérios para avaliação	<ul style="list-style-type: none"> — crescimento dos resultados anuais — novas oportunidades a serem desenvolvidas — houve foco de atuação no projeto social — atendimento ao público-alvo — recursos foram investidos — resultados planejados alcançados — respeito ao cronograma diante dos resultados investidos — prioridades respeitadas 	<ul style="list-style-type: none"> — não houve violação dos princípios — se houve custo alto para o apoiador — vale investir na parceria.
	<ul style="list-style-type: none"> — indicadores estabelecidos 	
Avaliação do esforço	<ul style="list-style-type: none"> — preocupação com ambos os esforços — monitoramento do trabalho 	
Administração da parceria	<ul style="list-style-type: none"> — gerenciamento no processo da parceria 	<ul style="list-style-type: none"> — respeito à autonomia da entidade
	<ul style="list-style-type: none"> — monitoramento — processos — prestação de contas — indicadores — expectativas — comunicação 	

Fonte: Elaborado pela autora

4.2 Comparação dos resultados com referencial teórico

A pesquisa realizada após o levantamento das informações teóricas, complementa a comparação das informações. Mesmo que em diversos momentos da apresentação das entrevistas sejam feitas algumas breves comparações pontuais, é necessária a comparação com o referencial teórico tratado no início do trabalho.

Portanto as questões levantadas na pesquisas serão divididas em dois pontos, o que converge e o que diverge no discurso de propostas de parceria entre o Segundo e Terceiro setor, apoiados, efetivamente, pelo referencial teórico.

4.2.1 Divergências enfrentadas entre os parceiros

Nos interesses e benefícios ligados à execução da ação social, as empresas destacam a imagem e a repercussão por penetrar em mercados inexplorados, a valorização da marca e o relacionamento com o cliente. Esse ponto é abordado na pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2002) onde se deduz que exista crescente valorização das empresas socialmente responsáveis e que - em última instância -, pode apresentar ganhos de imagem e reputação, o que significa maior aceitação na sociedade e propicia a aproximação com clientes efetivos ou potenciais. Melo Neto e Froes (2001) destacam que existe a conquista da imagem positiva da empresa. A divergência acontece exatamente nesse ponto, pois as ONG têm interesses diferentes. Para elas, o que realmente importa é construir e solidificar o processo democrático, formar cidadãos, fortalecer a cidadania, assegurar os direitos e que o Estado seja um fiel cumpridor da tarefa constitucional de garantir a aplicação dos direitos humanos. Os

benefícios são os que advierem da formação em políticas públicas para a cidadania, do reconhecimento do trabalho e também o de atuar na conscientização da população acerca dos temas prementes do interesse social. Thompson (1997) afirma que o Terceiro Setor trabalha com o sucesso da democratização das instituições que regulam a vida social e da redefinição dos objetivos a favor da equidade e da justiça social. Outro destaque é o de atuar em busca da profissionalização do setor, defendida por Marcovith (2000), que, dessa forma, será um destacado agente de transformação da sociedade.

As principais razões e os objetivos que levam as ONG investirem em ações sociais são a de, efetivamente, praticar assistência, transformar e capacitar a população atendida. Melo Neto e Froes (2001) destacam que uma característica deste setor é a capacidade de gerar novos conhecimentos e de contribuir com o aumento da empregabilidade aliado ao conceito de capacitação profissional, que são viabilizados pelos programas de voluntariados. Esse ponto é divergente em relação às empresas. As razões e os objetivos das empresas em investirem nas ações sociais estão focados, principalmente, em trabalhar para diferenciar-se no mercado, atingir a excelência diante da concorrência, atrair e reter talentos jovens e melhorar o relacionamento com o cliente. Essas razões são sustentadas nas Orientações para o Marketing Societal que prevê que além de determinar as necessidades, desejos e os interesses do mercado-alvo, deve preservar ou trabalhar para melhorar o bem-estar do consumidor e da sociedade (KOTLER 2000). A pesquisa realizada pelo IPEA esclarece que as empresas se preocupam com a Responsabilidade Social. De acordo com o estudo, 19% acreditam que aumenta a lucratividade, 34% afirmaram que há melhoria na motivação interna e na produtividade.

Apesar de as empresas trabalharem com objetivos de maximização de riquezas, cada vez mais outros interesses despertam os líderes das corporações. (SCOTT 1983). Eles estão interessados em atender às demandas do ambiente-tarefa e do ambiente institucional. Isso está diretamente voltado para os resultados que as empresas recebem. Entre eles, a repercussão positiva, a redução de custos e o ganho de imagem. Mesmo assim esses pontos divergem dos objetivos das ONG que buscam formação pública para a cidadania, o efetivo trabalho para conscientizar parcela da população para que os problemas anteriores não se repitam e, também, que haja a conquista de outros financiamentos que viabilizem economicamente o trabalho. Melo Neto e Froes (1999) informam que o Terceiro Setor surge para promover o bem-estar social, nas regiões onde se inicia um movimento forte de ação comunitária.

A Rio Voluntário destaca os principais problemas e dificuldades enfrentadas pelas empresas como o de iniciar um projeto, a falta de experiência, atuação fora da área de experiência e demais empecilhos nas parcerias com as ONG. Cardoso (2000) afirma que a maioria das empresas que desenvolvem programas sociais não possui estrutura especializada para o gerenciamento dos investimentos sociais. Baker apud Adkins ressalta que as empresas e o voluntário trabalham de forma diferente.

Na identificação do melhor parceiro, as empresas afirmam que deva existir gestão e comunicação entre as partes. As missões precisam ser convergidas com os objetivos. A ética e a coerência diante do propósito da ação ou do projeto são destacadas pelas empresas do Terceiro Setor. Baker apud Adkins afirma que alguns tópicos precisam ser claramente entendidos, como as estruturas organizacionais, voluntários, apoiadores

e beneficiários, etos do trabalho, processos decisórios e os níveis de autoridade, além do planejamento e do ciclo de investimentos.

A divergência apontada pelas ONG é a forma com que o projeto é exposto. Mendonça e Schommer (2000) afirmam que as ações sociais promovidas pelas empresas na maioria das vezes não se utilizam do marketing social e, sim, de promoção social. Isso pode influenciar negativamente nas parcerias do Terceiro Setor. O problema que pode ocorrer nas empresas, destacado na pesquisa, é que um dos interesses da execução da ação social é usá-la como ferramenta de marketing. O que importa é o que será veiculado e da melhor forma possível na mídia ou o que for significar maior empatia com o público externo.

4.2.2 Convergências enfrentadas entre os parceiros

Destacado por Baker (2005), as parcerias precisam ser estabelecidas entre o Segundo e o Terceiro setor. Austin (2001) refere-se às práticas, fundamentos e benefícios da parceria com empresas privadas e integrantes do Terceiro Setor, ao colocar que esse processo é uma alternativa para gerar ações compartilhadas entre Primeiro, Segundo e Terceiro setor. Gonh (1997) afirma que as empresas começam a procurar o Terceiro Setor para agilizar a introdução das práticas sociais, que se tem mostrado mais rápido e eficaz na fase de execução. Esse ponto é destacado - na pesquisa - no item de otimização da execução de algumas oportunidades ou facilidades que podem ser trabalhadas. Sobre esse aspecto, eles destacam que para atingir a otimização, o interessante é desenvolver alianças ou parcerias entre eles. Ainda assim, não é

necessário para as empresas “reinventar a roda”. As ONG conseguem, com a parceria, maior legitimidade na ação e potencialidade no trabalho.

Nos critérios em busca do melhor parceiro, o Segundo Setor defende que a ética é o preceito fundamental. Baker (2005) afirma que se os parceiros não compartilharem as mesmas premissas éticas, é pouco provável o desenvolvimento da parceria proveitosa. Luca (1998) diz que um dos interessados no Balanço Social é o Terceiro Setor, que atende às necessidades de informação no campo social. A Rio Voluntário menciona como ponto de convergência a filosofia da organização e, ainda, que sejam organizações legalmente constituídas. O Segundo Setor não sublinha a ética como fundamento primordial para a escolha do melhor parceiro, porém defende que a ONG deva ser idônea e que possua histórico.

Baker (2005) afirma que não pode haver espaços para desconfianças ou sentimentos de exploração. Deve também ser investido tempo no início para levantar visões, valores, objetivos, orçamento, cronograma e o que se espera como resposta. Portanto há convergência para o Segundo e para o Terceiro Setor quando buscam parceiros. As necessidades destacadas como fundamentais são as prestações de contas, visões correlatas, regras e princípios comuns e que o trabalho tenha autoria.

As empresas têm foco nas ações sociais, por exemplo, de formação de mercado e clientes. Outro aspecto é o objetivo de obter melhoria no relacionamento com a comunidade, notadamente onde houver problemas de violência urbana. Nas definições de Responsabilidade Social Corporativa, Ianni (1995) diz que as empresas devem assumir maiores compromissos com a sociedade, uma vez que são propulsoras do

desenvolvimento econômico. Kotler também revela que o marketing societal surge para suprir outras deficiências como a deterioração do ambiente, a escassez de recursos e a miséria. As ONG têm foco temático ou territorial. Onde existir o problema ela irá atuar. Melo Neto e Froes (2001) ressaltam que os programas funcionam de forma segmentada. Proporcionam relacionamentos personalizados e podem atuar em diversas áreas. Ambos possuem foco de atuação, o que se destaca a convergente entre eles.

As ONG interagem diretamente em ações voltadas para obtenção de resultados nas comunidades e em projetos de parcerias que envolvem setores públicos e privados (GONH, 1997). Isso vai de encontro - na pesquisa - com a disponibilização de recursos que as ONG buscam que –quase sempre – originam-se por intermédio de convênios com prefeituras, ajuda do segmento empresarial e organizações das próprias entidades empresariais. Porém esse ponto diverge das empresas. A obtenção de recursos ocorre com a acomodação de verbas de comunicação, marketing ou RH. Não é destinado um *budget*. Pessoas assumem tarefas que fogem à especialidade delas e ainda são feitos os ajustes necessários. Anderson (1972) aborda a questão da prática de responsabilidade social como parte estratégica de marketing. Pois não se sabe se essa adoção consegue ser rentável o suficiente que justifique a efetiva execução.

Outro ponto convergente é a melhoria da imagem e da reputação. As empresas destacam que os fornecedores ficam mais disponíveis, ocorre a retenção de funcionários, maior facilidade no estabelecimento de parcerias, com positivação da imagem e com a venda de produtos. Buker apud Adkins (2005) diz que o marketing de causas sociais está orientado para obter retorno pelos investimentos, que podem ser a

reputação organizacional, a vantagem competitiva, o realce da imagem, o aumento da fidelidade e o relacionamento com clientes. Pelo Terceiro Setor, a melhoria está associada ao reconhecimento do trabalho da ONG no que diz respeito à seriedade e a proposta apresentada.

Na busca por uma parceria entre as organizações do Segundo e Terceiro setor, as empresas descrevem na pesquisa que os interesses precisam ser comuns, os objetivos precisam ficar claros, as regras bem definidas, as missões complementares precisam estar mencionadas, os indicadores comuns, e a busca por alianças estratégicas. Baker apud Adkins (2005) diz que o equilíbrio entre as partes está relacionado à integridade, sinceridade, transparência, respeito mútuo, parcerias e benefícios de forma equilibrada entre as partes. As ONG ressaltam que os princípios precisam ser comuns, exista um consenso entre as partes, missões parecidas e prestação de contas entre os parceiros.

Nos aspectos relacionados às estratégias para construir, manter e possibilitar o avanço de uma parceria entre as organizações, as empresas precisam entender o ganho com essa parceria; que exista benefício mútuo; que cada um seja responsável por sua parte; que a comunicação esteja alinhada com o processo e que as expectativas estejam alinhadas; retorno constante e a conexão natural para que exista o tráfego de informações. As ONG destacam que as estratégias condizem com a mobilização de recursos, com o apoio em todos os níveis. E que deva haver, ainda, definição bem clara do projeto, o recorte, o que deve ser pedido, quem serão os beneficiados, o que deve ser solicitado e a quem. Pessoas são fundamentais nessa etapa da criação da estratégia. Austin (2001) chama a atenção para os pontos importantes sobre o processo das estratégias da parceria. A mentalidade da cooperação que se refere à

postura e atitude dos atores do processo nos relacionamentos interpessoais. No alinhamento estratégico, o grau de compatibilidade das definições e dos valores estratégicos assumidos, por exemplo, as diretrizes gerais, os princípios norteadores e outros elementos que comunicam o perfil de atuação do parceiro no ambiente. Essa é a base sólida nos aspectos essenciais da organização de uma parceria. Assim, a adequada afinidade entre os parceiros nas questões estratégicas constitui o alicerce para o funcionamento seguro do processo cooperativo.

Os esforços de cada parceiro podem ser avaliados pelas empresas por intermédio do comprometimento com a sinergia para fazer a coisa certa. A Rio Voluntário destaca que deva existir um esforço mútuo, participação para a melhoria dos resultados, otimização dos recursos obtidos, efetividade em conjunto, preocupações e participações simultâneas. As ONG avaliam os recursos oferecidos e monitoram continuamente o trabalho. Austin (2001) afirma que o senso da importância vital da atuação sinérgica é fator determinante para obter resultados significativos e para alcançar objetivos ainda melhores para os parceiros.

As formas de administrar o relacionamento entre os parceiros é o envolvimento dos aspectos ligados às responsabilidades do gerenciamento da parceria que incluem acompanhamento da comunicação, desempenho, motivação etc. É um processo compartilhado, que exige o acompanhamento dos fluxos de atividades definidos, a manutenção dos mecanismos de ação e a motivação das equipes para o incremento dos resultados, ampliados pela força dos esforços unificados e coordenados dos parceiros (AUSTIN 2001). As questões orçamentárias, o cronograma, o critério de seleção; o que se espera como resposta e quando, a forma de apresentar relatórios e

nomes de contato para informações são etapas que devem estar no planejamento e na preparação para que o programa de parceria possa fluir a contento (BAKER apud ADKINS 2005). Outro ponto são os benefícios esperados, como o de agregar maior valor à imagem, expandir o público e proporcionar maiores investimentos nos programas (NOLETO 2000). O Segundo Setor aponta como importante o monitoramento, o *check list*, o cronograma, o gerenciamento e os indicadores. O Rio Voluntário completa e afirma que deva existir os interlocutores, a comunicação eficiente, expectativas alinhadas, facilidade de trânsito das ONG nas empresas, além do controle, da motivação e o desempenho. Há, assim, convergência com as idéias das ONG, pois determina, igualmente, os critérios de apoio, a exigência da prestação de contas, o respeito à autonomia, bom-senso, negociações, comunicação clara, processo, objetivos, princípios, missão detalhada e visibilidade do projeto.

As empresas dizem que o grau alcançado em uma relação de formação entre parceiros pode ficar no primeiro encontro, ter um relacionamento mais duradouro ou a ONG ser fornecedora de processos dentro da empresa. A Rio Voluntário completa que depende do objetivo, do engajamento, e dos critérios (resultados, acompanhamento e profissionalismo) e, ainda, da missão de cada uma. As ONG salientam que depende da sintonia, da relação de tempo, da confiança e do avanço positivo. Noletto (2000) relaciona princípios fundamentais para evolução do processo comparativo que abrange a concentração dos esforços – quando mútuos - e na construção de relacionamentos por intermédio de aproximações sucessivas.

Algumas convergências foram apontadas pelo Terceiro Setor. Princípios éticos, valores e visão. Baker apud Adkins (2005) afirmam que na etapa do planejamento e

preparação é fundamental o resumo claro sobre o histórico da organização; visão, missão, valores e objetivos da organização. As empresas sublinham também os objetivos, formas de pensar, filosofia da organização e o foco. Outro ponto convergente é o atendimento ao público-alvo, onde também nos objetivos específicos estão incluídos os detalhes do mercado-alvo (BAKER APUD ADKINS 2005).

Os principais retornos esperados - junto com os critérios de avaliação - com a formação da parceria pelas empresas é que haja a efetiva comunicação, sucesso do trabalho, retorno das metas estabelecidas, além dos indicadores estabelecidos. As ONG desejam a realização do trabalho, facilidade no diálogo e que tenha recursos. Além disso, quer determinar os indicadores, tais como, saber se houve violação dos princípios, se houve custo alto para o apoiador e se vale a pena investir na relação. Baker apud Adkins (2005) aponta que a comunicação do programa, o monitoramento, a medição e a avaliação do programa são importantes para obter o retorno esperado junto com os critérios de avaliação. Melo Neto e Froes (2001) destacam que a empresa é beneficiada com as parcerias por meio de retornos significativos (publicitário, tributário, acionistas, produtividade e social) e que o Terceiro Setor se beneficia com a concretização de projetos, recursos financeiros, materiais e de ações voluntárias, proporcionadas pela empresa patrocinadora.

Noletto (2000) diz que é necessário conhecer em profundidade os interesses do parceiro e levar em consideração as questões éticas na definição dos compromissos e responsabilidades das partes envolvidas. As empresas destacam que os benefícios precisam ser mútuos, objetivos comuns, formas de pensar concomitante, definição da

parceria em conjunto e filosofia da organização. As ONG convergem nos princípios éticos, valores e visões de mundo e todos estão alinhados com as empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

O levantamento do referencial teórico e as pesquisas realizadas entre o Segundo e o Terceiro setor demonstram os seguintes pontos: devido aos problemas que se originam da falta de atendimento do Governo à maioria da população, surgem questões sociais dramáticas. Em busca da promoção do bem-estar, existe crescente número de ONG e de empresas interessadas em oferecer alguma contribuição à sociedade. Por sua vez, as empresas e as ONG por diversas oportunidades e dificuldades apresentadas no trabalho, passam a negociar entre si. Buscam a provável parceria entre elas. Porém, não é uma tarefa fácil, conforme ao que ficou demonstrado. Na pesquisa e no referencial teórico foram identificados pontos importantes na comparação do discurso entre o Segundo e Terceiro setor. Esses pontos foram classificados como convergentes e divergentes. Convergente quando as organizações pensam e atuam da mesma forma e divergente quando pensam e atuam de forma diferente.

Primeiro o que se fez foi comparar - nas entrevistas - quais as divergências e convergências entre os setores. Mesmo quando há divergências, o que se percebe é que o foco de atuação acaba por propiciar a convergência entre eles. Quanto aos recursos, nota-se divergência. As empresas têm fins lucrativos e as ONG não. Assim, os investimentos acontecem de forma distinta. Os benefícios a serem alcançados também são divergentes, pois a atuação de cada uma tem um propósito. Há convergência quando se mensura retornos intangíveis diante do relacionamento com o Governo e com os investidores. As etapas para a execução de um projeto social no

patamar estratégico são convergentes, porém no plano tático ocorre outra divergência. No tático, aparecem as divergências quando se levantam as questões relacionadas aos problemas, inconsistências e oportunidades. Quando o discurso passa para a busca da negociação, as necessidades identificadas, o critério para buscar parceiros, mais uma vez identifica-se a convergência. Os retornos esperados e o grau de relação da parceria e as estratégias se convergem em alguns pontos e em outros divergem. Afinal, cada um tem um objetivo diante da ação social empreendida e cada um tem uma definição do melhor tempo de execução do projeto. Por último, quando verificamos os critérios de avaliação, o esforço de cada uma e a forma de administrar cada parceria, percebemos, que no âmbito estratégico, as organizações convergem no discurso.

Após comparação teórica, foi identificado que acontecem muitos problemas nas parcerias. Foi diagnosticado que na maioria das vezes é pela maneira de trabalho que cada uma atua, ou seja, a parte tática e os ambientes internos. Cronogramas, definição do melhor tempo para cada uma, subjetividade, o que é efetivo, controles, a prática escolhida, os melhores resultados, a maneira de prestar contas, como expor o projeto e as negociações do dia-a-dia são etapas de execução das partes. Porém, quando a discussão está no patamar estratégico, as formas de pensar, os benefícios, as filosofias de cada organização, valores, visões e missões e atendimento convergem-se entre os setores, até mesmo porque, existe o amadurecimento do mercado nas questões sociais, principalmente nas grandes empresas.

A própria complexidade dos negócios e a forma de atuação de cada um, tanto no patamar estratégico como no tático, as empresas e ONG terão pontos de convergência e divergência, porém faz-se necessário que existam processos táticos de planejamento

de parcerias alinhados às idéias estratégicas previstas inicialmente. Eles precisam conhecer e entender em profundidade os interesses das organizações. Precisam, ainda, deixar claro no discurso e de forma contratual, a opção por atuarem de forma ética e a crença indelével no respeito mútuo.

5.2 Limitações da pesquisa

O presente trabalho teve limitações na parte bibliográfica relacionada a parcerias sociais, tratando-se do tema divergências e convergências entre as organizações. Outra limitação foi o fato de terem sido entrevistadas apenas 03 pessoas.

5.3 Sugestões para pesquisas futuras

Observa-se que pelo conteúdo da literatura, o tema parceria entre organizações do Segundo e Terceiro setor ainda é muito abrangente e pouco estudado. Assim, percebe-se uma vasta oportunidade de estudos de propostas para trabalhos futuros. Entre elas:

- negociações entre o Segundo e Terceiro setor, entre grandes empresas e grandes ONG;
- como as divergências das parcerias poderão trazer impactos às ONG;
- como as divergências das parcerias poderão trazer impacto às empresas;
- quais os benefícios trazidos com uma parceria entre o Segundo e Terceiro setor para as empresas;
- processo de elaboração de parcerias entre os setores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – ABONG, site oficial da entidade. Disponível em <<http://www.abong.org.br/>>. Acesso em: 21 de novembro de 2003.

ALENCASTRO, Mario. **Ética**. <http://pessoal.onda.com.br/alencastro>. Acesso em 13 de março de 2005.

AUSTIN, J. E, **The Collaboration Challenge** – Making the most of Strategic Alliances between Nonprofits & Corporations. Working papers, 1998.

AUSTIN, James E. **Parcerias**. Editora Futura, 2001.

ALMEIDA, Fernando. **Empresa e responsabilidade social**. Gazeta Mercantil, 15 de junho, 1999.

ANDERSON, W.Thomas Jr. The Socially Conscious Consumer. **Journal of Marketing**; n. 36, p.23, jul. 1972.

ASHLEY, Patrícia et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BAKER, Michael. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CARDOSO, Ruth. **Cidadania Empresarial: O Desafio da Responsabilidade**. Update Br/Eua, Amcham, n. 363, p. 115-120, ago., 2000.

CARROL, Archie B. A The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Corporate Stakeholders. **Business Horizons**, V.34, p.42, jul/ago 1991.

CAVALCANTI, Rachel Negrão. **Reflexões sobre ética e responsabilidade**. Disponível em: <<http://www.akatu.com.br/empresas/artigos>>. Acesso em: 27 de julho de 2003.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria de Administração**, 3ª ed. 2000.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

DIMAGGIO, Paul J. Introduction. In: Powell, W.W.; DiMaggio, P.J. (Eds.). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. Volume 1. São Paulo: Pioneira, 1975.

DUARTE, Glenso D; DIAS, José Maria M. **Responsabilidade social: a empresa hoje**. Rio de Janeiro: LTC, 1986

DUNN, Robert. **Quer uma vantagem competitiva?** Disponível em:
<http://www.parceriaseducacionais.org.br/artigos_sobre_parcerias/entrevista.htm>.

Acesso em: 27 de novembro de 2003.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1995.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D.; LUCAS JR., George H.; LUCK, David. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FROES, Cesar; MELO NETO, Francisco Paulo de. **Responsabilidade social & cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GAIOTO, Franciane Rodante. **Da responsabilidade social à ética empresarial**. Florianópolis: UFSC, 2001. Ensaio.

GIL, Antônio Carlos. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOHN, M.G. **Teoria dos Movimentos Sociais: Paradigmas Clássicos e Contemporâneos**. São Paulo: Loyola, 1997.

GRAJEW, Oded. Evolução e perspectivas da responsabilidade social. **Jornal Valor Econômico**, edição n.301 de 12/07/2001

IANNI, O. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1995.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Site oficial da entidade disponível: em <<http://www.institutoethos.org.br>>. Acesso em: 21 de novembro de 2003.

_____. **Empresas de futuro**. Número 8, ano 2. São Paulo: abr/ago. 2001.

_____. **Responsabilidade social das empresas - Percepção do consumidor brasileiro**, Pesquisa 2002. São Paulo: 2002.

_____. **Relatório de Pesquisa Ethos/Valor**. Elaborado pelo Indicator Opinião Pública. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>> Acesso em: 29 Nov. 2003.

_____. **Guia de Elaboração de Relatório e Balanço Anual de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo: Instituto Ethos, versão 2001.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10^a ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. (1998) **Princípios de Marketing** 7ª ed. Rio de Janeiro; Editora Prentice Hall.

KOTLER, P.; ZALTMAN, G. Social marketing: an approach to planned social change, **Journal of Marketing**, v. 35, n.3, p.3-12, Jul., 1971.

KOTLER, P. e LEVY, S. Broadening the Concept of Marketing. **Journal of Marketing**. pag.10, Jan 1969.

KROETZ, Cesar Eduardo Stevens. Auditoria do balanço social. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 116, mar/abr. 1999.

LANDIM, L. Notas em torno do Terceiro Setor e outras expressões estratégicas. In: **O Social em questão**, n.4, Rio de Janeiro: PUC - Departamento de Serviço Social, 1999.

LINDERT, P.H e WILLIAMSON, J.G. **Does globalization make the world more unequal?** In: National Bureau of Economic Research Paper, Abril, 2001.

LUCA, Márcia. **Demonstração do valor adicionado**. São Paulo: Atlas, 1998.

MAIGNAN, Isabelle; FERRELL, O. C. Measuring Corporate Citizenship in two Countries: The Case of the United States and France. **Journal of Business Ethics**. V. 23. N. 3. p. 283- 297. Feb. 2000.

MARCOVITH, Jacques; IOSCHPE, Evelyn (Org.). **3º Setor: Desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MARCOVITH, Jaques. **Educando os futuros administradores e líderes do setor de filantropia**. In: IOSCHPE, Evelyn B. (org.). 3º setor: desenvolvimento social sustentado. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1999.

MENDONÇA, P. M. E.; SCHOMMER, P. C. O Marketing e suas Relações com o Social: Dimensões Conceituais e Estratégicas. **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD)**. CD-Rom, 24. 2000.

MCINTOSH, J *et al.* **Cidadania Corporativa**, Editora Gente, São Paulo, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MELO NETO, Francisco Paulo de & FROES, César. **Gestão da Responsabilidade Social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001 .

MELO NETO, Francisco Paulo de & FROES, César. **Responsabilidade Social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 1999.

MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração, conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra Harper & Row do Brasil, 1998.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e a questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo, Cortez, 2002.

NOLETO, Marlova Jovchelovitch. **Parcerias e alianças estratégicas: Uma abordagem prática**. Instituto Fonte, 2000.

PODER EXECUTIVO FEDERAL. **Projeto de Lei n. 2546/03**. Congresso Nacional, Brasília, 2003.

PORTER, M.E e KRAMER, M.R. A Vantagem Competitiva da filantropia Corporativa. In: **Harvard Business Review**, vol.80, numero 12, Dezembro, 2002.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administração**. Rio de Janeiro: Editora Prentice- Hall do Brasil Ltda, 1996.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SAGAWA e E. Segal, “Common Interest, Common Good: **Creating Value through Business and Social Sector Partnerships**”, California Management Review, 42-2, 2000.

SCHOMMER, P. C.; ROCHA, A. G. P.; FISCHER, T.. **Cidadania Empresarial no Brasil: Três organizações baianas entre o mercado e o terceiro setor**. In: XXIII ENCONTRO NACIONAL, 1999, Foz do Iguaçu/PR. Anais. Foz do Iguaçu: Associação nacional dos programas de pós- graduação em Administração (ANPAD), 1999.

SCOTT, Richard w. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, n. 32, p. 493-511, Dec., 1983.

SINA, Amália Souza. **Marketing Social: uma oportunidade para atuar e contribuir socialmente no terceiro setor**. São Paulo: Crescente, 1999.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THOMPSON, Andrés, “Do compromisso à eficiência? Os caminhos do Terceiro Setor na América Latina”. In IOSCHPE Evelyn (org.): **Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado**, São Paulo: Paz e Terra, 1997.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing Institucional: o mercado de idéias e imagens**. São Paulo: Pioneira, 1995.

WADDOCK, S., SMITH, N. *Corporate Responsibility Audits: Doing Well by Doing Good*, **In Sloan Management Review**, 2000.

ZIONI, Cecília. Um novo Caminho: **Associações, ONG's e entidades diversas substituem o Estado e oferecem serviços sociais a milhões de carentes**. Revista Problemas Brasileiros, n. 337, p. 4-5, jan/fev. 2000.

APÊNDICE 01

ROTEIRO DE PESQUISA

ASSUNTO: ANÁLISE DO DISCURSO ENTRE SEGUNDO E TERCEIRO SETOR

Muito se tem comentado sobre todos os tipos de parceria, tanto no campo dos negócios, como de atividades sem fins lucrativos. Estou interessada em conhecer a opinião do segundo e do terceiro setor, para entender uma proposição baseada no contexto atual.

Nos seus objetivos atuais e no cenário que as organizações vivem atualmente, gostaria que você respondesse às perguntas abaixo:

1. Quais são as principais razões que levam as organizações em investirem nas ações sociais;
2. Como se disponibilizam ou como se obtém os recursos, tais como, financeiros, pessoais, tecnológicos para executar um projeto social;
3. Dentre os benefícios obtidos com ações sociais, o que classificaríamos como diretos e indiretos, defina a importância desses benefícios para a organização;
4. O que você considera como melhoria da imagem/reputação da organização, o que se tem de retorno?
5. O que você considera como melhoria do relacionamento com órgãos governamentais?
6. O que você considera como melhoria do relacionamento com investidores?

7. Quais são os principais objetivos da organização em implementar uma ação social? No âmbito da empresa e no âmbito da comunidade e no âmbito do mercado?
8. Etapas para a implementação de um projeto social;
9. Formas de medição de resultados - Existe algum critério de mensuração do retorno econômico para a organização;
10. Interesses com a implementação da ação social;
11. Qual o foco de cada organização com a ação social;
12. Tipos de problemas enfrentados atualmente;
13. Principais fraquezas que prejudicam a implementação com sucesso de uma ação social;
14. Dificuldades na implementação de ações sociais;
15. Oportunidades identificadas para a otimização nesta implementação;
16. Necessidades identificadas para a formação de parceiras ;

Busca da Parceria:

17. Critérios de escolha do parceiro;
18. Forma de buscar os parceiros;
19. Critérios de decisão para identificação do melhor parceiro;
20. Principais retornos esperados com a formação de parcerias;

Negociação da parceria:

21. Potencialidade da relação que pode ser obtida na formação da parceria;

22. Estratégia para construir, manter e possibilitar o avanço de uma parceria;
23. Critérios de avaliação e implementação do programa;
24. Estratégia para criar base sólida entre as organizações interagentes, por exemplo, princípios norteadores, diretrizes gerais e outros elementos que comunicam o perfil de atuação do parceiro no seu ambiente;
25. Avaliação dos esforços de cada parceiro, mobilizados no sentido de maximizar as competências para agregar valor ao conjunto de participantes da parceria;
26. Formas de administrar o relacionamento, envolvendo os aspectos ligados às responsabilidades do gerenciamento da parceria que incluem acompanhamento da comunicação, desempenho, motivação etc;
27. Principais convergências entre os parceiros;
28. Principais divergências enfrentadas entre os parceiros.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)