

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

Gestão de Parcerias no Terceiro Setor: um Estudo de
Caso sob a Perspectiva das Dimensões das Parcerias de James
E. Austin

Marcelo Poça de Souza

2006



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS

GESTÃO DE PARCERIAS NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE
CASO SOB A PERSPECTIVA DAS DIMENSÕES DAS PARCERIAS DE
JAMES E. AUSTIN

MARCELO POÇA DE SOUZA

Sob a Orientação da Professora

Ana Alice Vilas Boas, Ph.D

Dissertação submetida como requisito
parcial para obtenção do grau de **Mestre em
Ciências** do Curso de Pós-Graduação em
Gestão e Estratégia em Negócios, Área de
Concentração em Estratégia Empresarial

Seropédica, RJ

Junho de 2006

658.04 Souza, Marcelo Poça de, 1970-
80981 **Gestão de parcerias no terceiro setor: um estudo de
S729g caso sob a perspectiva das dimensões das parcerias de James
T E. Austin / Marcelo Poça de Souza. – 2006.**
91 f. : il.

Orientador: Ana Alice Vilas Boas.
Dissertação (mestrado) - Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de
Ciências Sociais e Humanas.

Bibliografia: f. 84-91.

1. Associações sem fins lucrativos -
Administração - Brasil - Teses. 2. Angariação
de fundos - Teses. 3. Estudo de casos - Teses.
I. Vilas Boas, Ana Alice, 1965- II.
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
Instituto de Ciências Sociais e Humanas. III.
Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS**

MARCELO POÇA DE SOUZA

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências** no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, área de Concentração Estratégia Empresarial.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 29/06/2006

Ana Alice Vilas Boas. PhD, UFRRJ
(Orientador)

Paulo Vicente dos Santos Alves, Dr. ESPM-RJ

Cezar Augusto Miranda Guedes, Dr. UFRRJ

"O século 21 será o século do setor social. Quanto mais a economia, o dinheiro e a informação se tornam globais, mais a comunidade se interessará. E apenas as organizações sem fins-lucrativos do setor social atuam na comunidade, explora suas oportunidades, mobiliza seus recursos locais, resolve seus problemas. A liderança, competência e gerenciamento das organizações sem fins-lucrativos do setor social vão, de fato, determinar de forma ampla os valores, a visão, a coesão e o desempenho da sociedade do século 21."

Peter F. Drucker (1909-2005)

"Só Somos porque estamos sendo."

Paulo Freire

AGRADECIMENTOS

À Professora Ana Alice Vilas Boas pela orientação firme e constante na busca do desenvolvimento e aprimoramentos dos conhecimentos que ajudaram a construir este trabalho.

À Professora Diva Lopes da Silveira, pela abertura da janela que me permitiu sentir o calor e enxergar a luz do processo científico libertador.

À minha amada esposa, Luciana Aló, minhas lindas filhas e enteada, Bruna, Luisa e Juliana pela paciência e compreensão nos momentos de ausência física e afetiva, e pela força que me transmitiram para prosperar nesse longo caminho.

Aos meus pais, Josias Sena e Maria Fátima, pelo carinho e apoio.

Aos colegas de turma: Ana Gabriela de Oliveira Rocha, André Ferreira, Benjamim de Souza Siqueira, Bruno Felix Guilherme de Araújo, Carolina Ismaelita Mazza Ribeiro, Daniele de Moura Figueiredo, Derlinéa Peçanha Moreira, Edival Dan Junior, Helio Fernandez Figueira Filho, Jaqueline Mateus de Moura, Juliane Furtado Novaes, Julio Cesar Silva Macedo, Leonardo Ribeiro Fuerth, Marcello Vinicius Doria Calvosa, Marcos Aurelio Campos de Queiroz, Marcus Vinicius Damacena da Silva, Roberta Dalvo Pereira da Conceição, - Rodrigo Clébicar Pereria Mota Esteves e Sandra Souto da Silva pela oportunidade maravilhosa de ter compartilhado com vocês mais esse passo que todos nós demos em nossas vidas, que sem vocês a experiência do curso não teria sido tão enriquecedora.

Ao meu Deus pela saúde e luz.

RESUMO

SOUZA, Marcelo Poça de. **Gestão de Parcerias no Terceiro Setor**: um Estudo de Caso sob a Perspectiva das Dimensões das Parcerias de James E. Austin. 121p Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios, área de Concentração Estratégia Empresarial). Instituto de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2006.

Esta pesquisa, baseada num estudo de caso, levanta a aplicação de metodologias de gestão de parcerias entre organizações não governamentais (ONG) e empresas. A partir de uma fundamentação teórica que buscou apresentar a evolução das parcerias empresariais e intersetoriais, que é o principal objeto da pesquisa. Buscou-se também avaliar os fatores de demanda que levariam as ONG a formarem parcerias com as empresas destacando um quadro potencial de sinergias verificado por diversos autores. A pesquisa utilizou as dimensões do *continuum* da colaboração preconizado por James E. Austin (2001), autor que é referência em pesquisa e teorias sobre administração de parcerias entre ONG e empresas. A partir do estudo de caso tipo único, típico do universo de ONG, as circunstâncias e condições que uma ONG teria aplicado seus métodos próprios de gestão de parcerias foram observadas e, a partir daí, identificou-se os pontos fortes e os desafios da ONG em manter sua administração de relacionamento. Percebe-se que as dimensões apresentadas por Austin são consistentes na estrutura de gestão de uma ONG, mas que esta ainda sofre pela gestão informal de seu recurso intangível mais valioso: a parceria.

Palavras-chave: Aliança Intersetorial. Terceiro Setor. Captação de Recursos

ABSTRACT

SOUZA, Marcelo Poça de. **Third Sector partnership Management**: A case study based on James E. Austin Partnership Dimensions. 121p Dissertation (Master Science in Business Management and Strategy). Instituto de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2006.

This research is based on a case study, rise the application of partnership management methodologies between non-governmental organizations (NGO) and companies. From this point, a bibliographic revision tried to present the partnerships evolution on companies' side and intersectorials, which is the object of this research. It tried too evaluate the demand factors which enforce NGO as companies partner emphasizing a potential synergy framework verified by some authors. The research used the James E. Austin (2001) collaboration *continuum* dimensions framework, who is a reference due his research and the theories about partnerships between NGO and companies. From the case study, unique type, which represents the typical NGO universe, it was observed the circumstances and conditions a NGO would have applied methods of relationship management by his own, and identify what are the strength points and challenges the NGO faced to maintain this relationship management process. Then, it was observed that the dimensions presented by Austin are consistent on the management structure in a NGO, but it suffers by the informal management style of its more valuable and intangible resource: the partners.

Keywords: Intersectorials Partnerships. Third Sector. Fund Rising.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	1
1.1.	Problema.....	1
1.2.	Objetivos.....	2
1.2.1.	Geral.....	2
1.2.2.	Específicos.....	2
1.3.	Justificativa.....	2
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	4
2.1.	As Relações Inter-Organizações e as Demandas Sociais.....	4
2.2.	Parceria ONG e Empresas - Apresentando as Partes e suas Dinâmicas.....	7
2.2.1.	O Desenvolvimento da Responsabilidade Social Empresarial - RSE.....	7
2.2.2.	O Desenvolvimento das Organizações Não-Governamentais - ONG.....	10
2.3.	Um Panorama sobre a Formação de Alianças entre Organizações.....	12
2.3.1.	Alianças estratégicas e parcerias.....	15
2.3.1.1.	Definição e Estrutura.....	15
2.3.1.2.	A Gestão e o processo de interação.....	21
2.4.	As Alianças Intersetoriais e a Estratégia de Relacionamento que Cria Valor para a Sociedade.....	24
2.4.1.	As Empresas e sua Busca por Diferenciais.....	31
2.4.2.	As ONGs e a Emergência das Parcerias com Empresas.....	33
2.5.	O Gerenciamento de Parcerias pelas ONG com Empresas.....	36
3.	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	40
3.1.	Método de Estudo.....	40
3.2.	Coleta de Dados.....	43
4.	ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....	45
4.1.	Histórico da Organização.....	45
4.1.1.	Descrição Física das Instalações.....	45
4.1.2.	Insumos Estratégicos.....	46
4.1.3.	Atuação da Organização e descrição da atividade principal.....	47
4.1.4.	Valores Ético-Culturais.....	48
4.1.5.	Objetivos Corporativos.....	48
4.1.6.	Análise das Forças Competitivas.....	48
4.1.7.	Organização e Recursos Humanos.....	52
4.1.8.	Organograma Revisado – Estratégia focada nas Parcerias.....	53
4.1.9.	Principais Parcerias Desenvolvidas ao Longo do Tempo.....	55
4.1.10.	Processos Internos e a Ênfase ao Relacionamento.....	55
4.1.11.	As Parcerias e os Impactos na Composição Financeira.....	56
4.1.12.	Gestão das parcerias com empresas.....	58
5.	CONCLUSÃO.....	61
5.1.	Proposição para novas pesquisas.....	62
6.	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	63
6.1.	Bibliografia Recomendada.....	70
ANEXO71		
A -	Plano de Captação de recursos – Curtíssimo Prazo.....	71

1. INTRODUÇÃO

Os conceitos de lucratividade, retorno aos acionistas, eficiência operacional e de mercado como determinantes da competitividade, são pontos essenciais para as organizações do segundo setor (empresas privadas) (PORTER, 1985 & 1990; DRUCKER, 1984;). No entanto, essa visão vem dando lugar a uma postura que amplia o conceito de retorno bem além do lucro financeiro ou da amplitude de mercado. Questões relacionadas à responsabilidade social são exigências complementares aos balanços financeiros: os balanços sociais.

Se por um lado, as empresas se aproximam das questões sociais e ecológicas como atores co-responsáveis pela aplicação de políticas públicas, antes relegadas tão somente ao Estado, as organizações do terceiro setor, que desempenham primordialmente ações de política pública, se vêem desafiadas a buscar uma estrutura organizacional mais eficiente e com retornos mais consistentes aos seus *stakeholders*. Esse é um desafio particularmente importante, pois essas organizações devem tratar suas necessidades de recursos e de atuação social com habilidades especiais em campos da Administração como: estratégias organizacionais, marketing social e para captação de recursos, gestão de competências voluntárias, gestão financeira e benefícios fiscais, gestão de produção e comercialização de produtos e serviços sociais, e formação de parcerias. (FERRAREZI & RESENDE, 2002; KANITZ, 2004; LUNA, 2004; SOUZA & MACEDO, 2004; SOUZA, 2004).

1.1. Problema

As iniciativas das organizações da sociedade civil, também conhecidas por organizações não governamentais (ONG) ou ainda organizações sem fins lucrativos, não diferem em nada dos requisitos de empreendedorismo daquelas do segundo setor. No entanto, questões referentes às estruturas e comportamentos organizacionais, gestão de processos operacionais, recursos humanos, gestão financeira e de mercado assumem dimensões complexas devido às particularidades e objetivos dessas organizações.

Dessa forma, vê-se a necessidade de propostas para abordagens sobre as estratégias corporativas a serem adotadas pelas organizações do terceiro setor que possam se alinhar com as organizações do segundo setor. Pois, a garantia da excelência no desempenho de suas operações e seus resultados, é cada vez mais exigida por seus *stakeholders* (Estado, empresas, beneficiários, financiadores, colaboradores), que assumem postura fiscalizadora e pró-ativa sobre essas organizações.

Assim, coloca-se: **quais os impactos da gestão de parcerias sob a perspectiva das 4 dimensões de Austin (2001)**, ou seja, (1) mentalidade da cooperação, (2) alinhamento estratégico, (4) valor da cooperação e (5) administração do relacionamento?

Diante desta questão, a hipótese considerada nesse estudo é: as organizações do terceiro setor, diretamente envolvidas com atividades de política pública, garantem sua sustentabilidade financeira e operacional se focarem, suas estratégias de captação de recursos na sinergia entre as cadeias de valor das empresas.

Acredita-se que dessa forma, as organizações convergirão seus esforços de forma coerente para atender às demandas requeridas pela sociedade. Nesse momento, faz-se primordial a investigação, a observação e análise das iniciativas de implementação de alianças que venham a fortalecer tais estratégias.

1.2. Objetivos

1.2.1. Geral

Contribuir para a consolidação das organizações sem fins lucrativos através da divulgação de mecanismos de gestão estratégica que orientem de forma mais efetiva seus esforços de captação de recursos e gestão organizacional.

1.2.2. Específicos

- Apresentar o atual estado das iniciativas de captação de recursos das organizações do terceiro setor em função da formação de parcerias com empresas;
- Apresentar o processo de gestão de parcerias entre empresas e organizações não governamentais segundo uma perspectiva de cooperação estratégica.

1.3. Justificativa

O que se propõe nesse estudo é que as organizações não-governamentais (ONG) e as empresas devem sincronizar suas cadeias de valor (PORTER, 1985) em relação aos potenciais elos ou relacionamentos, e avaliar a integração entre organizações do segundo e terceiro setores. É importante que as ONG estabeleçam metas além da atuação junto aos seus beneficiários, mas também metas de relacionamento com seus *stakeholders*, particularmente com as empresas, com as quais podem estabelecer um diferencial de atuação tirando proveito da capacidade operacional e fontes de recursos disponíveis.

Alinhando-se as cadeias de valor (Figura 1), as empresas podem explorar melhor a capacidade de realização das organizações do terceiro setor na aplicação de práticas de Responsabilidade Social Empresarial – RSE, por ser esta uma competência inata, atuando como financiadoras e consultoras para a eficiência operacional dessas instituições. As ONG, por sua parte podem trazer em contrapartida a realização de programas específicos de RSE dentro das empresas como: programa de voluntariado, desenvolvimento de lideranças socialmente responsáveis, promoção de imagem corporativa e desenvolvimento local de pequenos negócios para geração de empregos.

Portanto, foram desenvolvidas pesquisas em organizações do terceiro setor, que atuam no estado do Rio de Janeiro, a fim de comprovar a validade desta sinergia e o potencial de sustentabilidade que essas organizações podem alcançar.

Os resultados dessa pesquisa têm aplicação direta para as organizações do terceiro setor que esperam executar suas atividades-fins de forma sustentável, aplicando tecnologias de gestão estratégica que ofereçam mecanismos de operação contemporâneos. Assim, questões referentes a valor adicionado, curva de valor, competências essenciais e criação de valor que são cotidianos no ambiente competitivo das corporações privadas, podem ser absorvidas por essas organizações de forma a garantirem sua atuação contínua junto à sociedade.

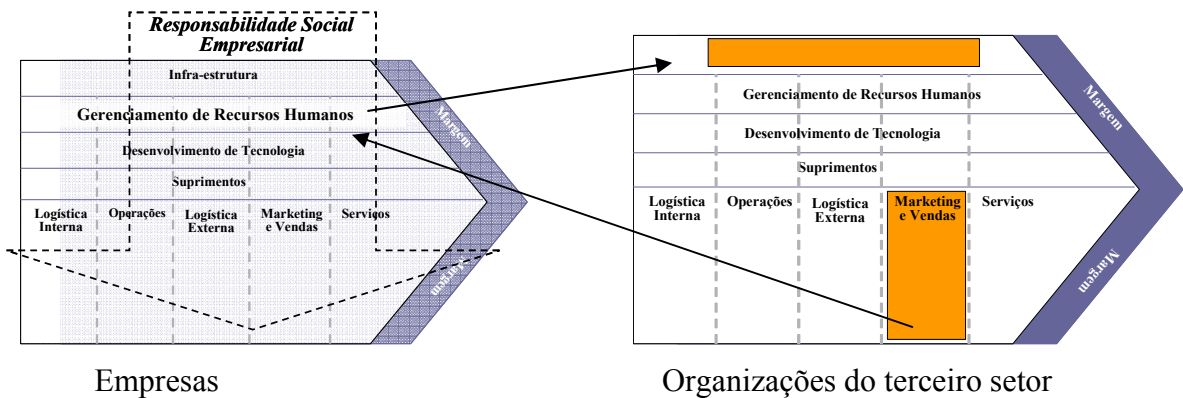


Figura 1: Elos sinérgicos entre as cadeias de valor – Empresas e Organizações do terceiro setor. Adaptado de Porter, **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance**, Nova York, 1985, página 46.

Observa-se também que as empresas possam aplicar tais modelos em seus programas de responsabilidade social, adicionando valor a seus objetivos corporativos e demonstrando sua capacidade de articulação com seus *stakeholders* e a formação de parcerias sinérgicas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. As Relações Inter-Organizações e as Demandas Sociais

A sociedade moderna vem enfrentando especiais desafios no que tange suas organizações. O ambiente das sociedades vem se tornando cada vez mais complexo onde cada indivíduo¹ é uma relação multidimensional dos contextos sociais, econômicos, culturais, ambientais, tecnológicos, étnicos, psicológicos, legal e temporal, baseando as relações numa intrincada rede de interações cujo equilíbrio universal depende da visão holística destes indivíduos e da interação equilibrada dessas relações (INOJOSA, 2006). Segundo Junqueira (2006) o desenvolvimento que se quer sustentável, passa necessariamente pela articulação de diversos interesses, logo atores, de forma que se satisfaçam as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas.

“Os problemas sociais emergem da interação do sujeito com o mundo, e sua percepção não é única: depende dos valores de cada ator social envolvido. Assim, sua solução também não será única, mesmo porque as certezas absolutas perderam consistência.” (JUNQUEIRA, 2006, p. 206)

Então, “existe realmente um mecanismo globalmente inteligível, ou somos mesmo este emaranhado de interesses que se cruzam e se cruzarão de maneira caótica e imprevisível?” (DOWBOR, 2000, p.1). Será possível atuar nesse universo de tantas relações e tão interligado de forma dualista? Será o bastante conceber novos produtos ou serviços a bem de um mercado e sucesso de uma organização sem considerar seus impactos sociais, econômicos, culturais e ecológicos, sendo estes o motivo de tudo²? Ou ainda, será justo malograr as conquistas econômicas das empresas a bem da sociedade? Tais questões são impostas aos administradores que devem desenvolver capacidade de atendimento às demandas sócio-ambientais, de forma que se possa não apenas reagir a elas, mas antecipar e refletir sobre seus impactos. Tendo os líderes das organizações do futuro um papel de ativista social (HESSELBEIN, GOLDSMITH & BECKHARD, 1997). Completando, Oliveira (2002, p. 56) relata que

“(…) Com o aumento da competição, empresas estão buscando alternativas de melhorar competitividade através de uma melhor performance econômico-financeira. Com isso passaram a perceber que muitos problemas ambientais na realidade podem ser transformados em atividades com retorno financeiro, a chamada ‘ecoeficiência’. (...) Com a democratização, maior atuação do setor público e conscientização da sociedade civil, a pressão para uma maior responsabilidade sócio-ambiental e transparência das empresas tem crescido. A relação com as partes interessadas passou a envolver a prestação de contas a diversos atores, além dos acionistas, que não estavam no processo anteriormente.”

Nessas condições as organizações têm apresentado poder fundamentado em ideais e crenças muito mais abrangentes e influenciadoras sobre a sociedade tornando imperativa a reflexão sobre sua atuação e suas responsabilidades sociais. As empresas, com suas capacidades intelectuais, informações sobre o ambiente de mercado e de outros recursos

¹ refere-se às organizações e cidadãos

² o desenvolvimento de produtos e serviços baseia-se nas características de um espaço físico, nos comportamentos sociais e nas referências simbólicas de uma dada sociedade.

disponíveis, habilitam-se no entendimento dos desejos de seus consumidores e, por conseguinte, no entendimento das necessidades e precariedades sociais (HESSELBEIN, GOLDSMITH & BECKHARD, 1997). As organizações multilaterais e as corporações transnacionais são exemplos das novas organizações que são poderosas estruturas de poder econômico-político e com isso se colocam no foco das atenções de governos e da sociedade civil organizada, pois apresentam implicações sociais e culturais de grande influência e abrangência (IANNI, 1997). O que coloca sob a sua abrangência a possibilidade de atuar sobre as demandas das comunidades de forma mais pontual e assertiva.

Sua eventual inoperância poderá transparecer como uma negligência premeditada, o que a distancia de uma postura considerada socialmente responsável e no que “fracassar na satisfação dessa expectativa social pode ser tão perigoso quanto não conseguir atender às expectativas dos acionistas ou clientes” (HESSELBEIN, GOLDSMITH & BECKHARD, 1997, p. 367).

Do ponto de vista econômico, a renovação e prosperidade social são fatores decisivos para manutenção do ciclo de riquezas, pois a sensação de conforto da prosperidade relativa é contraposta às práticas de negócios e seus efeitos colaterais, com os quais a sociedade eventualmente não concorda e nem sustenta. No entanto, Dowbor (2000, p.160) alerta a partir de sua pesquisa sobre o relatório da Unctad de 1997:

“(…), estes lucros mais elevados não estão levando a maiores investimentos: cada vez mais, são desviados para atividades de intermediação especulativas, particularmente na área das finanças. O resultado prático é que temos mais injustiça econômica, e cada vez mais estagnação: a taxa de crescimento da economia do planeta baixou de uma média geral de 4% nos anos 1970, para 3% nos anos 1980, e 2% nos anos 1990”.

Por outro lado, as organizações não-governamentais (ONG) se apresentam com nível de credibilidade perante a sociedade alargada (GREENPEACE, 2000) e suas diretrizes e capacidades de lidar com as questões sociais habilitam-nas no exercício de funções políticas e influenciadoras que devem ser colocadas em prática no bojo do problema social. Essas não se sujeitam a papéis inexpressivos e reativos como pobres organizações sem recursos. O próprio empenho em definições de caráter político são posições que devem ser assumidas de forma responsável, pois seu exercício também é esperado pelos diversos públicos da sociedade (FERRAREZI & RESENDE, 2002). Johnson (2005, p. 5) observa que os limites das responsabilidades dos três setores vêm sendo refeitos inclusive pela própria pressão da sociedade: “(...) nas últimas duas décadas, o delineamento das responsabilidades entre os três setores tornou-se indistinto, e existe uma crescente pressão e necessidade do público em geral por mudanças no papel de cada setor.” (TRADUÇÃO DO AUTOR)

De fato, a aplicação de políticas públicas nos tempos atuais não se restringe ao estado e sua máquina burocrática, mas, à própria sociedade de forma organizada e as empresas como atores responsáveis pelos avanços e desenvolvimento social (HESSELBEIN, GOLDSMITH, BECKHARD, 1997).

O Estado brasileiro desenvolveu mecanismos para o fortalecimento da sociedade civil organizada, principalmente através do estabelecimento do marco legal do terceiro setor que foi a promulgação da lei 9.790., que qualifica as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Trata-se de uma contribuição relevante para a definição do papel da sociedade civil e suas relações com o Estado, o que

“(...) faz parte de uma estratégia de radicalização da democracia, pois compartilhar com a Sociedade Civil as tarefas de desenvolvimento social, incorporar as visões e as razões da sociedade nos assuntos antes reservados aos governos, significa aumentar a possibilidade e a capacidade das populações influírem nas decisões públicas - empoderar as comunidades, distribuir e democratizar o poder.” (FERRAREZI & RESENDE, 2002, p. 15)

O Estado vê-se cada vez mais compelido pela sociedade para responder e atender suas demandas de forma cada vez mais eficiente (OLIVEIRA, 2002; SINA & SOUZA, 1999) orientando suas ações às funções reguladoras e definidoras de políticas públicas, delegando à sociedade civil organizada o papel de executoras destas políticas (DOWBOR, 2005). No entanto, a justificativa da proliferação das organizações não-governamentais devido à ausência do estado (SINA & SOUZA, 1999) pode ser simplista e desviem para uma perspectiva assistencialista na expectativa da iniciativa estatal para solução das demandas sociais, onde, diferentemente disto, os cidadãos e empresas também são atores comprometidos e responsáveis por suas próprias iniciativas. De onde também se observa as novas formas de instituições interessadas na co-gestão do público pelo não-estatal (SOUZA, 2004; PAULA, 2005). Pois, sua manifestação parte de interesses genuínos sobre causas que promovam o bem-estar social, a partir da prática eficiente de tecnologias de gestão social sobre problemas, necessidades e desejos partindo da e para a sociedade. O social deve ser tratado como bem público, de forma descentralizada e intensamente participativa onde governo, as ONG e as empresas privadas, através de sua consciência sobre a responsabilidade social (RSE), devem se articular sobre os problemas sociais, na busca de alternativas e soluções além do assistencialismo para a construção do interesse público e a evolução do capital social (CARDOSO, 2004; DOWBOR, 2000).

Observa-se a emergência de uma nova postura frente aos negócios principalmente em relação à noção do público. Iniciativas privadas de interesse civil coexistem com aquelas de interesse particular como as próprias iniciativas públicas oficiais (o Estado). Os pontos de contato são cada vez mais intensos cujos efeitos provocam manifestações de diferentes vertentes, obrigando as organizações a definirem novas estratégias que abordem interesses que antes não tomavam partido das suas definições organizacionais. Como apresenta bem Sérgio Amoroso, presidente do Grupo ORSA que atua no ramo de papel e celulose, em entrevista a Carlo Alberto Júlio que coloca o desafio da nova gestão empresarial em pensar na lógica de negócios atrelada ao desenvolvimento social e ao uso dos recursos naturais de forma sustentável. Assim, Sérgio Amoroso simplifica esse desafio dizendo: “Eu acho que a floresta tem uma característica, a indústria tem outra, o investimento social tem uma terceira característica, mas todos precisam da mesma coisa: eficiência de gestão.” (JÚLIO, 2006, p. 40).

Tal cenário leva à formulação de estratégias de alianças intersetoriais que agreguem valor as atividades de cada ator, ou que pelo menos não denigrem sua imagem frente a sociedade. Pois “(...) irão trabalhar com pessoas externas à organização para formar novas parcerias e novos diálogos visando os resultados sociais.” (HESSELBEIN, GOLDSMITH, BECKHARD, 1997, p. 372). No âmbito das atuações e parcerias, Dowbor (2005, p. 1) vai mais longe e destaca:

“A minha visão é de que a administração das políticas sociais deve ser predominantemente comunitária, com forte participação das organizações da sociedade civil, enquanto o Estado deve ter presença reguladora e as empresas um papel subsidiário de apoio através de parcerias”

O espaço público é objeto de atuações amplas, inter-relações que moldam novos formatos e padrões de comportamento que impactam as estratégias das organizações. Assim novas organizações são geradas, identificadas por sua permeabilidade e hibridismo, incorporando características globais e locais, públicas e privadas, e fluidez interorganizacionais. Este é um ambiente de surgimento de novas formas de relacionamento onde os limites de atuação das organizações tornam-se indefinidos devido às novas relações e parcerias estabelecidas. (SCHOMMER & FISCHER, 2001)

Uma atenção crescente em estudos sobre alianças entre governos, empresas e sociedade civil demonstra a necessidade que o novo contexto social impõe aos diversos atores, entre os 3 setores econômicos, para o desenvolvimento sustentável de comunidades inteiras (USAID, 1997). Com isso

“Este interesse reflete a emergência de um consenso que trabalhando conjuntamente os três setores podem tirar vantagem de sinergias criativas e alcançar resultados que são impossíveis para cada um alcançá-los sozinhos. Isto é reconhecido, além disso, que as parcerias promovem incrementalmente a riqueza dos arranjos institucionais podendo fortalecer significativamente a capacidade local e a construção de certa elasticidade da sociedade aos choques internos e externos.” (CHARLES & MCNULTY, 1999, p. i) (TRADUÇÃO DO AUTOR)

2.2. Parceria ONG e Empresas - Apresentando as Partes e suas Dinâmicas

2.2.1. O Desenvolvimento da Responsabilidade Social Empresarial - RSE

Basicamente duas linhas ideológicas resumem o papel das empresas privadas quanto ao seu relacionamento com a sociedade: uma que estabelece um papel limitado da empresa à geração de riquezas e maiores rentabilidades sobre o capital investido para seus acionistas, e, outra, que amplia o conceito das responsabilidades das empresas privadas no intuito de incluir demais partes interessadas como indivíduos, organizações e a sociedade como um todo além do meio-ambiente. (SCHOMMER & FISCHER, 2001)

A definição do Instituto Ethos para responsabilidade social empresarial integra na sua essência todas as partes interessadas que de alguma forma interagem com as atividades desenvolvidas pelas empresas, e assim participam como sujeitos e/ou objeto dos efeitos destas atividades.

“A Responsabilidade Social Empresarial [RSE] está além do que a empresa deve fazer por obrigação legal. A relação e os projetos com a comunidade ou as benfeitorias para o público interno são elementos fundamentais e estratégicos para a prática da RSE. Mas não é só. Incorporar critérios de responsabilidade social e de promoção da qualidade ambiental, entre outras, em metas que possam ser computadas na sua avaliação de desempenho é o grande desafio”. (ETHOS, 2003, p. 13).

Pois,

“De fato, seus administradores perseguem o atendimento de seus mercados, a geração de rentabilidade dos ativos investidos por seus acionistas, o desempenho eficiente de suas operações como primordiais a subsistência desse organismo, cujo alimento vital é o lucro” (SOUZA, 2004a, p. 3).

As empresas possuem além de seu objetivo econômico, outros objetivos no âmbito social e do relacionamento ético que são subjacentes a sua atividade principal. No entanto era só o que importava. “No Brasil, a classe empresarial, até meados dos anos 1970, não se sentia responsável pelas questões sociais, por entender que a solução dos problemas sociais era da estrita responsabilidade do Estado, (...)” (RICO, 2006, p. 76)

A sociedade impõe condições básicas para o estabelecimento de um novo relacionamento. Pois, da mesma forma que as empresas trabalham na evolução de tecnologias e serviços que venham a suprir as demandas de seus mercados, já se percebeu o importante papel que as empresas têm no desenvolvimento sócio-econômico da sociedade (RICO 2006).

Essas práticas são cada vez mais evidentes nas ações tomadas por grandes corporações como a BASF, que se reconhece e destaca seu papel político na construção de um ambiente positivo para o desenvolvimento sustentável onde se insere, e enfatiza a necessidade de formação de parcerias com os novos atores da sociedade a fim de enfrentar os desafios sociais, políticos e econômicos. Torna-se um dever da empresa e de seu interesse, pois a cooperação com esses novos atores da sociedade sustentarão e alavancarão o sucesso da empresa. (BASF, 2001 e 2002).

Esta postura está cada vez mais presente no ambiente das empresas e que é antagônica ao pressuposto apresentado por Friedman (1970), que o defende até os dias atuais. Ressalta ainda a irresponsabilidade de executivos que usurpam recursos gerados pelas empresas que são de direito, de propriedade dos seus acionistas e que uma vez estes fazendo a opção, praticarão ações sociais que melhor lhe convierem e se quiserem. Friedman (1970, p.1) enfatiza que:

“(...) Existe apenas uma e somente uma única responsabilidade social dos negócios – usar seus recursos e empregá-los em atividades destinadas ao crescimento de seus lucros desde que se mantenha dentro das regras do jogo, que quer dizer, empenhar-se numa competição livre e aberta sem enganos ou fraudes.” (TRADUÇÃO DO AUTOR)

Um novo paradigma de relacionamento que não pode e não deve mais se fundamentar na produção em larga escala e geração de dividendos sem a contrapartida de retornos sociais que vão bem além daqueles benefícios econômicos conhecidos (emprego, renda, impostos, desenvolvimento tecnológico) (DOWBOR, 2005). A contrapartida exigida pela sociedade é a aplicação de princípios de gestão que contemplem a preservação do meio ambiente, a relação ética entre fornecedores e clientes, o suporte ao desenvolvimento de tecnologias de gestão social, a distribuição equânime de riquezas³ e o tratamento ético com seus colaboradores⁴. Esta é uma tendência que Ferrell (2001, p. 36) verifica:

“Muitos investidores acham que não é suficiente investir em empresas ou fundos ‘bons cidadãos’. Em vez disso, procuram empresas ativistas sociais, que vão além das responsabilidades legais e éticas e levam em conta interesses dos seus principais *stakeholders* [partes interessadas], da comunidade e da sociedade em geral”.

“(...) As pressões econômicas feitas por investidores estrangeiros que exigem comportamento ético e socialmente responsável são um forte incentivo para mudanças na mentalidade dos negócios”.

³ Não restrita à monetária, mas educação, cultura, saúde

⁴ Que vai além das relações trabalhistas legalmente instituídas

Ou como observa Dow Jones (2005, p.2), a forma como investidores em diferentes países são influenciados em função da performance corporativa no contexto econômico, mas também social e ambiental:

“A revisão anual da família de Índices de Sustentabilidade da Dow Jones (ISDJ) é baseada numa avaliação perfeita do desempenho corporativo nas áreas de economia, meio-ambiente e social a partir da apresentação de relatórios sobre questões como governança corporativa, mudanças climáticas, padrões de cadeias de fornecimento e práticas trabalhistas. Seu resultado influenciará a decisão de investimentos de gerentes de ativos em 14 países que licenciaram a família de ISDJ como referência e apoio para uma variedade de portfólios orientados à sustentabilidade – incluindo fundos mútuos, contas de investimentos segregadas, produtos estruturados, assim como fundo de câmbio comercial que é listado no Euronext⁵. O total de ativos sob a gerência de veículos de investimento baseados no ISDJ, somam 3,3 bilhões de Euros (4,1 bilhões de dólares americanos).” (TRADUÇÃO DO AUTOR)

A congruência dessas relações é um desafio enfrentado, do lado das empresas, por seus administradores, pois não se concebe o fato de uma empresa possuir um programa que promova o desenvolvimento social numa localidade e, por outro lado, promova a demissão de funcionários para manter ou alargar a relação receita/empregado (HUNGER & WHEELLEN, 2002). Visto que essa ação promova exatamente o desequilíbrio de algum outro setor social. Da mesma forma, é incompatível o patrocínio de entidades que fiscalizem e atuem no combate à corrupção se a empresa utiliza práticas extorsivas e de poder econômico para subjugar seus fornecedores, concorrentes ou clientes. Essas são as relações do desafio da RSE que hoje em dia é mais evidentemente ressaltado pelo atual estado de desenvolvimento social.

Drucker (1984) já ressaltava que as três tarefas do administrador são:

1. Definição da finalidade e missão específicas da entidade (empresa, hospital ou universidade);
2. Fazer com que o trabalho seja produtivo e o trabalhador se realize;
3. Conduzir as repercussões sociais e as responsabilidades sociais da organização;

Quanto a esta última, Drucker (1984, p.36) coloca:

“Todas [organizações] são órgãos da sociedade e em função dela existem. As empresas não formam uma exceção à parte. O livre empreendimento não pode justificar-se como bom para as empresas. Só pode justificar-se como bom para a sociedade”.

Ao longo das décadas de 80 e mais intensamente na de 90, as empresas vinham enfrentando diversas contestações sobre sua atuação partindo de ONGs – organizações não governamentais que se manifestavam de forma bastante diligente e fiscalizadora sobre as transgressões, principalmente ambientais, das grandes corporações. Considerando o contexto da universalização dos meios de comunicação e os movimentos expansionistas das grandes corporações, é exigido das organizações uma postura mais proativa quanto as suas responsabilidades sócio-ambientais.

“O dilema da participação social das organizações privadas é um tema abrangente que requer um posicionamento claro por parte dos

⁵Organização de câmbio e comércio exterior da Europa; <http://www.euronext.com>

responsáveis pelo desenvolvimento das estratégias de internacionalização. Assumir ou não o papel na geração de oportunidades econômicas globais, limitar-se a respeitar leis ambientais ou assumir uma atitude proativa de proteção ao meio ambiente, realizar diretamente ou terceirizar atividades de responsabilidade social, arcar com os custos decorrentes da “cidadania corporativa” ou focar exclusivamente nas atividades primárias da empresa: as diversas possibilidades de escolhas estratégicas em termos de Responsabilidade Social poderão afetar os processos e resultados dos negócios internacionais em curto, médio e longo prazos.” (DAMKE & SOUZA, 2005, p. 2)

No entanto, hoje se vê cada vez mais a tendência de compartilhamento das responsabilidades através de ações de transferência de fundos ou propriedade, incentivo a ação de voluntariado pelos empregados, ações em campanhas, participação diligente de forças tarefas para solução de problemas e até de amparo em catástrofes. Além dessas ações pontuais, as empresas têm participado de forma consistente no processo de gestão social atuando com seu poder político de acordo com sua magnitude econômica e influenciando as ações na comunidade que a rodeia. (SILVEIRA & REIS, 2001)

Dessa forma, as empresas mostram-se alinhadas com os requisitos de uma ação socialmente responsável e capazes de se integrar com a sociedade de maneira mais ampla que a econômica, mas como uma organização cidadã. Talvez este seja o desafio das empresas, tornarem-se cidadãs, e não somente entidades econômicas ou um conjunto de tecnologias de alto nível estruturalmente organizadas, desempenhando seus processos produtivos da forma mais eficiente possível como uma máquina de gerar riquezas.

Isto é demonstrado a partir da observação da aplicação de “(...) termos que são incorporados ao vocabulário empresarial, como filantropia estratégica, responsabilidade social das empresas, investimento social corporativo, ética nos negócios e cidadania empresarial” (SCHOMMER & FISCHER, 2001, p. 88).

Pois, os componentes em seu cerne são pessoas cujo papel não se restringe a classificações sociais como trabalhador, pai, mãe, filho, estudante ou contribuinte, mas sim indivíduo psicologicamente inquieto, socialmente inserido, culturalmente influenciado, também um cidadão.

2.2.2. O Desenvolvimento das Organizações Não-Governamentais - ONG

Os autores definem a atuação de organizações não-governamentais no âmbito de um “terceiro” setor, diferente do primeiro constituído pelo poder público e que também não se incluem na esfera do segundo setor, as empresas privadas. A definição deste terceiro setor é, resumidamente, a atuação na esfera pública de iniciativas privadas, voluntárias e sem fins lucrativos para o bem comum da sociedade. (BNDES, 2001; UNITED NATIONS, 2003; LEITE, 2003; CAMARGO, 2001; NANUS & DOBBS, 2000)

Mais recentemente, o Brasil deu um importante passo para a regulamentação das organizações do terceiro setor com a publicação da Lei Federal 9790/99 que rege a atuação das organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP), também conhecido como a ‘nova lei do terceiro setor’. Esta lei teve como objetivo essencial o empoderamento das populações, de forma a aumentar sua capacidade e possibilidade de influir e atuar em políticas públicas assim como permitir a alavancagem de recursos para o desenvolvimento do Brasil. (FERRAREZI & RESENDE, 2002)

“As organizações do 3º setor, particularmente aquelas envolvidas com a aplicação de políticas públicas nas áreas de saúde, educação, assistência, desenvolvimento comunitário, reabilitação, ecologia e justiça possuem um desafio importante na consecução de suas tarefas e para levar a cabo seus objetivos.” (SOUZA, 2004, p. 4)

As ONG enfrentam obstáculos que vão bem além da falta de recursos, pois essas organizações se estabelecem como potenciais desafetos na articulação de poder cujos interesses venham a divergir de uma proposta estabelecida. Esta concorrência passa por representações do poder público (prefeituras, governos estaduais, representações do poder judicial), que vêm seu papel de supridor ameaçado por aqueles cuja competência no desempenho de suas ações é mais efetiva, ressaltando uma eventual incapacidade daquele poder (FERRAREZI & RESENDE, 2002). Outro potencial entrave, se dá através das representações de poder subjacente como traficantes de drogas, associações de moradores, proprietários privados que verificam naquela organização a possibilidade real de ver sua fonte de submissão se extinguir, pois a criação de alternativas de vida e exercício da cidadania para aqueles indivíduos os encoraja e capacita para o esperado desenvolvimento pessoal e social.

As ONG apresentam capacidade para lidar com as necessidades sociais bastante consistentes e sua abrangência vem contando cada vez com mais empreendedores sociais e voluntários que incrementam o contingente envolvido, chegando a 1,5 milhões de pessoas (Gazeta Mercantil, 2003), investimentos estimados de R\$ 5 bilhões (IPEA, 2000) e 540 mil organizações.

Adicionalmente, as organizações não governamentais - ONG desfrutam de credibilidade maior que organizações como o Estado, mídia e empresas de acordo com pesquisa realizada em 2000 pela instituição Greenpeace (GREENPEACE, 2000). A pesquisa realizada pelo Greenpeace aponta que aproximadamente a metade dos entrevistados acredita que as ONG's “fazem a coisa certa” quando comparadas com o Governo, mídia e empresas. Dois terços indicam que as empresas só se preocupam com seus lucros e mais da metade afirmaram que as ONG's “representam os valores que eu acredito”.

No entanto, toda esta credibilidade se torna vulnerável quando as organizações (ONG) enfrentam outro desafio bastante comum e vital para sua sobrevivência: a captação de recursos e administração da operação. No que tange a captação de recursos, algumas lideranças do terceiro setor se opõem à regulamentação estabelecida com a lei 9970/99, pois não enxergam novas configurações de relacionamento entre organizações e as oportunidades daí advindas, tendo dificuldades em perceber seu papel estratégico na sociedade (FERRAREZI & RESENDE, 2002).

A captação de recursos é uma das tarefas mais árduas para a ONG devido à necessidade de sensibilizar potenciais doadores sobre a importância de suas contribuições para os programas desenvolvidas por elas e muitas ainda não estão preparadas para transitar do discurso de doação de fundos para o investimento sócio-ambiental. Luna (2004, p.1) destaca que

“Neste processo, as organização sem fins lucrativos enfrentam desafios. Esses desafios incluem a mudança de mera doação de fundos para investimentos; da filantropia para o desenvolvimento sustentável. Então, é possível encontrar um campo fértil onde o fortalecimento institucional destas organizações pode ser acompanhado da interação com outros atores da sociedade.” (TRADUÇÃO DO AUTOR)

Além disto, no Brasil da mesma forma que o governo inicia o processo de reconhecimento da sociedade civil como responsável da aplicação de políticas públicas, que é a essência da lei 9.790/99, ressalta-se que estas organizações não podem subsistir em função das transferências de recursos do Estado, como destaca Ferrarezi & Resende (2002, p. 19):

“Uma futura reforma tributária deverá abrir possibilidades para que o terceiro setor construa, a partir de suas próprias iniciativas e tendo sempre em conta sua diversidade, mecanismos mais ágeis, eficientes e criativos de obtenção de financiamentos (fundos sociais públicos e privados, por exemplo). Se o terceiro setor ficar sempre dependendo apenas do Estado jamais adquirirá maioria política e, sendo assim, jamais poderá cumprir o seu papel estratégico de espaço para o surgimento de mecanismos de controle social do Estado e de orientação social do mercado.”

As metodologias e técnicas de sensibilização ainda estão bastante incipientes atualmente e daí se tenta de tudo: pedidos de doação com cunho assistencialista, propagandas de choque emocional, comunicação enfática sobre o “dever” social maior que a responsabilidade social, apelos desesperados para suprir emergências administrativas, etc.

A adoção de conceitos de marketing e gestão pelas ONG dirigidas e específicas, possibilita um melhor desempenho de suas atividades, através de técnicas de comunicação, promoção, contribuição e administração organizacional. Mas as experiências de gestão, tanto do setor público quanto do privado, deve observar particularidades, pois “a transposição de técnicas gerenciais oriundas da esfera privada não se dá de uma maneira linear e absoluta, esbarrando nas especificidades da gestão social, característica das organizações do Terceiro Setor.”(TEODÓSIO, 1999, p.1)

Em geral, as ONG têm uma eficiência operacional na sua tarefa-fim muito elevado, pois são iniciadas a partir de idéias originais e inovadoras, possuem pessoal geralmente com experiência nas questões sociais, além do forte apoio do público beneficiário e da opinião pública, associada ao empenho e influência política para provocar as transformações (GIFE, 2003). No entanto, enfrentam sérios problemas na alocação de gestores dirigidos e capacitados para exercer as funções de gestão destas organizações, que são geralmente profissionais oriundos ou do setor privado ou do setor público, tendo dificuldades em compreender o macro ambiente em que a organização se insere e os elos políticos e institucionais subjacentes aos objetivos destas (MATOS, 2005).

A capacidade de mobilização das ONG é evidenciada principalmente pelo estabelecimento de relações entre organizações. Cada vez mais as ONG vêm estabelecendo parcerias entre si para o desenvolvimento de tarefas complementares de forma sinérgica, pois a troca de experiências e o aprimoramento de suas atividades através da rede de relações permitem o atendimento mais abrangente de um maior número de beneficiários com uma ampla gama de técnicas, processos e métodos de gestão social.

2.3. Um Panorama sobre a Formação de Alianças entre Organizações

A formação de alianças e parcerias não é nova entre as organizações empresariais, algumas datando dos anos 20 e 30 (século XX), como: Westinghouse Electric e a Mitsubishi; a Chevron e a Texaco; e a Dow Chemical e a Corning. No entanto, o que se destaca mais recentemente nos anos 90 e início do século XXI é a velocidade com que as organizações buscam aliar-se para a expansão de novos mercados e garantir sua participação neste ambiente competitivo, cuja velocidade da troca de informações tornou o global acessível para todas as organizações. (HARBINSON & PEKAR JR. , 1999)

A formação de blocos comerciais e econômicos regionais, como NAFTA, Mercosul, União Européia, Pacto Andino, é mais um fator que leva ao acirramento das disputas de mercados e incentivam as organizações a considerarem fortemente suas capacidades estratégicas e buscar meios para a superação das fraquezas no menor tempo possível. Está estabelecida a arena competitiva, onde o que se destaca é a competição não somente pelo posicionamento em mercados existentes, mas a criação de novos mercados ainda não pensados cujo ditame será a conjugação de competências essenciais das organizações. As quais, não alcançarão somente com suas capacidades em tempo e amplitude exigidos devido à complexidade das exigências de mercados, que se quer ainda existem (HAMEL & PRAHALAD, 1995).

Num tempo de discontinuidades, os gerentes das organizações devem olhar o mercado externo além das suas atuais capacidades operacionais e financeiras, pois muitas iniciativas pequenas têm-se mostrado ávidas e capazes de realizar manobras e conjugar competências motivadoras e inovadoras que qualquer outra grande organização levaria anos para empreender. Estes gerentes devem antever o cenário competitivo e localizar a configuração de capacidades e habilidades que possam compor, e assim desenvolver uma nova competência essencial, um novo mercado e daí estabelecerem-se com diferencial de valor em relação aos seus co-participes. (HAMEL & PRAHALAD, 1994)

Essas mudanças no ambiente internacional são constantemente destacadas como o maior motivador das estratégias cooperativas e por sua vez as mudanças institucionais tendem a proporcionar oportunidades diferenciadoras para as organizações implantarem estratégias internacionais. Assim intensificam a busca (1) por mercados consumidores, (2) capacidades operacionais e produtivas, (3) competências e capital intelectual e (4) recursos outros (financeiros, mão-de-obra, matéria-prima, recursos naturais, etc.). (LOPES, 2004)

As organizações vêm-se desafiadas a estabelecer cada vez mais parcerias a fim de viabilizarem suas políticas de expansão ou de fortalecimento em seus ambientes competitivos. Khoday (2003, p. 24) coloca que as “parcerias são relacionamentos que evoluem para novas formas de estruturas institucionalizadas baseada em regras – pactos sociais para a nova economia (...)” e argumenta que a “(...) a globalização é mais que uma mera consequência de expansão das forças de mercados globais. É também um processo de mudança social, política e cultural.” (TRADUÇÃO DO AUTOR)

As empresas globais percebem que sua atuação em mercados emergentes deve passar pela compreensão dos costumes e ambiente sócio-econômico, cujas dinâmicas são mais bem percebidas e operadas por outras organizações com atuação local. Ou ainda, realizam na aliança a possibilidade de fortalecimento de elementos da cadeia de valor que sem estas se tornam vulneráveis (LEWIS, 1992; HARBINSON & PEKAR JR. , 1999; DOZ & HAMEL; 2000; RODRIGUES *apud* LOPES, 2004; CHILD & FAULKNER *apud* LOPES, 2004).

Em levantamento realizado em março de 2005 pela empresa de consultoria KPMG LLP, com um universo de empresas americanas públicas e privadas que faturam pelo menos US\$ 500 milhões e tiveram envolvidas com alianças ou *joint ventures* nos últimos 12 meses, verificou que 64% dos executivos entrevistados pretendem lançar mão de alianças nos próximos 2 anos e 52% de *joint ventures*. E ratificando o impacto da globalização de mercados sobre a opção das organizações de realizarem alianças, a pesquisa também apresenta “... que os respondentes esperam progressivamente aumentar o uso de alianças ou *joint ventures* [JV] em mercados globais de alto nível de crescimento, como a China, onde as parcerias com companhias locais podem ajudar empresas estrangeiras a ganhar algum pé dentro de mercados desconhecidos ”. (MERGER & ACQUISITIONS JOURNAL, 2005, p. 1) (TRADUÇÃO DO AUTOR)

Esta tendência de crescimento das alianças já era verificada ao final da década de 90, quando um estudo da Booz-Allen & Hamilton verificou a formação de mais de 5.000 alianças só nos Estados Unidos e cerca de 10.000 alianças no resto do mundo. Constatou-se também um aumento de 60% das alianças em 1995 contra 20% em 1990 só nos Estados Unidos (HARBISON & PEKAR JR. , 1999) (Figura 2). Adicionalmente, Harbison & Pekar Jr. (1999, p. 63) observam o efeito progressivamente positivo sobre o retorno do investimento para aquelas empresas que possuem média de alianças crescente e afirmam: “De fato, o retorno sobre o investimento em alianças alcançado pelas empresas experientes é o dobro do retorno obtido pelos novatos em alianças.”

A importância do papel das parcerias formadas por aglomerados de empresas (*clusters*) de um determinado segmento de mercado pode garantir a sustentabilidade do segmento. Quando estas organizações trabalham de forma cooperativa, conseguem suplantar deficiências e alavancar vantagens competitivas frente a novos ambientes de competição, nacionais ou estrangeiros. A existência de competidores é inclusive visto como um ponto positivo para criação de capacidades operacionais e insumos de conhecimento para suporte às operações das empresas (PORTER, 1990).

Talvez esta seja a parceria não declarada e mais sublimar, quando um ambiente competitivo proporciona o surgimento, pela sua dinâmica, de recursos como empregados de alto nível, suporte de instalações, serviços e infra-estrutura mais avançada para as organizações, aprendizagem sob a diversidade, o estímulo à criação de centros de conhecimento e competências o que minimiza os riscos sobre custos de formação e entrada em novos mercados além de moldá-lo para recompensar as práticas responsáveis como benefícios da aproximação de políticas públicas. (ZADEK; SABATHY; DOSSING, 2005)

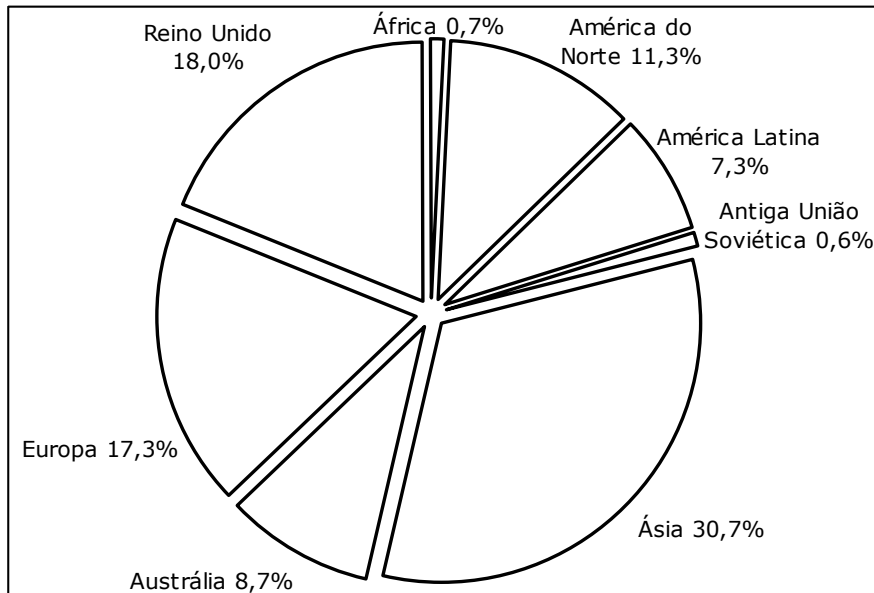


Figura 2: Parceiros de Alianças com Empresas Norte-americanas pelo Mundo. (HARBISON & PEKAR JR. , 1999, p. 38)

A configuração de agrupamentos de empresas (*clusters*) possibilita que estas possam compartilhar custos e conhecimento na implantação de iniciativas de responsabilidade social junto à comunidade onde atua sem afetar suas estratégias de competitividade individual. "A principal linha da responsabilidade corporativa então requer que seja pelo consistente, e preferencialmente mutuamente reforçado pelas estratégias de competitividade regional e nacional." (ZADEK; SABATHY; DOSSING, 2005, p. 7) (TRADUÇÃO DO AUTOR)

Esta observação é compartilhada até hoje pelos especialistas, pois concordam que as organizações não terão capacidade tecnológica, entendimento do *modus operandis* dos mercados pretendidos e de alcançar significativa participação em novos mercados, na velocidade e custos exigidos, sem lançar mão de mecanismos de parcerias. "JVs [joint ventures] e alianças provêem um bom caminho para o crescimento em novos mercados, para acesso a tecnologias, o desenvolvimento conjunto de produtos, moldar padrões de indústria, etc., sem ter que pagar o prêmio de uma." (MERGER & ACQUISITIONS JOURNAL, 2005, p. 2) TRADUÇÃO DO AUTOR)

Uma pesquisa realizada este ano pela McKinsey & Co. indica que os efeitos das alianças quando comparados aos efeitos decorrentes de aquisições são diferentes dependendo do setor econômico. Assim, setores de alta tecnologia, mídia, farmacêuticos e serviços de saúde estão mais propensos a considerar alianças. Por outro lado, setores como transportes, varejo e energia, as aquisições são mais bem recebidas pelo mercado que as alianças. De qualquer forma, essa mesma pesquisa indica que a formação de alianças tem maior chance de prosperar que as aquisições ou fusões quando dirigidas para entrar em novas áreas de negócio. Mas apresentam desempenho menor quando utilizadas para atuar em mercados que a empresa envolvida já atua (MERGER & ACQUISITIONS JOURNAL, 2005).

As empresas têm estado mais cautelosas em realizar transações de parceria desde que os movimentos de governança corporativa e sistemas de controle de gestão tornaram-se o sistema de alerta corporativo. No entanto, as empresas não podem se manter distantes por muito tempo, pois o acúmulo de reserva de caixa é considerável e os investidores exigem que este fundo trabalhe e produza riquezas. Os investidores exigem o crescimento dos negócios levando os executivos a considerarem fortemente a formação de parcerias como a forma mais rápida e eficiente de produzirem resultados. (MERGER & ACQUISITIONS JOURNAL, 2005).

2.3.1. Alianças estratégicas e parcerias

2.3.1.1. Definição e Estrutura

A definição geral para aliança é a cooperação entre organizações que em nome de interesses particulares, estabelecem relacionamentos os mais diversos, desde curto prazo até relacionamentos de longo prazo e para isso compartilham investimentos, instalações, recursos, competências e os riscos para alcançar um objetivo comum e para isso se comprometem mutuamente (LEWIS, 1992; HARBINSON & PARKER JR., 1999). Já Gulati (1998) observa a natureza das alianças a partir da perspectiva dos relacionamentos sociais, mas especificamente de redes sociais (*social network*). Este autor aborda o tema com uma visão mais ampla sobre alianças abrangendo aspectos das interações sociais múltiplas não se prendendo aos relacionamentos em pares. A visão de aliança de Gulati (1998) destaca o aspecto voluntário na união de forças e, devido ao seu aspecto sócio-interativo, ressalta a variabilidade de configurações possíveis:

"Eu defino alianças estratégicas como organizações voluntárias entre firmas que envolvem intercâmbio, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. Eles podem ocorrer como um resultado de uma vasta gama de motivos e objetivos, tendo uma variedade de formas, e acontecer através de fronteiras verticais ou horizontais." (GULATI, 1998, p. 3) (TRADUÇÃO DO AUTOR)

Anand & Khanna (2000) definem as alianças estratégicas como uma outra forma complexa de organização e atribuem às partes que a compõem a incapacidade de gerenciá-las pela sua natureza complexa, é difícil pré-especificar as contingências advindas do seu

processo de gerenciamento. E os custos associados em adquirir e assimilar a informação necessária para especificar e reagir a tais contingências é inviável. Assim definem alianças:

“Alianças são formas organizacionais complexas que são geralmente vistas como contratos incompletos. Elas tipicamente envolvem a transferência de conhecimento entre firmas, um processo que é carregado de ambigüidades.” (ANAND & KHANNA, 2000, p. 295) (TRADUÇÃO DO AUTOR)

Koleva (2002) ressalta que as alianças são formadas por organização que unem recursos, ou capacidades, e possuem interesse específico para esta aliança. :

“Alianças são assim caracterizadas como cooperações baseadas em contratos incompletos que facilitam a transferência de conhecimento e a (re)combinação de recursos.” (KOLEVA, 2002, p. 3) (TRADUÇÃO DO AUTOR)

Já Shiva Ramu apud Koleva (2002) destaca as alianças estratégicas na perspectiva da união de empresas, eventualmente rivais, para formação conjunta de capacidades que permitam a atuação em novas linhas de mercado onde não exerçam competição.

“Alianças estratégicas de negócios (AEN) são qualitativamente diferentes de *joint ventures* (JV) e acordos de distribuição. As AEN são formadas por companhias rivais para aumentarem suas respectivas habilidades e posições competitivas em mercados que não são competidores. AEN compreende um vasto arranjo: JV de multi-propósitos, JV de propósitos limitados, etc.” (SHIVA RAMU apud KOLEVA, 2002, p. 3) (TRADUÇÃO DO AUTOR).

O aspecto ambíguo do contrato de parceria entre organizações onde se destaca o limitado controle sobre a estrutura de governança da aliança que as partes possuem é reforçado por Gomes-Casseres (2005b, p. 329):

“Uma aliança é qualquer estrutura de governança que gerencia um contrato incompleto entre empresas separadas e em que cada parceiro tenha controles limitados. Estas estruturas podem ser mais ou menos formais; este é o grau de incompletude que determina se nós estamos lidando com uma aliança (...)” (TRADUÇÃO DO AUTOR)

As alianças têm sido motivadas nos dias atuais principalmente pelo encurtamento das distâncias temporais. O aspecto globalizante das comunicações e dos negócios alavancou oportunidades de acesso a mercados e soluções que comprimem sobremaneira o tempo para o desenvolvimento de novas tecnologias, o tempo para a introdução de novas soluções ou ainda a apreensão de novas perspectivas. E uma organização isoladamente terá pouquíssima chance, ou se quer conseguirá percebê-la, para responder a estes desafios na forma e no tempo aceitável sendo desafiada a encurtar o ciclo de desenvolvimento, através de alternativas que remodelem os tradicionais passos da curva de aprendizagem (DOZ & HAMEL, 2000). Nas décadas de 70 e 80, destacavam-se as alianças para troca de tecnologias e modelos de operação. Atualmente esta interação se vê sob os mais diversos aspectos. Para citar alguns: acesso a mercados emergentes, desenvolvimento de novas competências, acesso a recursos mais competitivos, integração cultural, desenvolvimento de novos mercados e soluções. (SMITH-DOERR & POWELL, 2005)

As alianças dão acesso a muito mais recursos do que qualquer outra empresa isoladamente pode alcançar (LEWIS, 1992; ZIGGERS; OUDEN; DUYSTERS, 2005;

HEIMERIKS & DUYSTERS, 2005; ZADEK; SABAPATHY; DOSSING, 2005). No entanto, há a necessidade de avaliar as condições gerais que as organizações de todos os setores se encontram. Devem considerar seus objetivos estratégicos e balancear sua necessidade e capacidade de atuação em relação aos objetivos traçados na formação de uma aliança em potencial, pois essa ponderação levará a empresa a decidir sobre opções possíveis na forma como pretende mitigar uma fragilidade ou conquistar e ampliar uma vantagem. Assim poderá lançar mão de: (1) atividades internas a partir de um investimento independente, (2) aquisições e fusões como alternativas para adquirir competências necessárias, (3) relações formais de aquisição de bens, serviços ou infra-estrutura e (4) as alianças que pressupõe o compartilhamento de riscos, investimentos capacidades em uma combinação de empresas que permita flexibilidade de configurações. (LEWIS, 1992)

Caplan (2003) ressalta que o compartilhamento de uma visão sobre as parcerias intersectoriais entre seus componentes de natureza diversa (governo, empresas, sociedade civil organizada) e o idealizado por todos, mas guarda-se certo ceticismo sobre essa possibilidade no momento que “(...) tal harmonia gloriosa é inalcançável e contra-produtiva” (CAPLAN, 2003, p. 32) (TRADUÇÃO DO AUTOR). A visão que cada componente da aliança tem sobre sustentabilidade, por exemplo, é vista pelas empresas como a redução e recuperação de custos de produção, e para as ONGs relaciona-se ao empoderamento da sociedade. Esse autor destaca que as empresas por seu lado, costumam adquirir as competências essenciais para sua atuação através da contratação ou aquisição destas competências e não lançam mão da formação de parcerias.

As organizações já estão sendo vista não somente pelas alianças que são capazes de formar a fim de enfrentar os desafios deste novo ambiente sócio-econômico. As competições travadas entre organizações não se dão de forma paritária. Mas agrupamentos de organizações se enfrentam em blocos mercadológicos mais amplos. Gomes-Casseres (2005a; 2005b) chama estes blocos de constelações de alianças, ou seja, onde o cenário de parcerias múltiplas permite a composição diversa de capacidades. E a configuração do cenário competitivo é caracterizada pela rivalidade entre grupos de organizações, também designada por competição coletiva (*collective competition*). Nesta configuração este autor destaca que os benefícios e *superávits* são partilhados entre as organizações dentro da constelação, que foi conquistado pelo desempenho da constelação no processo de barganha pela participação que lhe cabe dentro do cenário competitivo ilustrado pelas cinco forças de Michael E. Porter.

Na tabela 1 são comparadas as principais característica da competição tradicional e da competição baseada em constelações.

As organizações podem aumentar a força da sua atuação no mercado através da cooperação estratégica de suas capacidades, ao mesmo tempo em que devem avaliar o valor adicionado ao produto entre outros. Ou seja, os condicionantes para uma organização se envolver numa aliança devem estar bastante claros quanto aos objetivos e desenho de funcionamento da aliança potencialmente pretendida (ZIGGERS; OUDEN; DUYSTERS, 2005). Estes autores ainda ressaltam que três níveis de desempenho de alianças podem ser identificados em função dos objetivos pretendidos: (1) desempenho financeiro, ou seja, medidas de lucratividade, crescimento econômico e posição em custos; (2) desempenho operacional, ou seja, longevidade do investimento, estabilidade contratual ou sobrevivência; e (3) desempenho organizacional, ou seja, grau de completeza dos objetivos estratégicos que foram estabelecidos, ou eram esperados, pela aliança.

	Competição Tradicional	Competição Coletiva
<i>Unidades Competitivas</i>	Empresas	Constelações
<i>Estrutura da Indústria</i>	Oligopólio de empresas	Oligopólio da constelação
<i>Fonte de diferenciação</i>	Vantagem baseada na empresa	Vantagem baseada no coletivo
<i>Recursos valiosos</i>	Controlado pelas empresas	Reunido pela constelação
<i>Governança dos recursos</i>	Estrutura corporativa	Estrutura da constelação
<i>Fonte de resultados</i>	A partir da cadeia de valor	A partir da constelação

Tabela 1: Características da competição tradicional e da competição coletiva. (GOMES-CASSERES, 2005a).

LEWIS (1992) apresenta as sete forças competitivas amplas, não financeiras, necessárias para toda empresa e em cima delas a importância de avaliar sua condição de atuação junto a outras organizações, buscando sinergias que permitam complementar suas forças através de elos possíveis entre estas forças (Figura 3). São elas:

1. Valor do Produto – entender a necessidade do mercado em termos de solução, e não de produtos ou serviços separadamente. A busca por alternativas de configuração de solução, que eventualmente não contem única e exclusivamente com o seu produto, mas com a facilidade que outros produtos ou serviços podem agregar ao adicionar valor na utilização, por exemplo através da compatibilidade de operação;
2. Acesso a mercado – o entendimento sobre o funcionamento da logística de entrega que determinada organização opera e sua função de utilidade pode resultar no compartilhamento de canais de distribuição, divulgação de imagem publicitária e uso associado de produtos ou serviços;
3. Acesso a recursos – a busca por formação de parcerias para o compartilhamento de infra-estrutura, insumos, conhecimento e desenvolvimento de fornecimento poderá permitir um crescimento destacado de acordo com os comprometerimentos e objetivos das partes;
4. Operações – compartilhar uma base operacional poderá melhorar processos de produção e maximizar a utilização de instalações e métodos operativos através da utilização compartilhada por organizações diferentes. Esta sinergia permite desenvolver padrões operacionais;
5. Tecnologia – ampliar a qualificação através da absorção de novos padrões tecnológicos tanto para as operações como para a criação de valor ao produto. O intercâmbio de forças tecnológicas também incentiva a criatividade em pesquisa e desenvolvimento (PD) o que também encoraja o desenvolvimento de soluções de maior valor a partir de demandas e necessidades do mercado e possibilidades (ampliadas) de PD;
6. Crescimento estratégico – permitir a superação de barreiras à entrada em mercados através da agregação de competências que suplantem os condicionantes de entrada em mercados atuais e futuros mercados almejados. Quanto a este último objetivo, a pavimentação de um caminho para expansões futuras através de alianças que somem e antecipem as competências necessárias, que de outra forma levariam a perda da janela de oportunidade do mercado.

7. Organização – as forças mais profundas estão nos valores comuns de seu pessoal e no capital intelectual existente. Desta forma, a formação de alianças poderá ampliar o ambiente de aprendizado e a flexibilização para a aprendizagem de novas idéias e a concentração do capital humano e intelectual em atividades de renovação e formulação de soluções diferenciadas para o mercado das organizações.

Lewis (1992) ressalta que os benefícios financeiros advindos da composição das forças anteriormente listadas são, na verdade, a principal motivação e que as forças financeiras seriam a oitava força deste conjunto. A combinação de forças (ou competências) e necessidades em elos sinérgicos entre empresas permite a geração de lucros maiores e a redução tanto de custos administrativos como de exposição dos investimentos.

Quanto à forma para a composição de alianças, HARBINSON & PEKAR JR. (1999) indicam que estas podem ocorrer no nível de transações operacionais, onde operações específicas são tratadas mais no nível de apoio com baixo nível de comprometimento na cadeia de valor de uma e outra organização. São chamadas **alianças transacionais** que possuem valor marginal para as organizações envolvidas sem o comprometimento mais amplo de habilidades ou competências agregadoras de valor, e não possuem vida mais longa que 5 anos. Esta falta de valor deve-se ao desinteresse, ou desconforto, das organizações em (1) compartilhar capacidades, (2) nível de controle baixo baseado em contrato de parcerias e (3) não estabelecem uma estratégia comum sobre pontos de sinergia. As alianças que verdadeiramente trazem valor para as organizações estão no nível estratégico. As chamadas **alianças estratégicas** possuem tempo de compromisso mais longo (cerca de 10 anos), e criam diferencial de valor no mercado que atuam, pois (1) estabelecem elos baseados na participação e/ou compartilhamento de capacidades operacionais ou de conhecimento, (2) relação sinérgica com uma estratégia compartilhada e (3) disposição de impulsionar e compartilhar capacidades essenciais (HARBINSON & PEKAR JR. , 1999).

Portanto as alianças serão compostas com objetivos que devem ser especificados no início do encontro das partes interessadas que deverão em seu turno avaliar muito especificamente as contribuições dessa aliança para suas estratégias. Quando as partes não se comunicam a cerca de seus objetivos e propósito em torno da sua parceria na aliança, o sucesso desta fica comprometido, pois eventualmente uma parte a enxerga como estratégica e a outra apenas como operacional. O que estabelece níveis de envolvimento desbalanceados (EIRIZ, 2001).

Gomes-Casseres (2002c) apresenta os seguintes objetivos das alianças: (1) alianças de fornecimento, com fim de alcançar economia de escala no fornecimento de serviços ou produtos; (2) alianças de posicionamento, com o fim de proporcionar melhores condições para participação em mercados; e (3) alianças de aprendizado, com o fim de desenvolver novas tecnologias através de pesquisas colaborativas. Gomes-Casseres (2002, p. 164) orienta também que “... o valor de cada aliança geralmente não se evidencia nos custos ou no faturamento conjunto, (...) Como a aliança é uma ferramenta estratégica mais ampla, seu efeito precisa ser medido do ponto de vista da contribuição para tal estratégia.”

Já Harbinson & Pekar Jr. (1999) são mais específicos nos objetivos das alianças estratégicas e que, por isso, estas definições se sobrepõem e foram apresentadas de forma consolidada por Gomes-Casseres. Assim Harbinson & Pekar Jr. detalham os objetivos das alianças: (1) compartilhar riscos, (2) economia de escala; (3) acesso a segmento de mercado, (4) acesso a tecnologia, (5) acesso geográfico, (6) resolver limitações financeiras, (7) alavancagem de habilidades e (8) barreiras à concorrência oriundas do valor agregado.

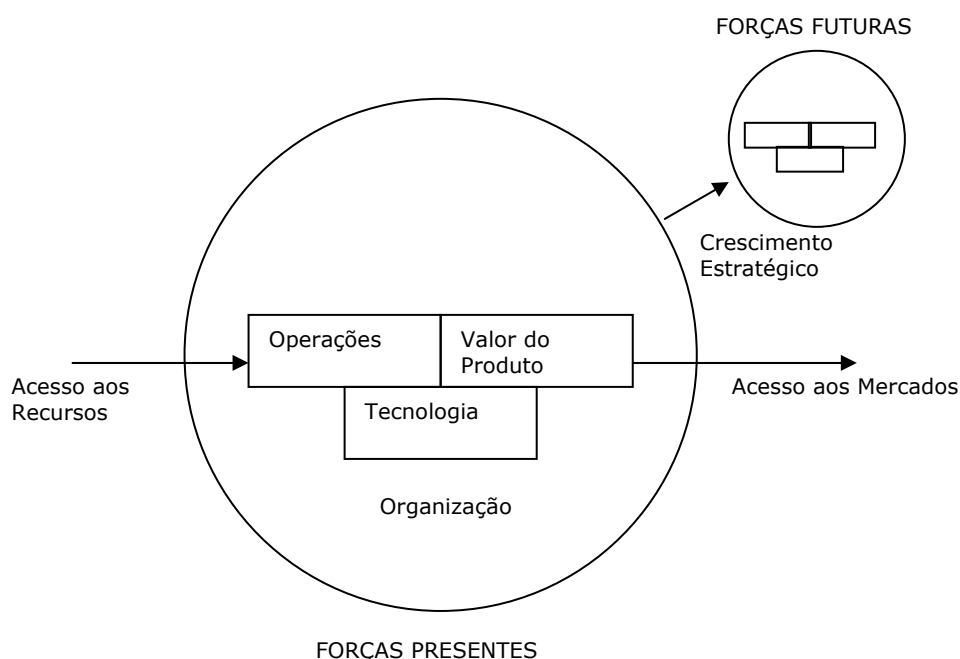


Figura 3: Forças necessárias a todas as empresas. (LEWIS, 1992, p. 32)

De acordo com a constatação de Doz & Hamel (2000, p. 5), “grande parte da base crítica de recursos que determinará o sucesso de uma empresa reside agora fora de seus limites, e foge de seu controle direto”. Enfatizam que as alianças se tornaram inevitáveis e definem que os objetivos essenciais dependem da lógica de formação das alianças, sendo três: (1) cooptação, quando empresas rivais se aproximam para superação de ameaças comuns ou empresas com bens complementares se unem para criar uma economia de rede em coalizões; (2) co-especialização, quando a aliança é formada por recursos únicos e diferenciadores que as partes contribuem para criação do valor sinérgico; e (3) aprendizagem e internalização, quando as organizações buscam a aprendizagem de novas competências e/ou a internalização das mesmas.

De forma geral o conceito de alianças está atrelado ao intercâmbio de recursos e capacidades para o alcance de objetivos importantes para os parceiros envolvidos e podem envolver mais de uma organização. No entanto, estas alianças evoluíram desde suas primeiras experiências de relações fundamentalmente dualistas (LEWIS, 1992) onde eram ressaltados menos o aspecto estratégico intrínseco da aliança, e mais o fortalecimento de capacidades comerciais ou operacionais unilateralmente como forma de acelerar o processo de aprendizado de novas tecnologias (VANHAVERBEKE & DUYSTERS, 1997). E neste contexto uma organização era protagonista da força de estabelecimento e desenvolvimento da aliança, e ao fim redundava numa aquisição ou fusão (GULATI, 1998; DOZ & HAMEL, 2000). Nos tempos atuais, as alianças se destacam mais por aspectos estratégicos, mesmo que estes envolvam parcerias operacionais ou comerciais, estabelecem uma nova forma de composição e gerenciamento das alianças a partir da criação de mercados, valores e capacidades inovadoras baseadas em novas competências essenciais (HAMEL & PRAHALAD, 1994 e 1995; EIRIZ, 2001). Assim os desafios na configuração e gerenciamento de alianças estratégicas para formação de valor diferenciado pelas organizações transcendem a obviedade da burocracia de acordos juridicamente bem elaborados e a superficialidade de acordos informais (DOZ & HAMEL, 2000; ZIGGERS; OUDEN; DUYSTERS, 2005). conclamando os gestores a um olhar mais amplo sobre as

oportunidades e benefícios que as alianças trazem, mas também sua complexidade na administração das parcerias (GOMES-CASSERES, 2002; 2005a; 2005b)

2.3.1.2. A Gestão e o processo de interação

As parcerias não acontecem simplesmente. Elas se dão a partir de ações concretas geradas através de decisões gerenciais e tomadas de forma sistemática e planejada. Há a existência de interesses para satisfação de necessidades das mais variadas levando as organizações a buscarem alternativas criativas e disponíveis para solução de suas demandas. (GOMES-CASSERES, 2002; AUSTIN, 2000)

As alianças são ferramentas para o atingimento de metas e de superação através da agregação de competências, o que as colocam como parte de uma solução, mas não o fim em si. E é com esta mentalidade que candidatos a formação de parcerias devem se colocar e gerenciar sua articulações, pois

“O tema das parcerias, vínculos e alianças têm sido constantes nas discussões sobre os projetos e programas apresentados para o Programa Gestão Pública e Cidadania, e é também uma característica muito freqüente nas inscrições. Entretanto, quando esse tópico está presente como tema de inovação, junto com as novas formas de criar e pensar sobre arranjos institucionais, é quase sempre como parte de uma resposta maior, ou multitemática. Isso sugere, talvez, que as articulações e arranjos institucionais são considerados muito mais como parte de uma solução do que a solução em si; parte da pragmática da ação e não a inovação em si.(...) ‘É um projeto de parcerias que envolvem órgãos oficiais, ONGs, empresa privada e comunidade indígena (...). A prática utilizada no desenvolvimento do trabalho é centrada na democracia e na coletividade...’” (SPINK, 2003, p.9)

A criação de valor na formação de alianças deve estar subjacente a qualquer objetivo específico que defina para o processo de cooperação e, portanto, deve-se gerenciá-lo. Exige-se o entendimento da formação de alianças na sua lógica e escopos de atuação considerando suas dinâmicas e conflitos associados (DOZ & HAMEL, 2000). E tendo uma percepção dos níveis de colaboração estratégica – *continuum* da colaboração – (AUSTIN, 2001), associada ao exercício de entendimento dos pontos de referência para a colaboração estratégica (Quadro 1).

O processo de gerenciamento de alianças para criação de valor deve contemplar o gerenciamento de expectativas, portanto qualquer mau entendimento sobre os objetivos e anseios dos parceiros ou ainda a comunicação truncada de suas contribuições, poderá frustrar a busca pelo sucesso com a aliança, minando qualquer chance de cooperações futuras. Assim Austin (2001) ressalta a necessidade do estabelecimento de objetivos e benefícios esperados como o acesso a recursos financeiros, aumento do renome e novas perspectivas de mercados, desenvolvimento de qualificações, maior retenção de talentos e produção de inovação de produtos e tecnologia, para citar alguns. O autor ainda sugere um processo para quantificação dos benefícios esperados, pois a especificação dessas expectativas viabilizará um nível mais elevado de orientação da parceria.

A concepção de alianças e seu gerenciamento devem seguir uma lógica para a criação de valor e dessa forma definir as discussões ao longo do gerenciamento dessas alianças. Doz & Hamel (2000) estabelecem seis aspectos básicos no gerenciamento das expectativas das alianças. São eles;

1. Avaliação da contribuição de cada parceiro para a aliança – nesse aspecto é importante identificar o que e quanto cada parceiros contribuirá para aliança e quão facilmente poderá ser avaliado, *a priori* ou *a posteriori*;
2. Acordo sobre o escopo da aliança - nesse aspecto ressalta-se a necessidade de definição do escopo da aliança, identificando quais as tarefas que serão realizadas conjuntamente, quais os mercados e produtos alvos e quais os domínios tecnológicos e operacionais para avaliar as conseqüências econômicas e financeiras;
3. Acordo sobre tarefas críticas para o sucesso da aliança – nesse aspecto, dependendo da lógica na formação das alianças, as tarefas determinaram a relevância de determinadas tarefas para o desempenho das ações;
4. Avaliação do sucesso – nesse aspecto, deve-se estabelecer mecanismos de acompanhamento dos resultados das alianças em relação às expectativas estabelecidas inicialmente e estas não devem se concentrar somente no aspecto financeiro de curto prazo da aliança;
5. Progresso e duração da aliança – esse tempo dependerá fortemente da lógica de formação de alianças estabelecidas pelos autores: cooptação, co-especialização e aprendizagem;
6. Pontos de tensão – com a avaliação sobre o sucesso e tarefas críticas, poderá se antecipar e gerenciar os pontos críticos que potencialmente gerarão conflitos futuros;

Quadro 1. Os 7 C's da colaboração estratégica. (AUSTIN, 2002)

Clareza de propósito

Conexão entre propósito e pessoas

Congruência de missão, estratégia e valores

Criação de valor

Comunicação entre os parceiros

Continuidade no aprendizado

Compromisso com a parceria

O estudo da Booz-Allen & Hamilton (2002) enfatiza a necessidade que as organizações tem de aprimorar sua capacidade de desenvolvimento de alianças, a partir de processos voltados à aprendizagem sobre a formação de alianças. Daí torna-se necessário à criação de bases de conhecimento institucionalizada e com intuito de transferi-lo aos funcionários-chaves no gerenciamento das alianças. O estudo da Booz-Allen & Hamilton (2002) apresenta modelos de formação de alianças como estágios evolutivos, assim designados:

Estágio 1. **Modelo funcional** – modelo em que se encaixa a maioria das organizações que foca as funcionalidades específicas na busca da superação de deficiências;

Estágio 2. **Modelo matricial** – sobrepõe a organização funcional, de produto e área regional em que se facilita o direcionamento de questões das organizações, mas tende a desagregá-las pela existência de conflitos em várias dimensões;

Estágio 3. **Modelo de unidades estratégicas de negócios** – foca principalmente a dimensão produto o que minimiza custos devido à eliminação de sobreposições regionais;

Estágio 4. **Modelo de papel misto** – combina responsabilidades de dimensão geográfica e gerenciamento de linha de produtos em regiões diferentes;

Estágio 5. **Modelo de papel definido** – aspectos diferentes da matriz de relacionamento são definidos e gerenciados por elementos individuais de cada parceiro;

Estágio 6. **Modelo de unidade estratégica de negócios global** – considerado o modelo mais avançado que estabelece uma estrutura formal com executivo como liderança funcional responsável pela área de alianças;

Para o gerenciamento dos centros de excelência em alianças, o estudo de Booz-Allen & Hamilton (2002) observam que as organizações em geral relegam sua gestão de alianças a relacionamentos interpessoais, sem a preocupação na institucionalização dessa gestão. O que acreditam ser um erro, visto a volatilidade do conhecimento sobre as alianças e seu tratamento de forma menos estratégica. Sugerem então cinco medidas para a criação de uma estrutura e processo de gestão de alianças: 1) criação de modelos ideais, baseado no investimento de competências e ferramentas que foquem a formação de modelos de alianças específicas para a organização; 2) disciplina de processo, baseia-se no foco que as organizações dão ao processo de aliança destacadamente no planejamento da integração, na avaliação de poder de negociação e na avaliação de alavancagem; 3) disseminação dos modelos ideais, através de processo disciplinado de viabilizar canais de informação e construção de conhecimento a cerca das alianças para seus executivos; 4) ênfase em treinamento, com o intuito de consolidar os conhecimentos sobre alianças entre os executivos permitindo maior aprendizagem pela interação interpessoal; e 5) soluções organizacionais e incorporação, referem-se a designação funcional da gestão de alianças concentrado positivamente no nível corporativo e menos no nível operacional da organização.

A construção de uma base de confiança no gerenciamento de alianças é baseada no relacionamento interpessoal, o que fortalece sua coesão e é fundamental para a institucionalização da aliança (AUSTIN, 2001). A promoção de atividades conjuntas em projetos de trabalho, sessões de treinamento e assistência técnica mútua, pois criam “oportunidades de desenvolvimento de novos relacionamentos dentro da aliança” (AUSTIN, 2001, p. 129). A criação de valor está no desafio de construir parcerias, que não pode ser encarado de forma simplificada, pois

“A construção de parceriais enfoca diferentes habilidades que aquelas requeridas em modelos organizacionais hierárquicos familiares – habilidades como ouvir intensivamente, questionamento sensível, construção de confiança, integração de perspectivas múltiplas, poder de negociação e diferenciais em recursos, identificação de bases comuns, a criação de visões compartilhadas (...)” (WADDELL & BROWN, 1997, p. 3) (TRADUÇÃO DO AUTOR).

A dificuldade de mensuração do valor compartilhado no processo de parceria, devido à troca de conhecimento, leva as organizações a falharem na formação de alianças, pois não existem *a priori* mecanismos de avaliação do valor do conhecimento gerado ou trocado, a não ser depois da sua produção (JANOWICZ & NOORDERHAVEN, 2002). A literatura apresenta dimensões relativas à confiança e ao risco da aliança que governam a prática da gestão de alianças entre organizações e destaca a dificuldade na produção de conhecimento e

trocas de valor entre organização devido aos aspectos sociais do relacionamento existente nas parcerias. (DAS & TENG, 2001; JANOWICZ & NOORDERHAVEN, 2002). Kostova (1999) destaca o efeito positivo da confiança sobre as práticas estratégicas das alianças na transferência de conhecimento, e conseqüente produção de valor. A autora argumenta que esse efeito se deve a redução da incerteza sobre as práticas na gestão da relação e quanto mais cresce a confiabilidade entre as organizações, mais facilita a transferência de conhecimentos e práticas o que minimiza custos de comunicação, negociação e intercâmbio.

Austin (2002) é mais direto em identificar potenciais barreiras na formação de parcerias, o que ele também chama de “os 7 C’s das barreiras iniciais”. Lista-se:

- a. Cultura
- b. Conflito de objetivos
- c. Confusão
- d. Controle
- e. Capacidades - Habilidades
- f. Competição
- g. Custos

Questões relacionadas a confiança e aos riscos das alianças são relevantes principalmente as dimensões específicas desta confiança, como confiança na boa vontade e confiança na competência do parceiro, desempenham papel fundamental na construção de alianças e revela a importância na utilização de técnicas para construção de confiança e dessa forma minimizar os riscos associados a formação de alianças (DAS & TENG, 2001). Austin (2001, p. 128) destaca que “a confiança é o ativo intangível essencial às verdadeiras alianças, a rede contatos interpessoais que une as organizações e facilita a ação conjunta”.

Cabe a partir desta visão sobre o processo de gestão e as questões de comportamento social - confiança, controle e risco de relacionamento – buscar as estruturas e os processos que permitam executar as sinergias potenciais identificadas para formação de elos de ligação entre as organizações, onde cabe uma análise sistemática como segue.

2.4. As Alianças Intersetoriais e a Estratégia de Relacionamento que Cria Valor para a Sociedade

Buscando as potencialidades colaborativas da formação de parcerias entre as atividades dos programas de RSE e as ONG, observa-se uma sinergia muito positiva entre as necessidades e capacidades das organizações dos dois setores visto seu objetivo comum. As empresas buscam conhecimento, experiência, métodos e técnicas para aplicação do conceito da RSE de forma integral, principalmente para aquelas ações dirigidas à sociedade onde se insere, contando com considerável disponibilidade de recursos (pessoal qualificado, materiais, imóveis, capital). Enquanto as ONG’s buscam financiar suas ações através da captação de recursos (material, financeiro, serviços), onde é mais frágil e cuja capacidade de atuar nas questões sociais, por ser seu objeto de missão, é reconhecidamente a grande oportunidade para criação de laços com iniciativas empresariais. O trabalho conjunto poderá criar a disponibilidade de novos recursos e intercâmbio de conhecimento capaz de superar dificuldades ou incapacidades de ambas as organizações (GIFE, 2003). O movimento de atuação nas questões sociais vem aumentando como uma exigência para os setores privados e não governamentais, ao passo que grandes mudanças nos cenários econômicos e políticos levam estas organizações a perceberem as potenciais sinergias que existem entre si e, a partir daí, darem conta das demandas da sociedade conjuntamente. (JONHSON, 2005)

As novas formas de relação colaborativa entre as organizações, ONG e empresas, devem ser ponto passivo para o alcance equilibrado de crescimento sustentado para sociedade, pois os superávits conquistados pelas empresas devem contribuir para o enriquecimento da comunidade. Pois nada adianta a excelência no desempenho econômico e operacional se não existe quem o consuma e que venha contribuir, simplesmente, para a indústria que brota das mazelas sociais: companhias de segurança, empresas de saúde, escolas privadas, empresas de seguridade. Os impactos positivos potenciais do desenvolvimento de parcerias e da responsabilidade social corporativa não terão efeito se não houver a integração destas ações com estratégias e práticas de ampliação da competitividade econômica, o que é particularmente crítico para os países em desenvolvimento que dependem muito de uma competitividade de exportação de insumos e produtos de baixo valor agregado (ZADEK; SABAPATHY; DOSSING, 2003). Zadek (2003) ressalta que a formação de parcerias e a responsabilidade social corporativa devem estar suficientemente alinhadas às novas formas de competitividade econômica de modo que não mine o desenvolvimento de países em desenvolvimento, pois este baixo valor agregado no início da cadeia transfere cada vez mais valor financeiro às marcas ao final da cadeia de valor e favorecendo as grandes corporações em detrimento dos pequenos negócios.

A necessidade de formação de parcerias em mais larga escala é uma exigência para a promoção de um desenvolvimento que vá além do cumulativo. Descontinuidades (positivas) deste desenvolvimento são maneiras exigíveis para a produção do bem comum e do estado de bem estar da sociedade global, que no entanto só terá efeito com a “responsabilidade de”, ou *accountability*, daqueles que são detentores de larga escalas de poder econômico e político: as mega corporações e os governos. Somente se terá benefício nos negócios e para o desenvolvimento se as partes assumirem sua parcela no “ter a responsabilidade de”. Caso contrário tudo serão somente “boas intenções”. (ZADEK, 2003)

Austin (2000, p. 44) é incisivo em afirmar que a “Cross-sector partnering between business, government, and nonprofits will be the collaboration paradigm of the 21st century”. Luna (2004, p.1) também enfatiza a necessidade e o potencial do relacionamento entre as organizações:

“(…), é importante descobrir o poder das alianças ou os acordos de cooperação como um mecanismo que aumentará a eficiência da produção de bens e serviços do interesse de todos os envolvidos, de forma que um novo tipo de relacionamento é criado, diferente da filantropia corporativa clássica no que se refere as doações, ou que na ação continuada de vários agentes de maneira isolada e individual.”
(TRADUÇÃO DO AUTOR)

Assim muitas organizações não-governamentais unem-se a empresas na composição de forças de pressão política, que funcionam como propulsores de ações transformadoras seja em relação a governos locais ou regionais, ou ainda em relação a empresas. E

“(…), muitas organizações não-governamentais estão trabalhando em parceria com empresas e governos para implementação de projetos e melhoria ambiental. Todos esses fenômenos sociais têm-se refletido em pressão política para que as empresas melhorem a sua atuação sócio-ambiental e sejam mais transparentes nas suas ações e resultados.”
(OLIVEIRA, 2002, p. 62)

O marco legal brasileiro que regula a atuação das organizações não-governamentais qualificadas como OSCIP, pressupõe o empoderamento da sociedade dando a esta maior representatividade, bem como estabelece um novo mecanismo de parcerias com o poder

público, através dos Termos de Parcerias. E estimula essas organizações a se articularem com as empresas na obtenção de recursos de forma criativa. (FERRAREZI & RESENDE, 2002; SCHOMMER & FISCHER, 2001)

O desafio das organizações, tanto do segundo quanto do terceiro setor, é identificar uma compatibilidade estratégica natural, pois “a mutualidade de interesses que é o essencial para a criação de alianças sólidas” (AUSTIN, 2001, p. 19). O relacionamento entre os dois setores requer compromissos mútuos e a compreensão da missão e visão das partes a cerca das questões sociais. E a parceria somente alcançará os benefícios esperados se o relacionamento permitir que cada parte opere na sua arena de competências e disponibilidade de capacidades complementares a missão da parceria. (JOHNSON, 2005; AUSTIN, 2000 e 2001)

A identificação de uma compatibilidade não é óbvia e muitas vezes surge entre empresas com objetivos estratégicos antagônicos *a priori*. Uma parceria entre um investidor social privado de natureza empresarial, a Fundação BankBoston, cuja missão é promover a melhoria do nível de educação de crianças e jovens e uma organização de atendimento, a ONG Geledés – Instituto da Mulher Negra, cuja missão é a criação de espaço de oportunidades para mulher negra na sociedade, permitiu que a Fundação BankBoston ampliasse sua capilaridade de atuação junto a comunidade através da implantação um programa de educação para crianças, jovens e seus familiares. O sucesso na gestão dessa parceria proporcionou a formação de novas parcerias entre a Geledés e outros investidores sociais privados como um modelo replicável de formação de alianças. (GIFE, 2005)

Austin (2001) ressalta o caso da The Nature Conservancy (TNC), uma organização não-governamental de preservação da natureza e a maior proprietária privada de reservas naturais dos Estados Unidos, e a George-Pacific, uma das maiores produtoras mundiais de produtos originários de florestas, rivalizavam na competição por terras públicas. A constatação por parte da TNC da dificuldade de sustentar a preservação através da aquisição de terras, e a percepção por parte da Georgia-Pacific das pressões sociais sobre a indústria madeireira levaram-nas a formalizar um acordo de gestão e manejo sustentável das regiões pantanosas da Carolina do Norte.

Originalmente as relações entre as empresas e as ONG se davam principalmente em bases filantrópicas, onde ONG tinham um relacionamento mais próximo da sociedade com uma atuação fundamentada no assistencialismo. Por outro lado, as empresas tinham atuação social, mantinham um relacionamento com a sociedade através, principalmente, de doações financeiras ou materiais que eram repassadas anualmente ou em grandes campanhas institucionais, e mesmo que esta tivesse desenvolvido políticas de responsabilidade social mantinham um relacionamento de doador e recebedor (JOHNSON, 2005; AUSTIN, 2001). Pelas mudanças de poder econômico e capacidade financeira das empresas e as exigências da sociedade civil frente à incapacidade conjuntural do Governo de suprir o estado de bem estar esperado, interações entre as organizações privadas e ONG se intensificaram devido à emergência das demandas sociais e de mercado. Logo, a percepção da necessária junção de competências para enfrentar demandas incontáveis levou essas organizações a estabelecer relações mais robustas (Figura 4) e de caráter estratégicos para suas missões. (Jonhson, 2005)

O GIFE (2003) identifica as seguintes formas de relações possíveis, na perspectiva do investidor social privado, e os atores associados nestas relações que podem se estabelecer entre partes de natureza diferentes, seguindo circunstâncias e pauta que variam de casa a caso, mas que carregam características inerentes a sua origem e missão:

1. Investidor social privado + investidor social privado – formado principalmente por empresas, fundações e institutos familiares ou empresariais. Pela

sua origem na iniciativa privada, as partes tendem a apresentar compatibilidades quanto a cultura organizacional, o que facilita o processo de relacionamento;

2. Investidor social privado + ONGs – pela sua origem, as ONGs possuem *know-how* e credibilidade junto à opinião pública numa escala que as empresas geralmente não desfrutam, mas lhes faltam recursos. No entanto, os investidores sociais privados podem oferecer a essas organizações mais que financiamento, mais *know-how* em gerenciamento de projetos e gestão pro resultados;

3. Investidor social privado + organizações de atendimento – as ONGs que atuam diretamente na operação de atendimento social direto tem maior capacidade e capilaridade de atuação que o investidor social privado isoladamente, que poderá aportar tanto recursos financeiros como de tecnologias de gestão;

4. Investidor social privado + governo – atualmente é um consenso o trabalho conjunto com o governo, pois sua capacidade de universalização e capilaridade de atendimento permite maior amplitude dos efeitos de experiências locais em pequena escala, promovidas pelo investidor social. É consenso que não se pode dissociar o investimento social de políticas governamentais;

5. Investidor social privado + universidades – esta associação ainda é incipiente no Brasil, no entanto, as universidades tem grande potencial nas parcerias com o investidor privado para o desenvolvimento de tecnologias e metodologias inovadoras de trabalho social que podem ser aplicadas e pelo investidor privado. Sem mencionar a formação de capital humano.

A maior parte dos estudos foca as alianças internas ao setor privado, quando muito entre setores comerciais distintos. No entanto, existem diferenças entre alianças intersetoriais principalmente no que se refere a seus objetivos e motivações. Enquanto o desempenho de negócios, posição de mercado e o crescimento são os motivos fundamentais que levam às alianças entre organizações do 2º setor, as alianças intersetoriais combinam motivações sócio-econômicas para a realização de conjunto mais diverso de objetivos como desenvolvimento comunitário, melhoria da reputação, investimentos e responsabilidade social (IYER, 2002; JONHSON, 2005). O Quadro 2 apresenta um resumo dos objetivos e motivações na formação de alianças entre os setores privados e da ONG.

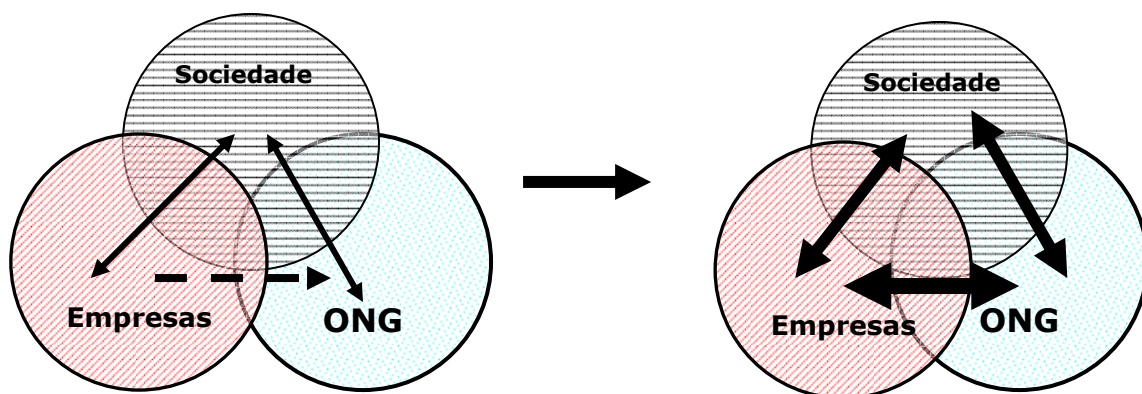


Figura 4: Interação Empresas, ONG e Sociedade. Adaptado de Jonhson (2005).

Quadro 2: Visão Geral Sobre Alianças. Adaptado de Jonhson (2005) e Austin (2001).

1) Alianças Estratégicas entre empresas privadas:	
<ul style="list-style-type: none"> a) Apropriar-se de canais e meios de distribuição b) Ter acesso a novas tecnologias ou promover a convergência de tecnologias c) Promover a integração vertical e ligar os canais de produção d) Diversificação em novos mercados através da colaboração entre competidores e) Rateio de custos, agregação de recursos e co-especialização f) Desenvolvimento de novos produtos, tecnologias, recursos e padrões operacionais g) Redução de riscos, superação de barreiras legais ou regulatórias h) Complementaridade de bens e serviços para o mercado i) Economias de escala 	
2) Alianças inter e intra setoriais (setor privado)	
<ul style="list-style-type: none"> a) Aprendizado e internalização de habilidades coletivas ou individuais b) Alcance de vantagem competitiva c) Legitimação seguindo tendências de mercado d) Reestruturação e melhoramento de desempenho e) Prospecção de mercados f) Transferência de conhecimento 	
3) Alianças Inter-setoriais:	
<ul style="list-style-type: none"> a) Filantropia estratégica e captação de recursos b) Boa imagem e relações públicas c) Melhorar a interação com a comunidade e a responsabilidade social d) Melhorar a motivação e desempenho dos empregados e) Criação de novas sinergias entre os setores sociais f) Enriquecimento estratégico g) Gestão de recursos humanos h) Construção de cultura organizacional 	
Motivações do setor privado	Motivações da ONG
<ul style="list-style-type: none"> • Boa imagem e relações públicas • Enriquecimento estratégico • Gestão de recursos humanos • Melhorar a responsabilidade social • Construção de cultura organizacional • Melhorar a motivação e desempenho dos empregados • Criação de novas sinergias entre os setores sociais 	<ul style="list-style-type: none"> • Filantropia estratégica e captação de recursos • Transferência de conhecimento • Boa imagem e relações públicas • Construção de cultura organizacional • Melhorar a motivação e desempenho dos empregados • Criação de novas sinergias entre os setores sociais

Existe uma relação de natureza dinâmica nas parcerias intersetoriais e tal dinâmica é tipificada em estágios evolucionários da relação entre organização do 2º setor e ONG. Esta natureza dinâmica especificada pelos estágios evolucionários identifica os passos que as parcerias intersetoriais percorrem (JONHSON, 2005; AUSTIN 2001). Austin (2001) define estes estágios da seguinte forma:

a. **estágio filantrópico**, caracterizado por relações de doação de recursos onde a organização não-governamental limita-se a solicitar a empresa alvo, determinado valor de contribuição a título de doação, que tem significado relevante no aspecto financeiro para ONG, mas de pouca importância do aspecto econômico para ambas as partes. Posteriormente ao ato de doação, não existe qualquer relação de troca de informação a cerca das destinações dos recursos e o impacto gerado por estes. Os benefícios restringem a formação de caixa ou disponibilidade de recursos para a ONG e usufruto de uma imagem socialmente solidária por parte da empresa;

b. **estágio transacional**, caracterizado por relações baseada em trocas de recursos em atividades mais específicas onde as partes começam a realizar troca de valores nas suas operações. Atividades envolvendo marketing de causa relacionada, patrocínio de eventos, licenciamento e acordos de serviços. Já é notada mudança no envolvimento corporativo, tornando-se mais amplo nas empresas e nas próprias organizações não-governamentais. Neste estágio os fluxos de recursos, os mais diversos, são de mão-dupla e mutuamente benéficos.

c. **estágio integrativo**, caracterizado por ações mais integradas, onde missão, visão e organizações começam a tomar parte de discussões coletivas, assemelhando-se muito a uma *joint venture* pela cidadania. O intercâmbio de recursos aumenta principalmente pelo seu nível de comprometimento mútuo, onde a aliança possui no seu escopo de estratégico missões, visões e valores específicos a aliança. Integração inter-organizacional é mais evidente, e as fronteiras da organizações permitem a fluidez para o intercâmbio de conhecimentos e o interações de pessoal mais intensa ao longo de toda estrutura organizacional.

O Quadro 3 apresenta um resumo do relacionamento cooperativo em cada um dos três estágios apresentados por Austin, onde a parceria poderá encontrar-se em vários dos pontos, apresentando níveis diferentes dentro dos relacionamentos. O que indica, por questões estratégicas ou táticas, a criação involuntária de níveis híbridos no *continuum* da colaboração. Pelo aspecto multifacetado do *continuum* da colaboração, os parceiros podem lançar mão de uma alternativa sofisticada e sistemática para avaliar seus relacionamentos.

Quadro 3: Continuum da Colaboração. Adaptado de Austin (2001 e 2002).

<i>Estágio do Relacionamento</i>	<i>Filantrópico -></i>	<i>Transacional-></i>	<i>Integrativo</i>
Nível de Envolvimento	Fraco -----		Intenso
Importância para missão	Periférica -----		Estratégica
Magnitude dos recursos	Pequena -----		Grande
Âmbito das atividades	Estreito -----		Amplo
Grau de interação	Esporádico -----		Intenso
Complexidade administrativa	Simple -----		Complexo
Valor estratégico	Modesto -----		Importante

O GIFE (2003) destaca algumas recomendações no processo de gerenciamento das parcerias, como segue:

1. Etapa de planejamento
 - a. Reconhecimento dos pontos fortes e fracos próprios;
 - b. Ter conhecimento sobre os objetivos de cada potencial parceiro;

- c. Estabelecer expectativas concretas a cerca da relação de cooperação;
- d. Avaliar pontos de convergência entre as missões das organizações;
- e. Determinar pessoas certas, detentoras de poder, estão envolvidas e desejosas na concretização da parceria;
- f. Identificada uma oportunidade para formação de parceria com outra organização, deve-se aproveitá-la;
- g. Perseverança na construção de alianças, pois a não confirmação de uma aliança, pode significar diversos fatores de contingências;
- h. Projetos desenvolvidos por diversas organizações são mais eficazes, mas demandam mais trabalho que aqueles desenvolvidos individualmente;
- i. Envolvimento do público-alvo como elemento central na resolução dos seus próprios problemas;

2. Etapa de execução

- a. Capacidade de transformar boas idéias em ação executiva;
- b. Estabelecimento de princípios e regras que norteiam a ação conjunta baseada em valores e crenças;
- c. Confiança e respeito pelo parceiro, tolerância a diversidade, flexibilidades e equilíbrio entre generosidade e assertividade;
- d. Garantia da participação dos vários atores envolvidos nos trabalhos conjuntos com habilidade e paciência;
- e. Construção de relacionamento interpessoais fortes;
- f. Agregação de valor através da contribuição da competência principal;
- g. Credibilidade na capacidade de agregação e comprometimento com os acordos;
- h. Registro das intenções do projeto, responsabilidades das partes e acordos feitos;
- i. Comunicação objetiva, clara e oportuna como facilitadora e aliada;
- j. Dedicção de tempo e força por parte dos idealizadores e estrategistas da aliança para o acompanhamento dos trabalhos;
- k. Investimento em capacitação e conhecimento em todos os lados da parceria;
- l. Consolidação da parceria como grupo verdadeiro através do amadurecimento da parceria;
- m. Implantação de sistemática de monitoramento e avaliação da relação de parcerias propriamente dita;

3. Desafios

- a. Tolerância às diferenças na lógica, no ritmo, na maneira de pensar e de agir intrínsecas aos três setores – área social, iniciativa privada e governo;
- b. Motivação dos parceiros mais adequados para unirem-se no enfrentamento de cada questão;

- c. Estabelecimento de diálogo franco, claro e contínuo entre as partes para o crescimento da parceria;
- d. Superação de desconfianças e conciliação de expectativas conflitantes;
- e. Construção de relações de confiança entre partes que tenham história de conflitos;
- f. Construção de parcerias financeiramente sustentáveis;

O GIFE (2003) assinala que inúmeras variáveis contribuem e interferem no andamento das alianças e por isso destaca os seguintes fatores no gerenciamento das alianças:

1. Relacionamento Interpessoal – as pessoas criam e sustentam as parcerias, logo se deve assegurar o relacionamento cooperativo através da designação de gerentes de relacionamento, com habilidades especiais para conectar organizações de setores distintos e que manterão alinhamento sobre os interesses da parceria;
2. Comunicação – o processo de comunicação deve ser mantido de forma fluídica e constante, com especial atenção para ruídos e interferências, que são comuns, haja visto a interação de organizações de culturas e setores diferentes. Assim deve-se garantir (a) a comunicação regular, (b) a visibilidade da parceria e de suas realizações, (c) a divulgação ao público externo da parceria e (d) a definição da amplitude em número de parceiros que farão parte desta aliança.
3. Avaliação – considerando os esforços envolvidos de ambos os lados para a potencialização dos resultados de ações sociais, o monitoramento e avaliação da aliança tornam-se imprescindíveis para correção de rotas e minimização dos riscos de insucesso. Assim propõem-se as seguintes abordagens no processo de avaliação: (a) avaliação sobre o processo de trabalho conjunto e sobre os resultados, (b) avaliação sobre o processo de decisão, grau de envolvimento e nível de satisfação, (c) avaliação de resultados da parceria sobre o impacto atingido pelo projeto-fim e (d) avaliação sobre a evolução do relacionamento da parceria.

2.4.1. As Empresas e sua Busca por Diferenciais

O modelo sugerido por PORTER (1985) estabelece a necessária avaliação dos contextos empresarial e de negócio, para que se definam os aspectos da cadeia que mais influenciam na competitividade da organização. No entanto, não é objeto deste trabalho descrever todos os nuances de destaque deste modelo para diversas áreas de negócios em que as empresas se inserem. Apesar desta limitação, enfatizam-se os benefícios potenciais que as empresas obtêm na área de recursos humanos e na construção de marcas de valor (JONHSON, 2005; AUSTIN, 2000 e 2001). Pois, com a migração da força de trabalho da indústria para o setor de serviços, o fator humano e valores relativos a imagem corporativa se tornam primordiais nas para o mercado, seja na operação de seus processos internos, seja no intercâmbio com atores externos (fornecedores, clientes, ONG, governo, etc).

A interação social é fator de diferencial competitivo para as empresas, em questões como transparência, confiança, lealdade e honestidade, pois são valores que não podem advir simplesmente dos indivíduos que a integra, mas deve fazer parte da cultura organizacional (FERRELL, 2001). As empresas que observaram tal efeito verificam níveis mais altos de simpatia pela marca, atração e retenção de talentos, maior aceitabilidade pela comunidade, nível de produtividade alto e são citadas como *benchmarking* sobre a excelência na conduta cidadã por seus *stakeholders* (AUSTIN, 1998 e 2001). John Whitehead, ex-Chairman da Goldman Sachs, destaca a atuação social das empresas como investimento e ressalta a visão míope que alguns executivos têm do aspecto simplesmente altruísta destas ações:

"Não pense que isto é uma coisa caridosa onde você será recompensado no céu. Você será recompensado aqui mesmo porque será conhecido com a empresa que é consciente da sua responsabilidade social, atrairá empregados de melhor qualidade, e seu estoque será vendido em valores maiores." (AUSTIN, 1998, p. 38) (TRADUÇÃO DO AUTOR)

As empresas nas últimas décadas vêm aumentando sobremaneira as pressões por resultados operacionais e financeiros, nível de qualidade, expansão de mercados e nível de produtividade o que pode vir seguido de condutas que venham a quebrar padrões de cidadania corporativa. Estes eventos trazem grandes prejuízos para as empresas e para sociedade. A crise atual de confiança enfrentada pelas empresas (GREENPEACE, 2000) se deve a posturas que vêm transgredindo as práticas socialmente aceitas. Em situações como o desleixo no atendimento a clientes, manipulação de balanços e relatórios contábeis, divulgações de teor ético duvidoso, embalagens com informações inadequadas sobre os produtos, acidentes ambientais, utilização de mão-de-obra infantil, preconceito e a desatenção sobre a diversidade no tratamento com pessoas, dentre outros.

Por isso, se torna imprescindível o que algumas empresas já estão aplicando na sua gerência de recursos humanos, ou seja, o estabelecimento de uma cultura organizacional pautada pela postura ética, valores e princípios sociais moralmente adequados ao relacionamento social e empresarial. De forma geral as empresas experimentam com a atuação socialmente responsável benéficos, como: valor agregado à imagem da empresa, fonte de motivação e escola de liderança para os funcionários, consciência coletiva interna de estar participando no encaminhamento de causas sociais, com reflexos na consolidação de valores de solidariedade, aproximação da hierarquia e mobilização de recursos disponíveis. Sem necessariamente adicionar custos. (MARTINELLI, 2005)

Kanitz (2004, p.1) ressalta que a necessidade de “incentivar seus funcionários a serem voluntários é um primeiro passo para aperfeiçoá-los na atuação no mundo dos serviços” e que empresas, principalmente de serviços, têm de desenvolver uma cultura de servir para atender aos seus clientes de forma mais atenciosa.

Esta postura é geralmente fortalecida em códigos de ética e políticas corporativas que são propagados através de treinamentos e vivências com todo o corpo funcional da empresa. Os processos organizacionais são baseados em relações e a preparação de pessoas conscientes do seu papel integrador, sensíveis a capacidade auto-organizadora e que se reconhecem individualmente como “ser integral” leva a um conhecimento mais claro das relações sociais e configurações culturais daquela organização (DAVEL & VERGARA, 2005). Nesse sentido, a alta gerência desempenha papel fundamental na ignição do processo da responsabilidade social, tendo seu princípio aplicado tanto à comunidade interna como a externa, principalmente aquele relacionado à promoção de políticas públicas específicas (educação, segurança, saúde, desenvolvimento comunitário, etc). Cabe a alta gerência a promoção de estratégias de incorporação dos princípios da RSE de forma a interpretar e disseminar seu conteúdo através de programas de treinamento e divulgação ao longo de toda a organização, certificando-se da aplicação comprometida dos preceitos propagados, cobrando principalmente dos gestores uma postura inclinada a RSE.

Esta gerência é responsável por catalisar iniciativas voluntárias de indivíduos da comunidade corporativa através de concessão de horas de trabalho ou disponibilização de infra-estrutura para o serviço voluntário. A empresa pode ser considerada como uma fonte de recursos a serem disponibilizados para sociedade: informações, técnicas de gerenciamento, cultura de resultados, senso de prioridade, recursos humanos voluntários, recursos financeiros e materiais. (SCHOMMER & FISCHER, 2001)

A perspectiva do voluntariado deve ser visto de forma ampla, incluindo o trabalho desempenhado pelo empregado assalariado, que não é mais um ignorante e aprecia virtudes como: flexibilidade dos deveres, intercâmbio de funções, valorização do sistema de informação e da criatividade, a colaboração, a solidariedade e mudança do paradigma de tempo-espaço reduzido ao escritório e horário de trabalho para a priorização da produção de idéias, lugares alternativos e modos de operação diferenciados que levem a resultados (DE MASI, 2001). Por exemplo, além de promover programas ou projetos sociais que, alinhados com estratégias de investimento social bem elaboradas, possam capitalizar retornos consistentes para a comunidade atendida e promovam o exercício de valores e princípios éticos assimilados ao longo de toda a cadeia de troca: público interno - empresa - sociedade. De Masi (2001, p. 244) incita a sociedade das organizações com a seguinte questão:“(...) seria hora de as organizações orientadas para o lucro empreenderem algum exercício de humildade, começando por olhar em volta para se aproveitar da rica e desconhecida experiência de outros sistemas organizados.”

Na Figura 5 representa-se o nível de abrangência da responsabilidade social, onde todas as categorias de atividades desenvolvidas pela empresa ao longo da cadeia de valor devem ter alinhamento com os preceitos da RSE adotada e a ela se referirem ao longo do desempenho de suas atividades.

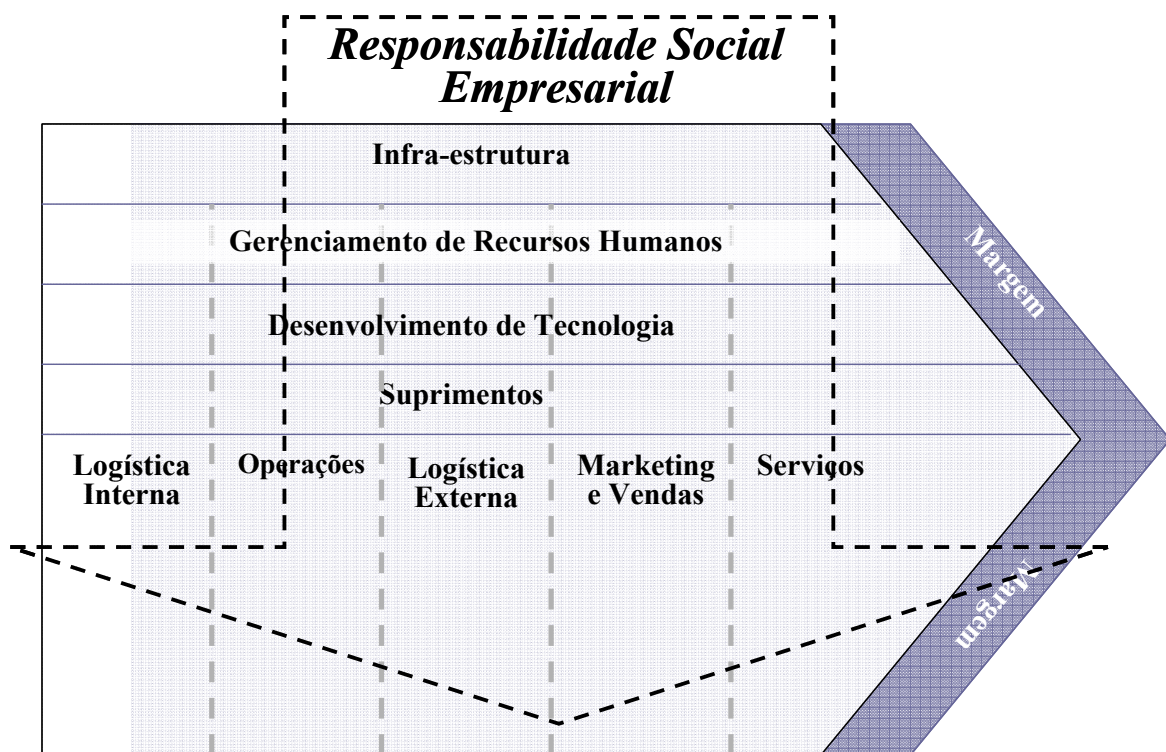


Figura 5: A RSE ao longo da Cadeia de Valor, Adaptado de Porter, Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance, Nova York, 1985, página 46.

2.4.2. As ONGs e a Emergência das Parcerias com Empresas

As organizações sem fins lucrativos têm atuação em diversas áreas e atendimento a um público diversificado o que exige capacitações técnicas diferenciadas de acordo com as especificidades dos temas abordados. No entanto, é importante avaliar a existência de diferenças relevantes sobre o modo de operação dessas organizações da perspectiva de sua gestão. As áreas de atuação das organizações podem ser assim classificadas: Cultura e Recreação, Educação e Pesquisa, Saúde, Serviços Sociais, Meio ambiente, Desenvolvimento e

Habitação, Lei, Direito e Política, Intermediários para filantropia e promoção de voluntários, e Atividades internacionais. (UNITED NATIONS, 2003)

As organizações que desenvolvem atividades como intermediários para a filantropia e promoção de voluntários têm as categorias de logística externa e marketing e vendas na cadeia de valor como as mais relevantes para o desempenho de suas atividades. Tem-se como exemplos instituições como Instituto Ayrton Senna, Fundação Abrinq, Instituto Ethos e GIFE só para citar alguns. Isto é verdade no momento em que essas organizações devem obter desempenho superior nas atividades de divulgação, comunicação com o mercado, captação de recursos, sensibilização de outras entidades, promoção de eventos, estratégias de relacionamento e ampliação de abrangência para que se estabeleça dinâmica com seus públicos alvos (outras ONG e empresas parceiras) e os mantenham ativos no seu *portfolio* de associados, colaboradores e parceiros.

A logística externa é fundamental para essas organizações, pois a disponibilização de seus serviços deve seguir um ritual de análise, avaliação, controle, entrega e acompanhamento das destinações dos recursos muito acurados, pois seus resultados não se resumem à entrega, mas sim dos resultados alcançados pelos seus associados ou assistidos. Essas duas categorias formam elos internos que caracterizam a sinergia existente entre as atividades desenvolvidas. Pois sim, a orientação de processos em ambas as categorias devem contemplar a integração de seus procedimentos na busca pela excelência no atendimento a seu público. Pois, qualquer sinalização de incongruência poderá levá-la a descrença e destacar sua inaptidão no gerenciamento das funções de intermediação.

As demais categorias de organizações sem fins lucrativos destacam-se primordialmente em dois aspectos na sua cadeia de valor: o desenvolvimento de tecnologia e as operações. De fato, o desenvolvimento tecnológico dessas organizações é bastante aprimorado não por idéias fantásticas, mas pela concepção de métodos e técnicas particulares ao seu foco de atendimento que geralmente são inovadoras, simples e de aplicação prática concreta (INOJOSA, 2006). Esta capacidade de desenvolver tais tecnologias advém da conjunção de aspectos técnicos como capacitação profissional, foco nas demandas identificadas na sociedade, escassez de recursos, experiências de vida e de aspectos humanos que talvez sejam os mais determinantes: motivação, vontade de transformação, empatia, realização pessoal e profissional e espírito comunitário daquelas pessoas envolvidas (JUNQUEIRA, 2006). Estes ingredientes viabilizam a formação de um conjunto metodológico e o desenvolvimento de técnicas variadas em função dos objetivos e resultados esperados nas questões sociais diversas. O *know-how* é construído, modelado e transformado numa dinâmica de ensino e aprendizado, que enriquece o processo de desenvolvimento tecnológico e habilitam estas organizações para o controle deste know-how (CARVALHO, 1997).

As operações dessas organizações têm destaque por integrar profissionais, voluntários ou não, motivados por valores éticos e princípios humanos que têm correspondência nas próprias causas a que se comprometem, logo desempenham suas atividades com maior criatividade, eficiência e humanidade, explorando ao máximo os recursos geralmente escassos. Estes profissionais possuem grande influência sobre o processo produtivo e eficácia dos métodos implantados, pois deve buscar nas suas capacidades intelectuais aplacar os desafios colocados pelos contextos sociais onde estão inseridos, através da construção de conhecimentos próprios aplicados aos processos, metodologias e práticas para o atendimento social e daí fazer acontecer (DE MASI, 2001).

Outros dois elementos da cadeia de valor que são geralmente relegados pelas ONG são: Marketing e Vendas e Serviços. Estes seriam os principais elementos ligados aos

processos de captação de recursos das organizações e de gerenciamento de relacionamento com parceiros.

“Essas atividades devem ser exploradas de forma profissional para proporcionar aos seus parceiros uma visão mais clara e consistente dos investimentos que fazem e ainda possibilitar a ampliação na sensibilização destes parceiros sobre potencial sinergias nos campos de gestão organizacional e responsabilidade social. No entanto, ainda são vistos de forma preconceituosa por muitos gestores de organizações sociais como atividades meramente capitalistas e, que assim sendo, não legitimam as atividades sociais. O que na verdade é ignorado, é que essas áreas contam com ciências e práticas estabelecidas e reconhecidas, e seu caráter promiscuo é função de suas destinações, mas não de sua origem, assim como toda área do conhecimento.” (SOUZA, 2004a, p. 8)

Drucker (1994, p. 14) pondera que

“As próprias instituições sem fins lucrativos sabem que necessitam ser gerenciadas exatamente porque não têm ‘lucro’ convencional. Elas sabem que precisam aprender como utilizar a gerência como ferramenta para que esta não as domine. Elas sabem que necessitam de gerência para que possam se concentrar em sua missão. Na verdade, está ocorrendo um ‘crescimento gerencial’ entre as instituições sem fins lucrativos, tanto grandes como pequenas”.

Porter (2005) salienta que as empresas vêm buscando alternativa a filantropia empresarial pura. As ações estratégicas no campo da ação social das empresas vem crescendo, onde buscam associar a valorização de imagem e benefícios econômicos às ações sociais que investem. As ONGs devem observar esta tendência como uma forma de capitalizar suas ações, pois é inegável o necessário equilíbrio entre os resultados econômicos e sociais (Figura 6): o que as empresas já observaram, mas precisam de ajuda.

Portanto Porter (2005) destaca algumas linhas de ação que as empresas precisam tomar que impactam diretamente a forma com que as ONG devem observar e capitalizar as oportunidades advindas desta postura. As ONGs devem saber que a potencial formação de parcerias com empresas interessadas em desenvolver a responsabilidade social de forma estratégica, passa inevitavelmente pelo reconhecimento do *modus operandi* dessa formulação estratégica e o que as empresas estarão buscando de seus parceiros do terceiro setor. As empresas buscarão (PORTER, 2005):

1. Seleção dos melhores beneficiários – As ONGs precisam despertar para sua capacitação gerencial e sua eficiência na gestão do problema sócio-ambiental que se dedica;
2. Sinalização para outros financiadores – As ONGs devem observar que a associação a organizações empresariais poderá trazê-la a chancela de eficiência que promoverá novas oportunidades de levantamento de fundos e a conexão a uma vasta rede contatos da empresa patrocinadora (*networking*);
3. Melhora do desempenho dos beneficiários – As ONGs terão a oportunidade de alavancar seu desempenho operacional, inclusive pela transferência de *know-how* na gestão por resultados que as empresas parceiras impulsionarão, e assim ampliar o impacto de suas ações e sua qualidade, promovendo um círculo virtuoso;

4. Avanço do conhecimento e da prática – As ONGs partilharão com as empresas de oportunidades de inovação para lidar com os problemas sociais, proporcionando principalmente pela interação de conhecimentos diversos, quebrando o processo de crescimento incremental da eficácia, para abordagens mais amplas e melhores. Assim, permite que se desenvolvam métodos mais eficazes para solução dos problemas sociais e sua multiplicação.

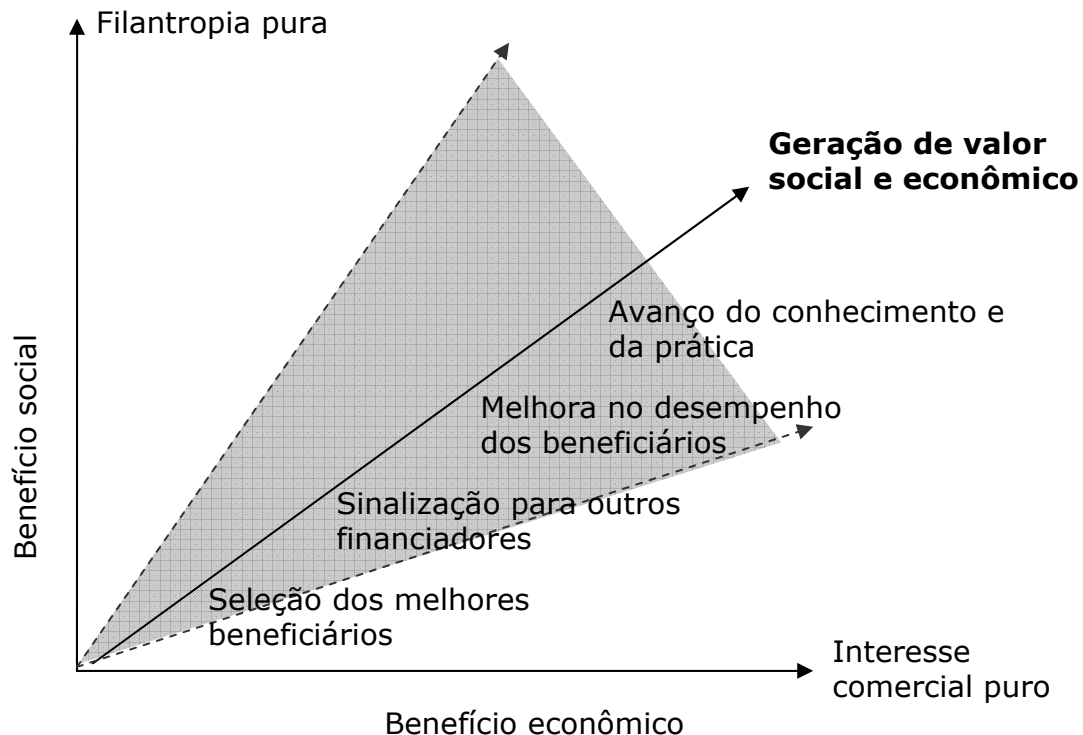


Figura 6: Convergência de Interesses. (PORTER, 2005, p. 151)

As organizações não governamentais diferem das empresas, principalmente, quanto ao seu público “comprador”. Stenzel, Souza, Mattos *et al* (2003) destacaram essa características quando apresentaram, baseado no modelo da 5 forças de Porter, que o poder de barganha dos compradores era exercido tanto pelos beneficiários como financiadores (Figura 7). Essa constatação eleva necessidade das organizações não governamentais em se aparelhar mais adequadamente para atender a públicos tão distintos, mas imprescindíveis.

As ONGs devem aceitar o fato, e saber gerenciar a captação dessa oportunidade, de que as empresas têm a necessidade de seu ambiente de conhecimento, de suas competências, e assim contribuir para uma melhor distribuição de recursos dirigidos a construção do bem-estar social. Martinelli (2005, p. 81) refere-se a Charles Handy que destacou que ‘Enquanto uma empresa não abraçar uma causa maior e mais abrangente do que o enriquecimento dos acionistas, terá poucos líderes de peso; é mais provável encontrá-los nas arenas das ONG do terceiro setor. Se esse for o caso, o terceiro setor poderá ser o local de treinamento empresarial e talvez político’.

2.5. O Gerenciamento de Parcerias pelas ONG com Empresas

A identificação das atividades de valor com maior relevância de uma organização auxilia na definição e estabelecimento de elos de relacionamentos internos entre as atividades que podem resultar em diferenciais operacionais importantes, aprimorando seu desempenho ou mesmo sua competitividade de acordo com o caso. Estes elos quando identificados e explorados adequadamente, trazem ganhos de custo ou diferenciais ao produto ou serviço no

final da cadeia que ajudam a promover uma sustentabilidade consistente das organizações a longo prazo (PORTER, 1985). Luna (2001, p. 1) observa a relevância da formação destes elos a partir de interações que criem maior capacidade de realização que os atores individualmente podem alcançar:

“É sobre o estabelecimento de novas formas de interação entre empresas e organizações sem fins lucrativos, de forma que se alcance mais que os esforços individuais trariam aos atores que se responsabilizam somente pelas suas atividades fins (ou, mais simplesmente, na produção de bens e serviços), o que ajudará aumentar a sustentabilidade de tais organizações a longo prazo.” (TRADUÇÃO DO AUTOR)

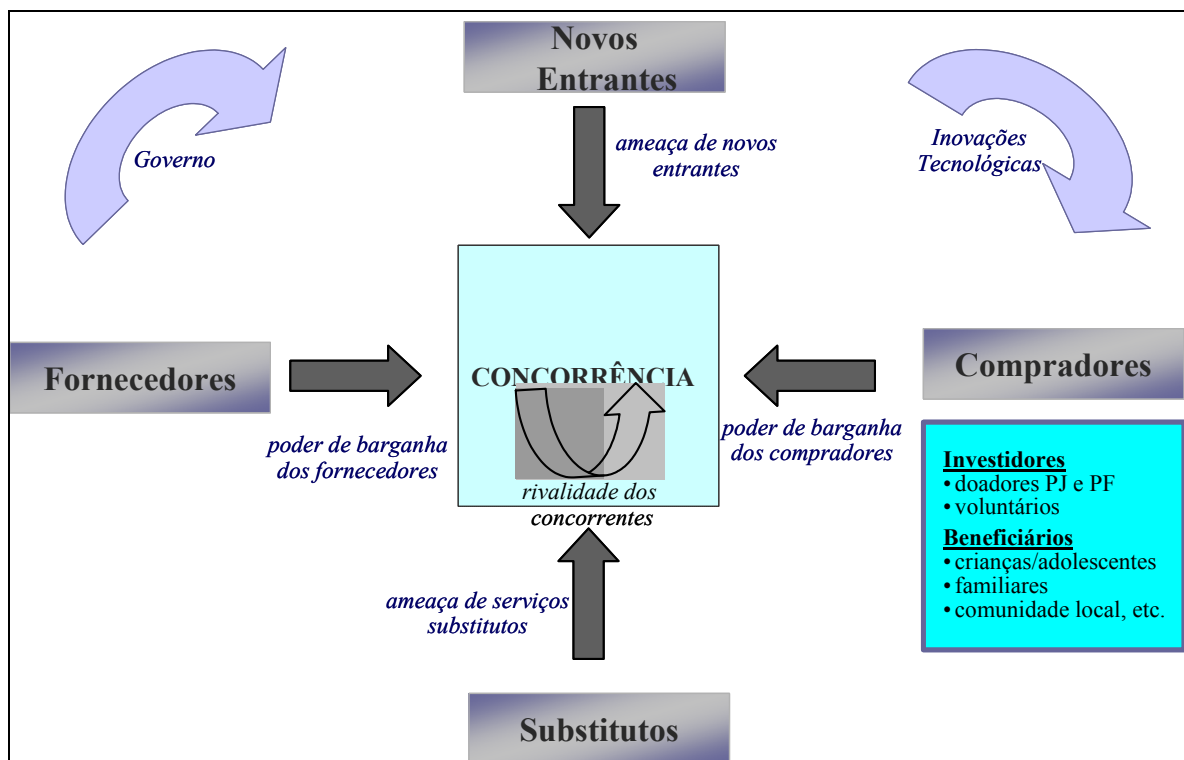


Figura 7: Modelo as 5 forças de Porter. (STENZEL; SOUZA; MATTOS *et al* , 2003)

Tão importantes quanto os elos internos, os relacionamentos externos desempenham função fundamental no processo de estabelecimento de relações que em alguns casos se desenvolvem como parcerias. Os elos externos são a materialização de uma necessidade que se impõe na era do conhecimento como fator determinante para a subsistência de todos os tipos de organizações, pois a complexidade inerente da atual sociedade nos leva a uma intrincada rede de relacionamentos onde o impacto num dos elementos afeta o outro de forma quase imediata. Apesar de Porter (1985) destacar as potencialidades intrínsecas a identificação e implantação de elos entre empresas fundamentados em setores lucrativos, as capacidades para o desempenho de uma atividade seja agrícola, comercial, industrial ou social, não estão mais autocontidas ou autônomas num único elemento desta rede, mas o conhecimento, os produtos, os serviços, as demandas e as ofertas estão diluídos nela, na rede. Entender sua dinâmica e identificar suas particularidades faz-se mister para a sobrevivência de cada elemento.

Toda relação envolve uma troca de valor, e a magnitude, a fonte e a forma, bem como a distribuição está no cerne da dinâmica da relação de parceria. (AUSTIN, 2001)

A evolução da colaboração entre as ONG e empresas deve ser pensada estrategicamente a partir de quatro dimensões que ao longo dos estágios acima descritos (filantrópico, transacional e integrativo) (AUSTIN, 2001). Essas dimensões são :

1. **Mentalidade da cooperação** – nessa dimensão são avaliados fatores que indicam o nível de proximidade entre os parceiros, ressaltando relacionamentos de interdependência e conexão com o propósito da parceria;
2. **Alinhamento estratégico** – nessa dimensão são avaliados indicativos de compatibilidade entre a missão e visão dos parceiros, das estratégias e valores dos parceiros;
3. **Valor da cooperação** – nessa dimensão verifica-se o nível de mobilização de recursos entre os parceiros de forma a gerar valor para a cooperação, onde cada um envolve suas diferentes competências combinando-as sinergicamente para evoluir aos mais altos níveis de criação de valor;
4. **Administração do relacionamento** – nessa dimensão busca-se identificar em que nível o relacionamento está sendo minimamente administrado com a devida delegação e compartilhamento de responsabilidade pela manutenção do relacionamento, através de processos de comunicação regulares e claros de forma a alinhar as expectativas dos parceiros.

Daí as ONG e empresas possuem papel destacado na implantação de parcerias a partir da sinergia de suas atividades relativas à responsabilidade social empresarial e gestão social. As empresas demandam instrumentos e tecnologias de gestão social que se tornaram imprescindíveis no atual nível de desenvolvimento da comunidade, exatamente devido aos intrincados níveis de relacionamento expostos anteriormente. No entanto, as empresas possuem elevado nível de desenvolvimento na aplicação de tecnologias de gestão corporativa a partir de suas constantes buscas por melhorias operacionais e superações em desempenho global, além de possuírem considerável disponibilidade de recursos, tanto financeiro como material e humano. Seus consumidores e outros *stakeholders* estarão cientes sobre sua conduta social e cobrarão dessas empresas a liderança na condução de iniciativas que promovam mudanças sociais. Este é mais um dos aspectos, dentre tantos, que as empresas através de seus administradores têm que lidar de forma ativa, para o alcance de níveis superiores de aceitabilidade pelo mercado, valorização de produtos e serviços, e até lucratividade a longo prazo. (FISCHER, BOSE, MENDONÇA et al, 2003)

"Para garantir que esses insumos sejam extraídos de forma sustentável, a Natura desenvolveu o Programa de Certificação de Ativos com os fornecedores, apoiado e monitorado por uma ONG (organização não-governamental) – a Imaflores (FAPESP, 2003). Esse programa é um trabalho de capacitação do processo de averiguação e conhecimento da cadeia de custódia dos ativos, e trata do acompanhamento do percurso da matéria-prima desde a sua extração até a chegada à empresa." (VILHA & CARVALHO, 2005, p. 10)

Essa dinâmica de observação das demandas e das capacidades das partes e o reconhecimento das “incompetências” estratégicas torna-se importante para a construção de organizações de relacionamento que possibilite a formação de possíveis parcerias. Estas parcerias inter-setoriais são destacadas como “importantes veículos para a realização da missão das organizações sem fins lucrativos e das empresas” (FISCHER, BOSE, MENDONÇA et al, 2003, p. 2).

As ONG por sua vez, apresentam grande demanda por conhecimentos e capacitação prática na aplicação de tecnologias de gestão corporativa que garantam melhor desempenho sobre suas atuais atividades. Conhecimentos nas áreas de finanças, contabilidade, estruturas e processos, planejamento estratégico, marketing e vendas, regulatório e tecnologia da informação são de importância definitiva para a sustentação das operações das ONG e sua sobrevivência. O adequado gerenciamento dessas áreas permitirá que as organizações mantenham seu processo de captação de recursos, relacionamento com parceiros, acompanhamento e relacionamento das questões legais, fluxo de caixa e desempenho eficiente de processos. Da mesma forma que as empresas. Ou seja, as parcerias com organizações do setor privado, bem como estatal, permitirão que as ONG tenham acesso às tecnologias gerenciais que de outro modo, levariam tempo ou se quer seriam desenvolvidas (Quadro 4) (TEODÓSIO, 1999).

As ONG são observadas e criticadas pela sociedade sobre seu desempenho. Seus *stakeholders* (partes interessadas) fiscalizarão e cobrarão cada vez mais, os resultados em níveis apropriados sobre a aplicação dos recursos nos programas sociais, exigindo cada vez melhor resposta por cada recurso que ali se disponibilize.

Quadro 4: Quadro resumo das capacidades e demandas das empresas e ONG. Adaptado de vários autores pelo autor.

Empresas	ONG
Necessidade por programas de RSE	Competência na gestão social
Disponibilidade de recursos	Necessidade de captação de recursos
Capacidade de liderança política/econômica	Capacidade de liderança política/social
Necessidade de ferramentas de treinamento de RH	Disponibilidade de ambiente para treinamento sobre cultura organizacional e ética empresarial
Necessidade de agregar valor social à marca	Capacidade de vinculação de imagem social
Capacidade de gerenciamento de Marketing e Vendas	Necessidade de promoção de eventos e divulgação de atuação
PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR SOCIAL	

Neste capítulo foram apresentados os principais conceitos e estudos sobre a formação de parcerias, principalmente as inter-setoriais, onde os diversos autores apresentam abordagens diferenciadas na interpretação do significado do conceito parcerias (vide seção 2.3.1.1). Essas definições diferem a formação de parcerias segundo iniciativas voluntárias (GULATI, 1998) ou contratos (KOLEVA, 2002; GOMES-CASSERES, 2005b), no entanto há um consenso sobre formação de alianças como uma forma de adicionar competências complementares que garantam um desempenho superior nos negócios que as organizações se inserem. Neste caso, destaca-se a proposição de Austin (2001) que as alianças entre organizações com e sem fins-lucrativos seguem um teor mais estratégico e menos filantrópico. Nessa visão Austin destaca que ambos os tipos organizações percebem um compatibilidade estratégica natural, uma mutualidade de interesses que é essencial na processo de formação de alianças sólidas. E é nesse processo de formação que Austin, dentre outras coisas, destaca o necessário entendimento de uma cooperação estratégica de ambas as organizações e sugere a perspectiva do *Continuum* da Colaboração como estágios que devem ser alcançados e desenvolvidos nas relações entre essas organizações.

No próximo capítulo tem-se uma discussão dos procedimentos metodológicos que suportam os estudos do tema: gestão de parcerias entre empresas e organizações não governamentais.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa visa contribuir para a consolidação das organizações sem fins lucrativos através da divulgação de mecanismos de gestão estratégica que orientem de forma mais efetiva seus esforços de captação de recursos e gestão organizacional. Portanto, após a realização da revisão bibliográfica, partiu-se para a pesquisa empírica que está detalhada neste capítulo.

O processo de pesquisa iniciou-se com o planejamento, ou seja, o delineamento da pesquisa como um todo (Figura 8).

O principal precursor de base teórica para este estudo foi Austin (2001) que primeiramente definiu as dimensões estratégicas para a gestão de parcerias entre organizações com e sem fins lucrativos. A partir desta base, levantou-se o seguinte problema: Como as organizações não governamentais gerenciam suas relações com as empresas?

Com essa questão-problema busca-se identificar elementos no estudo de caso que caracterize a forma com que as ONG lidam com as questões inerentes às parcerias com empresas, tomando como referencial teórico as dimensões e fases colaborativas de Austin (2001).

O que permitiu o planejamento do estudo de caso, a coleta de evidências e a avaliação e listagem de indicadores. Desta forma, foi possível chegar aos resultados e apresentar as conclusões e sugestões ao final do presente estudo.

O estudo de caso foi baseado numa lógica de caso típico (YIN, 2005) onde a instituição escolhida pudesse representar de forma geral o universo de organizações. Com esse estudo de caso, esperava-se verificar os elementos principais que compõem as quatro dimensões estratégicas principais apresentadas por Austin (2001) (Quadro 5): 1) mentalidade da cooperação, 2) alinhamento estratégico, 3) valor da cooperação e 4) administração do relacionamento.

3.1. Método de Estudo

O método de pesquisa selecionado foi o de estudo de caso, baseado em coleta e análise de dados quantitativos e qualitativos, principalmente, com um foco no “como” o gerenciamento de alianças com empresas ocorreu e os efeitos desse gerenciamento no desempenho financeiro da organização a partir da análise dos balanços contábeis e demonstrativos de resultado. Este é um estudo de caso tipo único com fundamentação lógica de um caso representativo ou típico, pois o principal “(...) objetivo é capturar as circunstâncias e condições de uma situação lugar-comum” (YIN, 2005, p. 63)

O propósito fundamental do estudo de caso é analisar uma unidade social, que pode ser um indivíduo, um grupo deles, uma organização, uma instituição ou até mesmo uma comunidade. (GODOY, 1995)

Para Yin (1994) o estudo de caso é uma forma de pesquisa empírica que investiga os fenômenos contemporâneos dentro do seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, ou se utiliza múltiplas fontes de evidência.

Godoy (1995) ainda afirma que os estudos de caso têm se tornado uma estratégia de pesquisa preferida pelos pesquisadores quando eles procuram responder “por que e como” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de um contexto de vida real. Os estudos de caso permitem também uma interação mais direta entre o objeto e o sujeito da pesquisa, possibilitando a busca específica de significados que particularizam a realidade em questão.

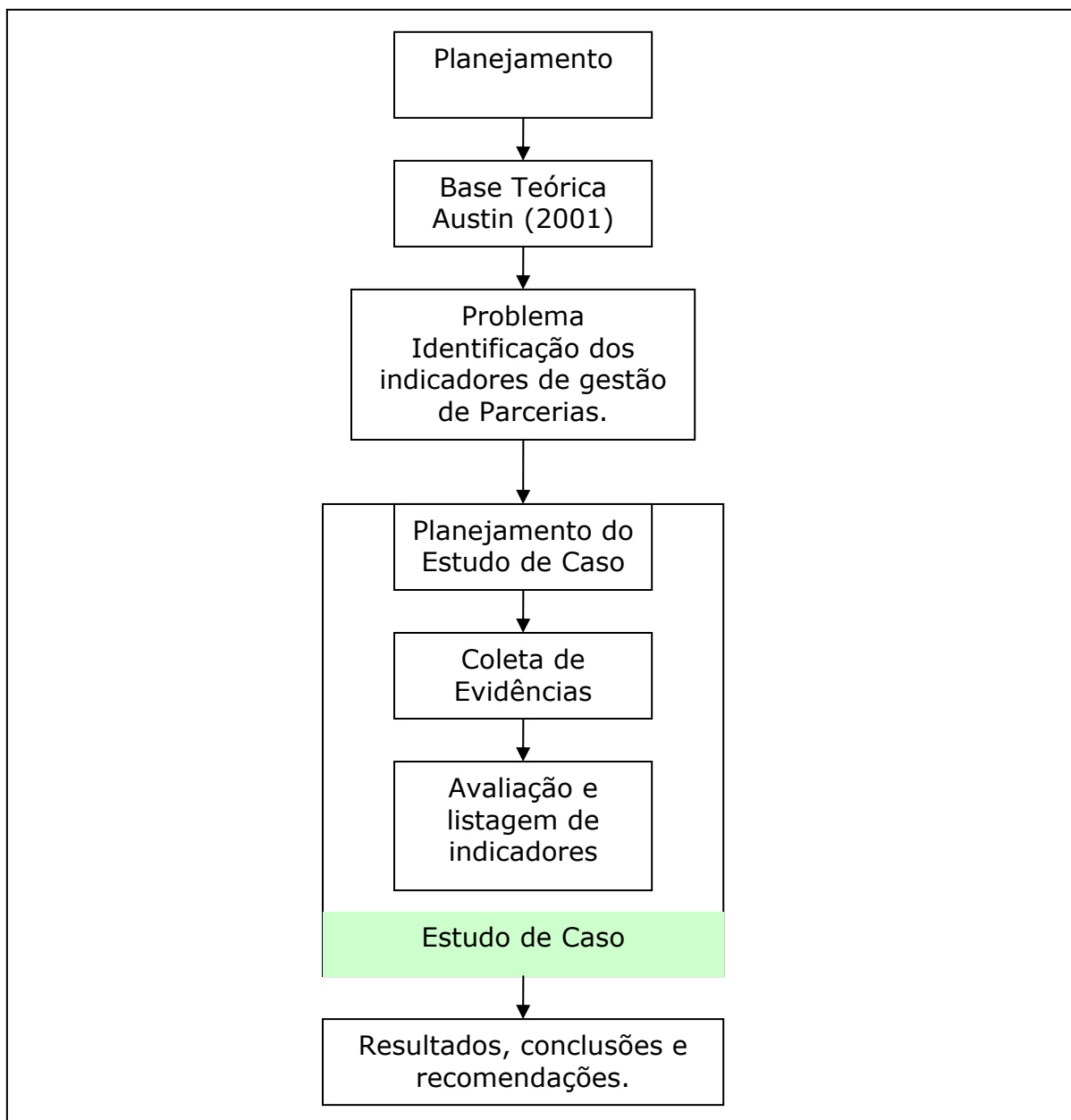


Figura 8: Processo de pesquisa. Construído pelo autor.

Para Roesch (1999) o estudo de caso permite a análise de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto, é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos. O que é ratificado por BRUYNE *et al* (1991) que explica que muitas pesquisas estão fundadas no estudo em profundidade de casos particulares, numa análise intensiva, reunindo informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação.

Cooper & Schindler (2003, p. 130) dizem que frequentemente o método do estudo de caso tem sido considerado sem valor científico, pois não atendem às exigências do planejamento para comparação, no entanto, “sabe-se que proposições científicas importantes têm a forma de proposição universal e uma proposição pode ser falsificada por um único contra-argumento”.

Quadro 5: *Continuum* da Colaboração – Características de parcerias. (AUSTIN, 2001, p.49)

Dimensões / Fases	Filantrópica	Transacional	Integrativa
Mentalidade da cooperação	Síndrome da gratidão e da caridade. Colaboração mínima nas atividades. Separação	Mentalidade de parceria. Maior entendimento e confiança mútua	Mentalidade do nós em vez de nós <i>versus</i> eles
Alinhamento estratégico	Mínima compatibilidade requerida além do interesse comum em uma dada área	Coincidência de missão e valores. Compartilhamento de visão pela alta liderança da organização	Atividades de significância estratégica. Relacionamento com ferramenta estratégica. Entrelaçamento de missões. Valores compartilhados
Valor da cooperação	Transferência genérica de recursos. Intercâmbio desigual de recursos	Intercâmbio de competências. Intercâmbio de recursos. Projetos de âmbito e risco limitados	Projetos identificados e desenvolvidos em todos os níveis da organização, com apoio da liderança. Criação de benefícios. Renovação de valores. Investimentos conjuntos para ‘retorno’ mútuo
Administração do relacionamento	Pessoa de contato da empresa, geralmente de assuntos da comunidade ou da fundação; pessoa de contato da organização do terceiro setor, geralmente de desenvolvimento. Pessoal corporativo com ligação mínima com a causa. Progresso do projeto comunicado por relatório escrito. Expectativas mínimas de desempenho	Relacionamentos pessoais por toda a extensão das organizações. Forte ligação pessoal em nível de liderança. Infra-estrutura emergente, incluindo gerentes de relacionamento e canais de comunicação. Expectativa de desempenho explícita. Aprendizado informal	Oportunidade para envolvimento direto de funcionários. Relacionamentos pessoais profundos em toda a organização. Cultura de cada organização influenciada pela outra. Gerência de relacionamento com parceiros. Integração organizacional, incluindo compartilhamento de recursos. Incentivo para estimular parcerias. Aprendizado ativo.

Neste contexto, o estudo de caso hora apresentado baseia-se numa organização não-governamental que preferiu não se identificar, pois acredita que, apesar dos pontos sensivelmente positivos apresentados na sua trajetória, os pontos negativos poderiam ser objeto de críticas e conseqüente impactos no relacionamento e nas contribuições por parte de seus financiadores / doadores.

3.2. Coleta de Dados

Foi selecionado como unidade de análise e observação para o presente estudo uma organização não governamental. Ela está localizada na região serrana do estado do Rio de Janeiro e atua na área de educação infantil e profissionalização de adultos de uma comunidade rural. Este estudo não fará a identificação explícita da organização, utilizando apenas o nome fictício *Compartilhação*, por esta acreditar que poderia expor seus parceiros e financiadores em situações que prejudicaria suas relações, logo, impactando no gerenciamento das parcerias e fluxo de recursos.

Tabela 2: Pontos fortes e fracos das fontes de evidências do Compartilhação. Adaptado de Yin (2005).

<i>Fonte de Evidências</i>	<i>Pontos Fortes</i>	<i>Pontos Fracos</i>
Documentação <ol style="list-style-type: none"> 1. Relatórios de planejamento; 2. Relatórios contábeis; 3. Manuais de metodologia pedagógica para o desenvolvimento comunitário; 4. Atas de reuniões (diretoria, gerencial, doadores e operacional); 5. Recortes de jornais e outros <i>clippings</i> de reportagens sob re o Compartilhação; 6. Projetos enviados para empresas, e entidades governamentais e não-governamentais; 	<ul style="list-style-type: none"> • O material estava constantemente disponível; • Os documentos não foram função do estudo de caso; • Muito rico em detalhes e informações objetivas (nomes, números, fatos, planos, locais, etc.); • Grande amplitude na abordagem dos eventos e ambientes ao longo do tempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por ser desestruturada, a recuperação de dados era difícil; • Não é possível confirmar se todos os documentos do gênero ou outros pertinentes foram apresentados;
Registros de arquivos <ol style="list-style-type: none"> 1. Registros de doadores pessoas físicas (PF) e jurídicas (PJ); 2. Registros de doações (valores, periodicidade, doadores); 3. Registros de outras receitas (vendas de produtos, consultoria, etc.); 4. Registro de receitas de projetos financiados por entidades governamentais e não-governamentais; 5. Mapeamento da região atendida; 6. Registro sobre os moradores das comunidades atendidas; 	<ul style="list-style-type: none"> • O mesmo do anterior; • Bom detalhamento de dados, tanto quantitativos como qualitativos; 	<ul style="list-style-type: none"> • O mesmo do anterior; • Não possível realizar verificação dos comunitários e tão pouco de todos aqueles constantes nas listas de doadores (PF e PJ);

Yin (2005) destaca que as evidências para um estudo de caso incluem o uso de várias fontes de dados e sua devida organização além do encadeamento das evidências em relação as questões relevantes que se quer investigar. Nas tabelas a seguir (Tabela 2, 3, 4) são apresentados os pontos fortes e fracos das fontes de evidências desse estudo de caso a partir da referência de Yin (2005).

Assim buscou-se na documentação e registros em arquivos dados que pudessem fornecer informações relevantes sobre o processo interno da organização e as formas de relacionamento com doadores pessoas físicas (PF) e pessoas jurídicas (PJ), que esclareceram as ferramentas e procedimentos de comunicação com este público. Assim foram verificadas peças de comunicação e divulgação como *folders* (pastas de apresentação), *banners* (faixas),

newsletters (mensagens eletrônicas). Também foram verificados os registros de contribuições e analisados os valores, contribuições e periodicidade.

Tabela 3: Pontos fortes e fracos das fontes de evidências do Compartilhamento. Adaptado de Yin (2005).

<p>Artefatos físicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Visitação e observação das instalações físicas do Compartilhamento; 2. Layout das salas e demais instalações; 3. Visitação às residências dos comunitários; 4. instalação de oficinas: marcenaria, papel marche, teatros, quadra de esportes; 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificação de bom nível de organização dos mobiliários e higienização das instalações; • Alto nível de aproveitamento de materiais reutilizáveis ou reciclados; • Promoção constante de atividades lúdicas; 	<ul style="list-style-type: none"> • A seletividade dos objetos e instalações em função do entendimento dos processos internos; • A disponibilidade das instalações e objetos é função da programação de atividades;
<p>Entrevistas (semi-estruturadas)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevistas com o presidente da organização; 2. Entrevistas com os gestores e coordenadores; 3. Entrevistas com funcionários; 4. Entrevistas doadores pessoas jurídicas e pessoas físicas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocaram questões sobre a organização, histórico, fatos relevantes da gestão da organização, formação de parcerias empresariais e gestão das parcerias; • Facilidade em observar alguns fatos culturais sobre a percepção do significado das alianças para esta organização; 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo muito longo para coleta das informações; • Dificuldade em manter o foco e evitar a dispersão de assunto; • Necessidade de relacionar relatos conflitantes ou díspares; • Necessidade de contornar situações de superficialidade de informações fornecidas pelo entrevistado;

Tabela 4: Pontos fortes e fracos das fontes de evidências do Compartilhamento. Adaptado de Yin (2005).

<p>Observações diretas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Participação em reuniões gerenciais e operacionais; 2. Reuniões de controle de projeto; 3. Reuniões com doadores (PF e PJ); 4. Participação em festejos comemorativos de integração comunidade, entidade e doadores (PF e PJ); 5. Observação do espaço físico e do processo interno; 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de perceber a sensibilidade dos gestores em relação à doação de investidores / doadores; • Possibilidade de observar situações de conflitantes de relacionamento com doadores; 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda muito tempo de um observador; • Necessidade de conhecimento do contexto factual e teórico que se está observando; • Repressão à tentação de interferir no evento;
<p>Observação participante</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalho voluntário no desenvolvimento de metodologia de gestão e ferramenta de análise de relacionamento com doadores; 2. Trabalho voluntário como ponto de contato com doadores; 	<ul style="list-style-type: none"> • O mesmo do anterior; • Grande envolvimento em relação a percepção de comportamentos e razões interpessoais; 	<ul style="list-style-type: none"> • O mesmo do anterior; • Interferência nos eventos com tendências de testes: tanto para resultados positivos como a verificação de conseqüências negativas;

As evidências partiram principalmente de entrevistas realizadas com os gerentes da organização e demais funcionários ao longo de 2 anos de pesquisa (2004 e 2005). Essas

entrevistas foram orientadas por questionários semi-estruturados aplicados aos profissionais que compõem o quadro da organização.

4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Neste capítulo são agrupados e relatados os principais dados e informações coletadas durante o período de pesquisa. Estes dados refletem as observações realizadas nas diversas fontes de evidências destacadas anteriormente. As fontes são relatórios de planejamento estratégico, relatórios contábeis, mensagens eletrônicas (*e-mails*), registros audiovisuais, relatórios informativos a investidores e doadores e outros. Estas fontes não constam da bibliografia devido a necessidade de manutenção do anonimato da organização, assim não serão feitas referências no texto sobre o material consultado. A partir destas fontes são avaliados os principais resultados obtidos no processo de pesquisa.

4.1. Histórico da Organização

O início das atividades do Compartilhação foi em 1991. No entanto, a sua legalização como sociedade civil sem fins lucrativos foi em 1997. Seus 7 fundadores são de formação diversa como abaixo:

Fundador 1 – historiador e funcionário público, fundador 2 – Mestre em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social, pela UFRJ, fundador 3 – economista e jornalista; fundador 4 – publicitário e bancário; fundador 5 – auxiliar administrativa; fundador 6, jornalista e funcionária pública e fundador 7 - jornalista.

Pelas iniciativas destes seus fundadores idealistas e, destacadamente, da ativista social e atual presidente, a sustentabilidade do Compartilhação era mantida com recursos próprios e de uns poucos contribuintes. No entanto, em julho de 1999, o Compartilhação foi reconhecido pela Lei nº 1.908 como uma organização de utilidade pública e sem fins lucrativos. Possui seu registro como OSCIP junto ao Ministério da Justiça desde 12/12/2001.

O Compartilhação atua na região serrana do estado do Rio de Janeiro. É uma organização voltada à uma comunidade rural com influências urbanas, que atende diariamente a 140 crianças e adolescentes em situação de risco pessoal e social, beneficiando cerca de 1.300 familiares e comunitários. Além do atendimento a esta comunidade, são realizados trabalhos de consultoria e desenvolvimento social para os Conselhos de Direitos Tutelares da Criança e Adolescentes e outras ONGs.

A organização possui a seguinte estrutura de composição societária:

- Sócios Fundadores - Aqueles que estiveram presentes à Assembléia convocada para a constituição da entidade e assinaram a ata de criação;
- Sócios Colaboradores - Aqueles que venham a prestar serviços voluntários, na forma da legislação federal vigente;
- Sócios Contribuintes - Aqueles que após a constituição da entidade postulem tal condição, contribuindo financeiramente e mensalmente e que tenham seus nomes aprovados pela diretoria;
- Sócios Parceiros - Aqueles que mantenham algum tipo de parceria institucional, temporária ou não, com recursos que viabilizem a concretização das finalidades da entidade.

4.1.1. Descrição Física das Instalações

Localizada na região serrana do estado do Rio de Janeiro, o Compartilhação ocupa um terreno de aproximadamente 4.000 m² e área construída de 2.000 m².

Instalações:

- 1 prédio sede
- 1 centro de saúde
- 1 prédio para Educação Infantil
- 1 quadra coberta
- 1 barracão com duas oficinas
- 1 teatro

Capacidade Instalada e Ociosa

Hoje, o Compartilhamento está com ocupação próxima de seu limite máximo, não havendo margem para ampliação do atendimento a crianças, na forma como o processo é executado atualmente. O processo atual permite que o atendimento aos beneficiários seja bastante próximo, de modo que se tenha um acompanhamento bastante preciso das variações de comportamento das crianças.

Alternativamente, o Compartilhamento abriu novas frentes de trabalho junto às escolas municipais e estaduais da região de forma que sua metodologia possa ser aplicada em horário complementar ao horário regular das escolas, nas próprias instalações das escolas. Essa estratégia permitiu a ampliação do número de atendidos pelo Compartilhamento e uma sensível redução no custos operacionais da instituição, já que não havia a necessidade de utilizar as instalações próprias, economizando em energia, pessoal de apoio, material pedagógico, material de higiene e limpeza e alimentação.

4.1.2. Insumos Estratégicos

Insumos de Apoio Humano:

- Consultórios odontológico e clínico;
- Alimentos para o refeitório;
- Ervas e extratos para a multimistura alimentar.

Insumos de Apoio Pedagógico:

- Livros de biblioteca;
- Materiais reutilizáveis para oficinas de arte e cultura;
- Materiais de papelaria para trabalhos escolares;
- Materiais para cenário e figurino para o teatro;
- Materiais para modelagem;
- Materiais esportivos.

Insumos de Apoio Operacional:

- Serviço de hospedagem Web;
- Softwares de escritório;
- Computadores e rede de computadores ligados à Internet;
- Impressoras;
- Instalações telefônicas;

- Instalações de escritório e refeitório;
- Serviços de contabilidade.

4.1.3. Atuação da Organização e descrição da atividade principal

O Compartilhação atua no desenvolvimento comunitário integral de comunidades em situação de risco pessoal e social da região serrana do Rio de Janeiro, por meio de ações integradas e complementares nas áreas de: educação, cultura, saúde, meio ambiente, assistência social, capacitação e profissionalização. Suas ações são focadas em crianças a partir de 2 anos, que ainda não frequentam escolas regulares, e adolescentes de até 18 anos incompletos.

Assim a organização busca estimular crianças, adolescentes, seus familiares e a própria comunidade na busca e realização de ações de desenvolvimento comunitário, através da valorização do ser humano como cidadão na região em que atuam.

O Compartilhação busca, através de ações de educação complementar, estímulo a manifestações culturais, artísticas e do conhecimento; atendimento básico de segurança alimentar e saúde e promoção da conscientização de cidadania daquela comunidade, como elementos fundamentais e completos no contexto social local, regional e nacional para o desenvolvimento comunitário e pessoal. Dessa forma, conceitos de valores éticos e morais são fortalecidos e enfatizados para que esta população estabeleça raízes não necessariamente na terra, mas na comunidade, ponderando como cidadão sobre qualquer iniciativa ou estímulo marginal, absenteísmo de ações governamentais e proposição de políticas públicas para aquela comunidade.

A missão: “Promover o desenvolvimento comunitário através da atenção integral a crianças, adolescentes e familiares, com ações nas áreas de educação, cultura, capacitação, saúde, meio ambiente e geração de renda, onde a conquista da cidadania se concretiza na vivência cotidiana dos valores humanos.”

A frase sintetiza a proposta de integralidade do serviço de desenvolvimento comunitário prestado pelo Compartilhação, enumerando suas várias frentes de atuação, seu objetivo e valores da Organização.

A visão da organização se traduz nos principais objetivos citados em seus materiais de divulgação:

1. Contribuir com a promoção, defesa e garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente, por meio de programas sociais e educativos com base em Valores e Direitos Humanos;
2. Avaliar, sistematizar e disseminar as experiências e metodologias dos Programas visando contribuir com a formulação de políticas públicas e formação profissional;
3. Ampliar e garantir a sustentabilidade institucional por meio da venda de produtos e serviços.

O principal objetivo é que a organização se torne uma referência nacional em desenvolvimento comunitário e que seja um projeto multiplicável. No entanto, ainda não foi possível definir um período que se espera alcançar tais objetivos. Tem-se discutido ainda o tempo de alcance destes objetivos a fim de estabelecer marcos para os objetivos alcançados e perspectiva de sucesso.

4.1.4. Valores Ético-Culturais

Os valores da Organização são dirigidos por uma metodologia chamada de Pedagogia do Amor, que tem como base os direitos e valores humanos como o amor, a ética, a solidariedade, a fraternidade, a esperança, a alegria, a verdade, a paz e o respeito à natureza. Esta metodologia é segmentada em atuações como seguem:

- Transmutação: onde se concebe a educação como instrumento de transformação pessoal e social;
- Didática Amorosa: onde educador e educando são sujeitos da construção do conhecimento, transformando-se mutuamente;
- Simplicidade e Prática: são a forma física de toda a aprendizagem.

4.1.5. Objetivos Corporativos

Os objetivos corporativos do Compartilhamento (Quadro 6), recaem principalmente em ações de formação de quadro de profissionais dirigidos a: sistematização da metodologia pedagógica e de gestão social e capacitação externa de empresas e outras organizações através de atividades de consultoria e a implantação de projetos auto-sustentáveis que alavanquem o Compartilhamento, minimizando a dependência de contribuição baseada em doações.

4.1.6. Análise das Forças Competitivas

De acordo com o relatório estratégico apresentado pela organização de 2004, observa-se através da análise das 5 forças de Porter (Figura 9) que o papel de compradores é desempenhado pelos “clientes” e “beneficiários”. Estes são representados respectivamente por doadores pessoas física e jurídica, e pelas pessoas em risco social.

Quadro 6: Quadro resumo dos objetivos corporativos apresentados pelo presidente do Compartilhamento.

Objetivo	Descrição	Alvo
1) Consultoria externa capacitação, orientação estratégica e implantação de projetos	Atuar como capacitador de iniciativas nas áreas de Responsabilidade Social corporativa e voluntária, através de cursos, elaboração de planejamento e implantação de projetos.	Empresas, Órgãos públicos e OSCs
2) Auto-sustentabilidade Fábrica de brindes sociais; Artesanato local; Agentes educacionais	Implantar projeto de negócios que promovam a criação de receitas destinadas à sustentação do Compartilhamento e sua ampliação em novos projetos. Capacitação e absorção de mão-de-obra local, formação profissional, estímulo ao empreendedorismo e o fomento de investimentos em projetos sociais	Primário: O Compartilhamento e a Comunidade local. Secundário: Governo municipal, Universidades, Incubadoras e Investidores
3) Sustentabilidade Social Atendimento aos principais consumidores em tempo integral durante 6 dias por semana; Disseminação da metodologia; Ampliação do público atendido; Ampliação da equipe técnica	Elaboração de planos e implantação de estratégias que garantam a ampliação do alcance do Compartilhamento, tanto das suas práticas como do seu público. A disseminação da metodologia aplicada deverá ser consolidada de forma a garantir ao Compartilhamento o reconhecimento deste como referência no cenário nacional.	Compartilhamento

- Concorrentes:

Neste mercado, definiu-se como concorrente as OSCIPs da área de educação, com atuação no desenvolvimento comunitário.

No mercado em análise, a rivalidade é medida pela disputa das organizações por recursos materiais e financeiros, oriundos de empresas e pessoas físicas, e por recursos humanos, representados por voluntários. Uma vez que a quantidade de concorrentes é grande neste mercado e os recursos são escassos, a intensidade da rivalidade é alta.

Neste mercado, existe uma alta barreira de saída emocional, relacionada com o compromisso social assumido pela organização com a comunidade beneficiária de seus serviços, além da sociedade como um todo.

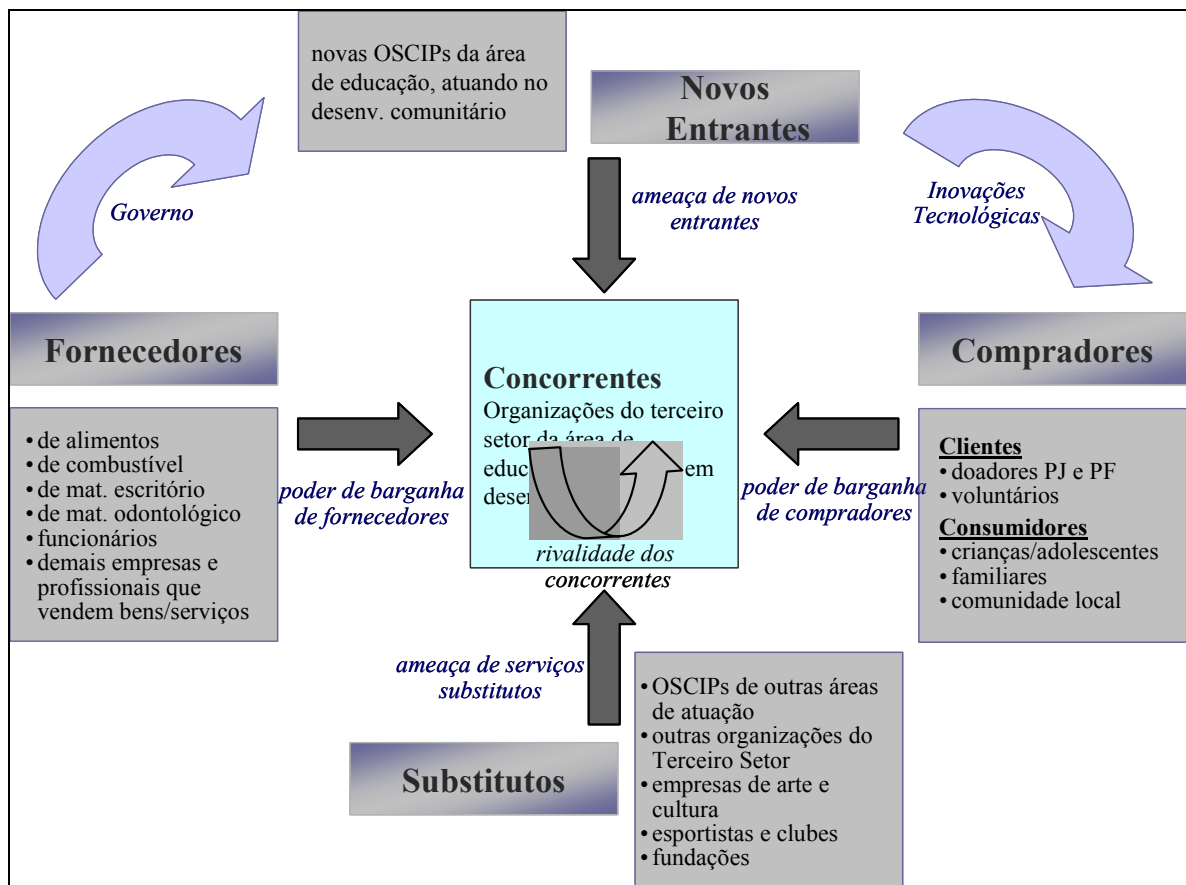


Figura 9: Análise setorial – modelo das cinco forças. Adaptado de Porter (1985).

- Novos Entrantes:

Os novos entrantes são as novas OSCIPs da área de educação com atuação no desenvolvimento comunitário.

Como as barreiras de entrada neste mercado são pequenas (vide capítulo “Aspectos Legais”), a intensidade da ameaça de novos entrantes é alta. Em alguns casos, principalmente para organizações já estabelecidas no mercado, a intensidade desta força é minimizada pela fidelização de alguns doadores.

- Fornecedores:

Os fornecedores são as empresas e profissionais que vendem produtos e/ou serviços para as instituições deste mercado, que serão utilizados como insumos para o fornecimento de seus próprios serviços. São representados por:

- Fornecedores de produtos alimentícios;
- Fornecedores de material de escritório e de artigos de papelaria;
- Fornecedores de material odontológico;
- Fornecedores de material de construção;
- Fornecedores de livros;
- Fornecedores de combustível;
- Profissionais de várias áreas de atuação.

Normalmente, o poder de barganha dos fornecedores varia em função de seu porte e também do volume de compra envolvido. Entretanto, neste mercado, este poder de barganha é minimizado pelo forte apelo emocional do serviço realizado por estas organizações. Frequentemente, os compradores destas organizações se utilizam deste apelo como argumento de negociação.

- Substitutos:

Neste mercado, os substitutos foram conceituados como todas aquelas organizações e indivíduos que disputam pelos mesmos recursos financeiros ou materiais de empresas e pessoas físicas doadoras.

No caso da disputa por recursos de pessoas jurídicas, a ameaça de substitutos é ainda mais alta, uma vez que as empresas possuem incentivos fiscais (dedução no IR) mediante a doação de recursos, independentemente da área para a qual contribua, seja ela: social, cultural, esportes, entre outras. Isto aumenta sensivelmente o número de substitutos potenciais e, conseqüentemente, o seu grau de ameaça.

- Compradores:

Os compradores se subdividem basicamente em dois grandes grupos: clientes e consumidores. A seguir, estes grupos serão melhor definidos, no contexto do Terceiro Setor.

Clientes: no Terceiro Setor, são representados pelas empresas e pessoas físicas que doam recursos, bens ou serviços a estas instituições – doadores e voluntários. Nesta relação, para os clientes, a moeda de troca é a satisfação de ter contribuído com a solução ou diminuição dos problemas sociais.

Consumidores: no Terceiro Setor, este termo não é apropriado pois ele é associado ao conceito de consumo, troca pecuniária. Sendo assim, propõe-se a substituição do termo consumidor por beneficiário para designar aquele que se beneficia do serviço prestado pelas instituições deste mercado.

Os beneficiários são os indivíduos (crianças e adolescentes) em situação de risco pessoal e social, seus familiares, bem como todos aqueles que se beneficiam dos serviços de desenvolvimento comunitário prestados pelas organizações deste mercado.

Analisando a relação de instituições como o Compartilhamento com seus compradores, podemos observar que o poder de barganha varia em função do grupo analisado.

O poder de barganha de clientes como empresas doadoras é alto, principalmente, em função da independência entre os serviços prestados pelas OSCIPs, daqueles prestados pelas empresas doadoras. Esta força se torna tão mais alta quanto maior o percentual da contribuição da empresa em relação ao montante de recursos obtidos pela OSCIP.

Similarmente, o poder de barganha de voluntários é considerado alto, uma vez que há extrema dificuldade na manutenção da continuidade de seu trabalho nas instituições e a constante necessidade de convencimento e conscientização.

Já a análise do poder de barganha dos beneficiários destas OSCIPs permite observar que, na verdade, este poder está nas mãos dos pais das crianças e adolescentes beneficiados, já que são eles quem decidem se seus filhos participarão do programa proposto pela organização. Observamos ainda que esta aprovação está muito relacionada com a faixa etária do beneficiado. Quando a criança encontra-se em idade pré-escolar, os pais normalmente aceitam a participação de seu filho sem resistência, em função da conveniência de ter um local para deixar seu filho enquanto trabalham. Quando a criança cresce e, principalmente, no caso de adolescentes, os pais costumam oferecer resistência à inscrição ou participação de seu filho(a) no programa, pois a permanência desta criança ou adolescente na instituição o impede de obter um trabalho e, conseqüentemente, de aumentar a receita da família. Entretanto, este poder de barganha dos pais é minimizado pela aplicação do ECA – Estatuto da Criança e Adolescente, utilizado pelas instituições em casos extremos, nos quais as crianças ou adolescentes são impedidos pelos pais de frequentar a escola.

- O Papel do Governo:

No Terceiro Setor, o Governo assume papéis e posicionamentos distintos, quer seja como beneficiário indireto dos serviços (papel de cliente), prestando serviços similares ou complementares (papel de substituto) e também como agente regulador e normatizador das ações e abrangência das OSCIPs.

Estes diferentes papéis do Governo, em conjunto, refletem a fragilidade e ineficiência histórica do modelo de assistência social pública do País, caracterizado pela descontinuidade de ações, freqüentemente vinculadas a programas estabelecidos por grupos partidários no exercício do poder.

Desta forma, o modelo de assistência social brasileira vem, ao longo dos anos, sendo enxertado por novas políticas e projetos que na prática tem se mostrado inócuos na resolução dos pilares básicos da cidadania – educação e saúde.

Cabe ao Governo, dentro deste contexto estrutural de nossa sociedade, se apropriar da crescente mobilização da Sociedade Civil, representada principalmente pelas OSCIPs e empresas privadas, e delegar a estas funções constitucionalmente atribuídas ao Estado e, assim, preencher lacunas derivadas da ineficiência e incapacidade do Poder Público em suprir as demandas sociais.

O papel de cliente do Governo no Terceiro Setor se configura quando ele cria programas específicos, pelos quais as várias OSCIPs concorrem para a obtenção de recursos. Atua como regulador pois legisla, estabelecendo regras para a criação e operação das instituições deste setor.

O Governo também promove, muitas vezes por conveniência política, programas sociais que concorrem diretamente com projetos pré-existentes. Atualmente, o “Programa Fome Zero” é um exemplo desta atuação do Governo como substituto, pois grande parte dos antigos doadores de OSCIPs já estabelecidas e que não participam deste programa do Governo, estão destinando seus recursos para ele, principalmente, devido à maior visibilidade na mídia deste programa. Conseqüentemente, atualmente, grande parte das OSCIPs estão encontrando sérios problemas na captação de recursos, tanto do setor privado, quanto do próprio Governo.

Presentemente, vem se tornando crescente o estabelecimento de parcerias entre empresas do Terceiro Setor, empresas privadas e o Governo. As parcerias tendem a criar uma sinergia entre estes diferentes setores. Cada um participa de acordo com sua capacidade e expertise, buscando soluções onde ações individuais e pontuais seriam paliativas ou até mesmo inviáveis.

Com base no modelo de Porter apresentado acima e constante no relatório de planejamento de 2004, conclui-se que neste mercado, com exceção do “Poder de Barganha dos Fornecedores”, todas as demais quatro forças competitivas são altas, caracterizando-se como um mercado altamente competitivo.

As barreiras de entrada são baixas, enquanto as de saída são mais elevadas. Em mercados com estas características, tipicamente, os níveis de rentabilidade e retorno são baixos, enquanto o risco é alto.

Entretanto, freqüentemente, observamos que o modelo das cinco forças de Porter não é suficiente para a definição das melhores estratégias no Terceiro Setor. A análise combinada das cinco forças com as de: stakeholders, competências essenciais e cadeia de valor permitem o estabelecimento de estratégias mais eficazes e duradouras neste mercado como a de parcerias, forte tendência atual.

Além de promover a sinergia entre as competências essenciais de cada organização envolvida, as parcerias freqüentemente evitam a duplicidade de esforços investidos numa mesma causa, tão comum em ações sociais.

A união de esforços entre os diferentes setores auxilia na obtenção de melhores retornos para os investimentos, pois normalmente confere escala suficiente ao programa ou projeto para proporcionar o atingimento de resultados positivos que efetivamente mudam a realidade do País, e não apenas conquistas pontuais, sem sustentabilidade ao longo do tempo.

4.1.7. Organização e Recursos Humanos

A organização não governamental objeto do estudo de caso possuía o organograma como apresentado na Figura 10. Esse era o organograma tradicional que privilegiava as atividades internas voltadas a seus beneficiários (Quadro 6).

Ao todo, o Compartilhamento possui 15 colaboradores, distribuídos da seguinte forma:

- 1 presidente
- 2 gerentes
- 1 coordenador pedagógico
- 8 educadores
- 2 administrativos
- 1 motorista

O Compartilhamento não possui política de carreira ou salarial, pois a mão-de-obra remunerada que atua nas atividades da instituição é cooperada e o presidente presta serviço voluntário, segundo seu estatuto e as condições legais que regem a sua qualificação como utilidade pública federal, de assistência social municipal, estadual e federal e o CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social. Essas qualificações garantem benefícios fiscais como isenção de contribuição de INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social) patronal, imposto de renda de pessoa jurídica, ICMS – Imposto sob Circulação de Mercadorias e Serviços e ISS – Imposto Sob Serviços.

Quadro 7: As principais funções desempenhadas pelo Compartilhaço

Relacionamento com Parceiros	Manutenção de contato para comunicação e desenvolvimento de parcerias	Presidência
Processo Pedagógico	Definição e implantação de processos de desenvolvimento social (cultura, ambiente, conhecimento)	Gerência de Educação e Cultura, Saúde e Meio Ambiente.

A título de benefícios aos colaboradores, o Compartilhaço concede alimentação no local de trabalho e transporte: centro da cidade – Compartilhaço – centro da cidade.

E como capacitação, o Compartilhaço investe maciçamente na capacitação de sua equipe interna. No total, durante o ano de 2004, foram realizadas 170 horas de treinamento e em 2005, 150 horas nas mais diversas especialidades.

4.1.8. Organograma Revisado – Estratégia focada nas Parcerias

Como resultado da priorização na formação das parcerias, o Compartilhaço reformulou toda sua estrutura organizacional destacando funções de relacionamento externo (Figura 11). Originalmente, no planejamento de 2004, o Compartilhaço havia previsto mudanças na estrutura organizacional da instituição de forma que contemplasse um novo paradigma de relacionamento com o mercado, principalmente no nível de relacionamento com empresas e outras organizações do terceiro setor. Presumiu-se uma estrutura específica para o planejamento de parcerias que daria sustentação às ações de relacionamento.

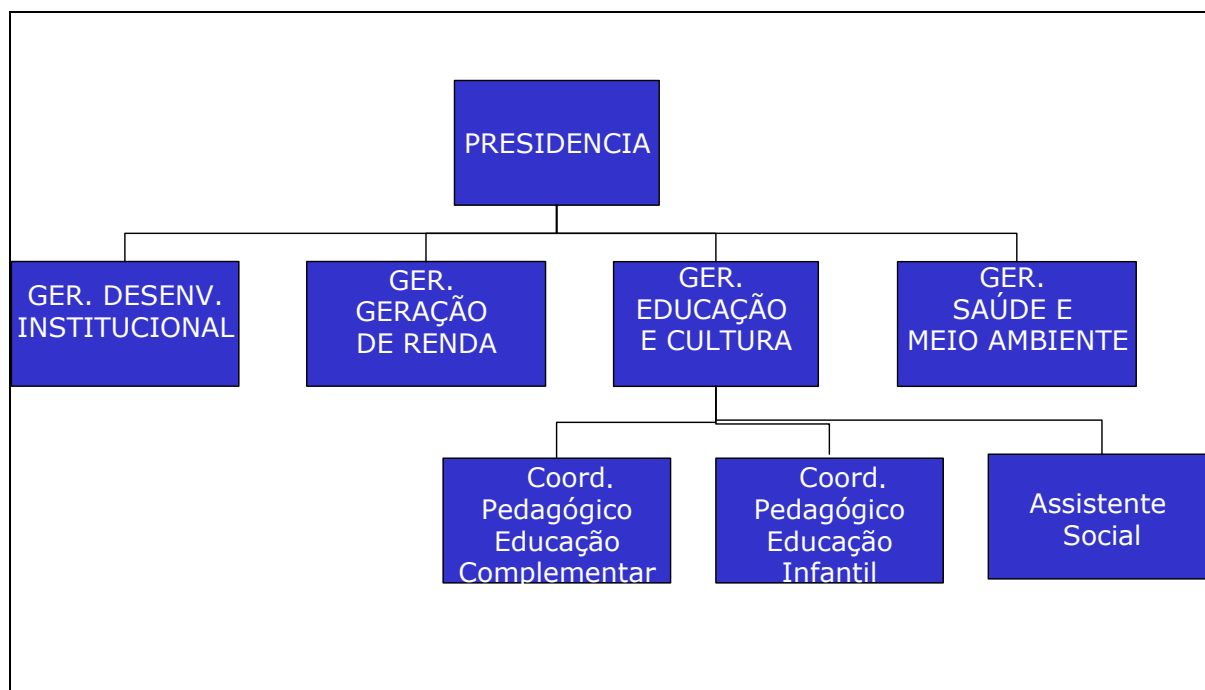


Figura 10: Organograma do Compartilhaço.

Mais detalhadamente, destacam-se os principais pontos do planejamento de 2004 original:

- Relacionamento com Empresas – responsável pela construção de parcerias com empresas, através de visitas para prospecção de novas parcerias e ampliação das existentes, sendo ponto de interação no desenvolvimento de projetos/programas de Responsabilidade Social corporativa junto às empresas parceiras. Esta função também será responsável pela

gestão da comunicação com o público alvo destes clientes intermediários. Ressalta-se ainda o papel importante desta função na captação de colaboradores, como capital humano para a operação de funções que podem ser organizadas como projetos, ou seja, caracterizadas por início, meio e fim. Por exemplo, planejamento anual de parcerias, elaboração de planos e peças de comunicação, aprimoramentos metodológicos e etc. Estes colaboradores podem ser prospectados das empresas parceiras, instituições de ensino e banco de voluntários.

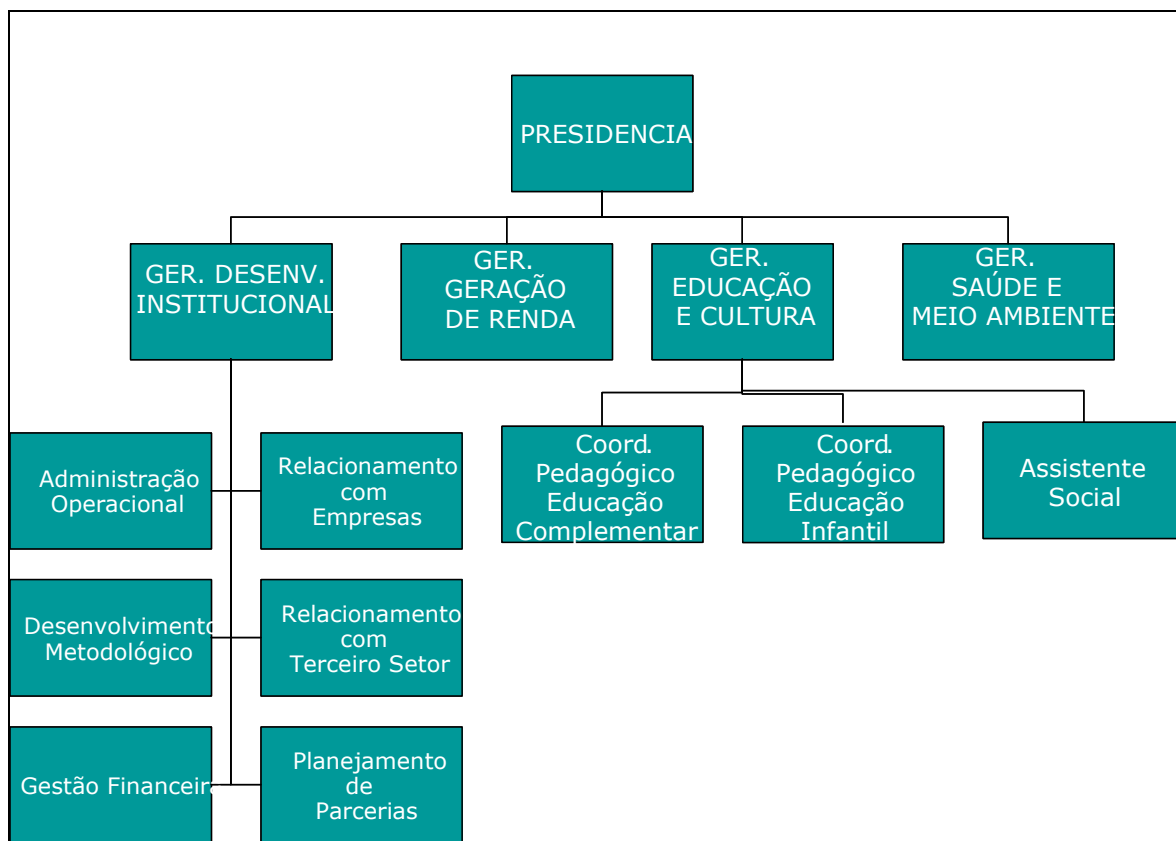


Figura 11: Organograma do Compartilhamento Revista pelo planejamento de 2004.

- Relacionamento com Terceiro Setor – responsável pela construção de parcerias com organizações do Terceiro Setor, a fim de estabelecer canais de comunicação para adoção da metodologia sistematizada pelo Compartilhamento. Esta função será responsável pela prospecção de oportunidades em desenvolvimento de programas de implantação da metodologia, bem como pelo gerenciamento de sua implantação.

- Planejamento de Parcerias – responsável pela avaliação e elaboração de carteiras de empresas e organizações do Terceiro Setor como potenciais parceiros, através da avaliação de mercado, pesquisa sistemática de dados e pré contatos de levantamento de oportunidades. Adicionalmente, será responsável pela agregação, consolidação, formatação e elaboração de material informativo para utilização na gestão de relacionamento com os parceiros. Esta função também deverá realizar o levantamento de potenciais colaboradores para desenvolvimento institucional, avaliando quadro de pessoal de empresas parceiras, competências específicas em outras organizações do Terceiro Setor, quadro de formação disciplinar em instituições de ensino, de forma que se tenha quadro que relacione as competências, capacidades e localidades destes colaboradores.

- Desenvolvimento Metodológico – responsável por elaborar processo de sistematização da metodologia aplicada no Compartilhamento. Será responsável pela consolidação do conhecimento desenvolvido internamente e também das informações de

retorno vindas das organizações do Terceiro Setor onde a metodologia é aplicada. Esta função tem a responsabilidade de monitorar e gerir o processo de implantação da metodologia, avaliando suas potencialidades e internalizando necessidades verificadas como relevantes para o aprimoramento do material.

- Administração Operacional – responsável pela operação das atividades de apoio do Compartilhamento, como motoristas, serviços gerais, manutenção de facilidades e instalações, abastecimento e transporte dos beneficiários. Esta função não tem alteração significativa.

- Gestão Financeira – responsável por gerir os recursos financeiros do Compartilhamento garantindo o fluxo de pagamentos, manutenção de capital de giro, gestão de fundo de caixa, planejamento financeiro de projetos.

Segundo o principal executivo da organização, o presidente, essa nova estrutura não foi implementada por incapacidade profissional nos quadros internos para levar a efeito tamanha mudança corporativa.

4.1.9. Principais Parcerias Desenvolvidas ao Longo do Tempo

- Fundação ABRINQ;
- **Intelig Telecomunicações Ltda.**
- Mundo Verde;
- Portal dos Voluntários;
- Tocando a Gente se Entende;
- Ragazzinet.it;
- SEOP – Serviços de Educação e Organização Popular;
- Casa do Cliente – Comunicação e Marketing;
- Tecmaran;
- Bdestino – Bom Destino de Teresópolis;
- FESO – Fundação Educacional Serra dos Órgãos;
- TereNet – Serviços de Internet;
- **Ministério da Justiça;**
- Governo do Estado do Rio de Janeiro;
- **BNDES – Banco de Desenvolvimento Econômico e Social;**
- Petrobras Distribuidora S.A.;
- **Instituto Desiderata;**
- CRT – concessionária de rodovias

4.1.10. Processos Internos e a Ênfase ao Relacionamento

Originalmente, o fluxograma dos processos internos refletia uma organização que não focava o desenvolvimento de parcerias através de ações e organizações específicas voltadas ao gerenciamento do relacionamento externo. Essas funções eram desempenhadas de alguma forma também pelas mesmas pessoas e profissionais que desempenhavam atividades de atendimento aos beneficiários (Figura 12).

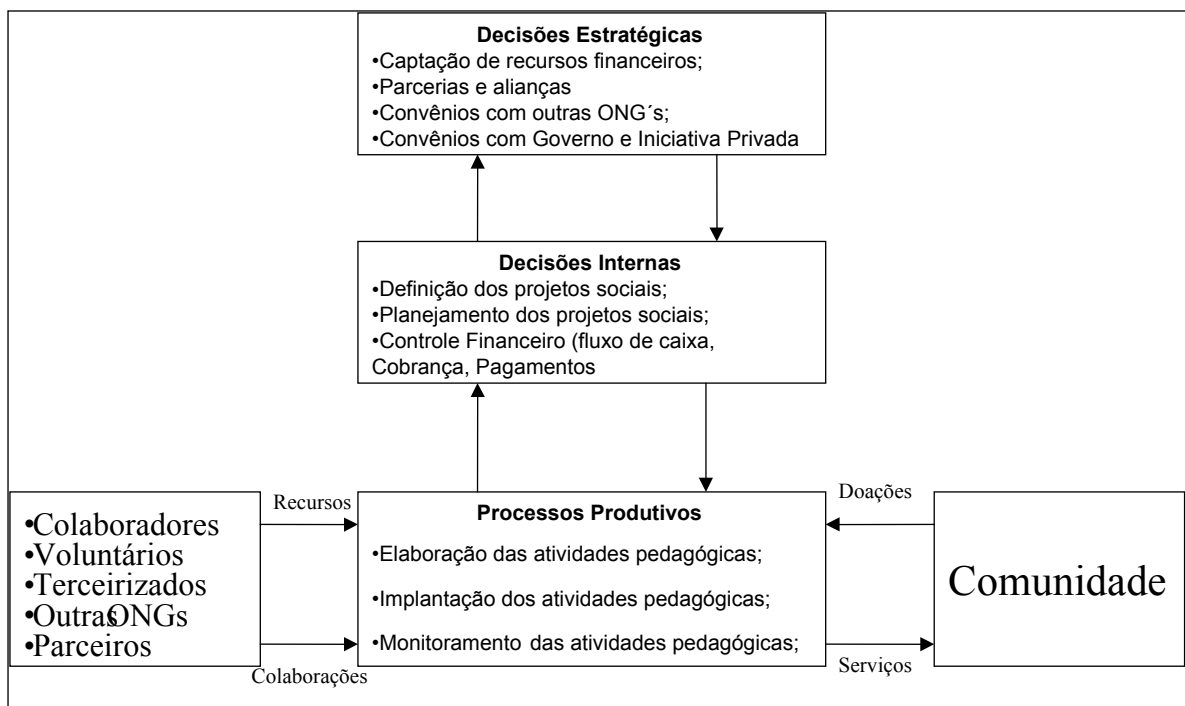


Figura 12: fluxograma original do Compartilhação.

O Compartilhação enfrenta sério problema na gestão financeira, pois não possui um planejamento financeiro aplicado que seja capaz de balancear as saídas, entradas, previsões de caixa e fundo de caixa aliado com orçamentos de captação, que possibilitem aplicação mais uniforme de recursos nas suas operações. Desta forma, vê-se obrigado a, eventualmente, paralisar alguma atividade ou diminuir a abrangência do atendimento à comunidade. Assim, fragiliza sua credibilidade junto àquela comunidade e de forma circular a seus parceiros que balizam seus investimentos nos programas desenvolvidos pelo Compartilhação. Nestes últimos anos os investimentos em imóveis e instalações foram demasiado grandes pela necessidade da implantação dos processos pedagógicos, que constam desde refeitórios, salas de estudo até espaços para as oficinas culturais (teatro, artesanato, arte, etc).

Mais adiante, em 2004 / 2005, o Compartilhação revisa seus processos internos, como previsto no relatório de planejamento 2004, para adequar algumas atividades e dedicar-se mais ao gerenciamento dos investidores (Figura 13).

4.1.11. As Parcerias e os Impactos na Composição Financeira

A revisão no processo da organização que priorizou a formação e manutenção de parcerias prevista no relatório de planejamento de 2004 apontava para um crescimento sustentado das receitas já em 2005 (Figura 14). O que foi observado de fato, após análises dos balanços contábeis e registros financeiros da organização, observou uma elevação proporcional na participação das contribuições tanto de pessoas jurídicas como físicas (Figura 15). Mais adiante, se observa que existe uma relação positiva entre a participação de contribuições de empresas e pessoas físicas em função do engajamento e identificação dos funcionários com as ações desempenhadas pelo Compartilhação.

Em 2002

No início de 2002 uma grande empresa de telecomunicações inicia uma parceria com o Compartilhação em que se compromete a repassar mensalmente o valor de R\$20.000 a título de doação. Essa parceria se prolonga por todo o ano de 2002 (gráfico 4) correspondendo à cerca de 40% da receita total. O relacionamento observado iniciou em 2001 com alto teor

caritativo e de síndrome de gratidão. No entanto, em 2002 observa-se um maior entendimento e confiança mútua sobre as cooperações possíveis, onde ambas as organizações possuem alto

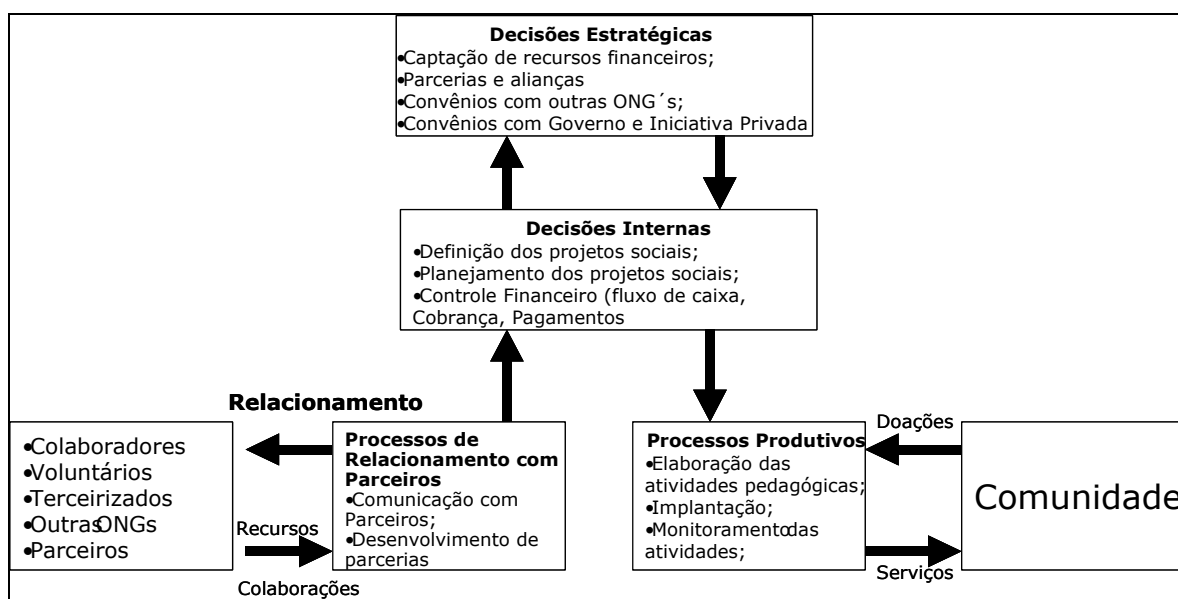


Figura 13: Fluxograma revisado pelo planejamento de 2004 do Compartilhamento.

grau de coincidência de missão e valores por conta, principalmente, das atividades promovidas no programa de responsabilidade social empresarial (RSE) da empresa. Esse programa tinha como instituição de referência o Compartilhamento.

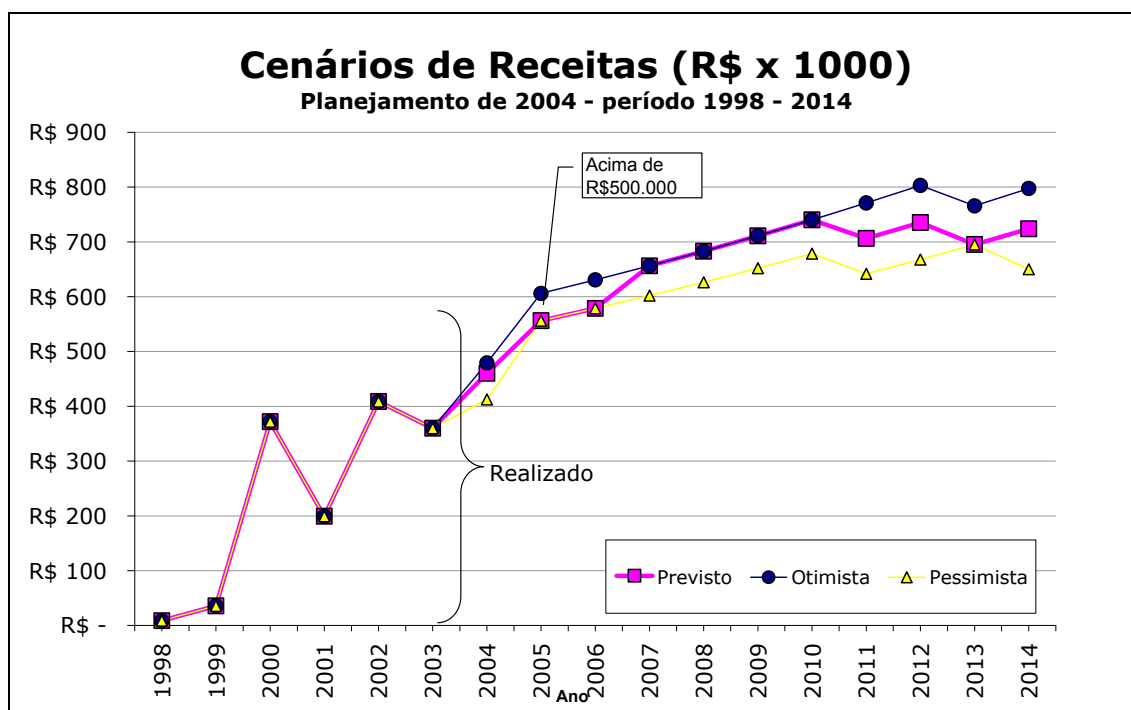


Figura 14: Cenários de receitas previstas no planejamento de 2004.

Um efeito colateral importante observado no relacionamento intenso promovido entre o Compartilhamento e a empresa, foi a divulgação e o conseqüente engajamento de muitos funcionários como doadores regulares (doações pessoas físicas), chamados de padrinhos ou sócios contribuintes. Essa contribuição teve grande impacto na receita total da instituição,

correspondendo a quase 60% da receita total. O relacionamento com pessoas em toda as áreas da empresa permitiu o alinhamento de expectativas de desempenho explícito interorganização e um grande nível de aprendizado informal. Os funcionários da empresa tinham a oportunidade de envolvimento direto no relacionamento com o Compartilhação.

Em 2003

Em 2003 quando essa empresa, passando por problemas de relacionamento político entre seus acionistas, decide interromper os repasses para o Compartilhação, o que acarreta na queda de quase 50% da contribuição pessoa jurídica em 2003.

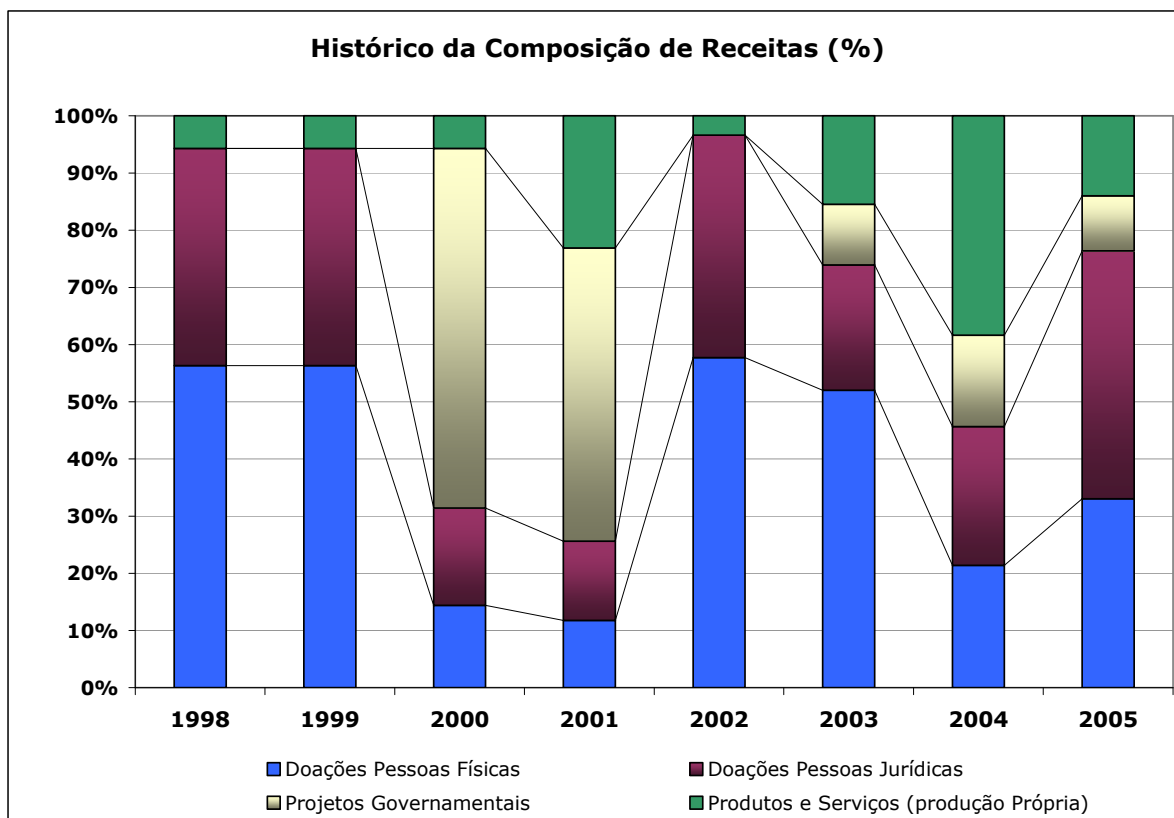


Figura 15: Histórico da composição de receitas. Fonte: balanços contábeis e demonstrativos de resultados do Compartilhação.

A evolução do ativo estacionou nos anos de 2004 e 2005 em função da reestruturação e mudança de prioridades da organização (Figura 16).

4.1.12. Gestão das parcerias com empresas

Em entrevista com o principal executivo da organização, o Compartilhação, este afirma que estabeleceu fortes laços com a empresa parceira, pois já promovia a troca de competências e tinham entre as organizações um nível de relacionamento pessoal intenso, verificado inclusive na participação de funcionários em comemorações, eventos e festejos na sede do Compartilhação e vice-versa. A equipe do Compartilhação era constantemente convidada para participar de eventos internos à empresa de forma a confraternizar conquistas e compartilhar emoções. “Constantemente éramos chamados pelo pessoal da [empresa] para participarmos de suas comemorações e conquista como se fossemos colaboradores regulares, empregados.” declara o presidente do Compartilhação.

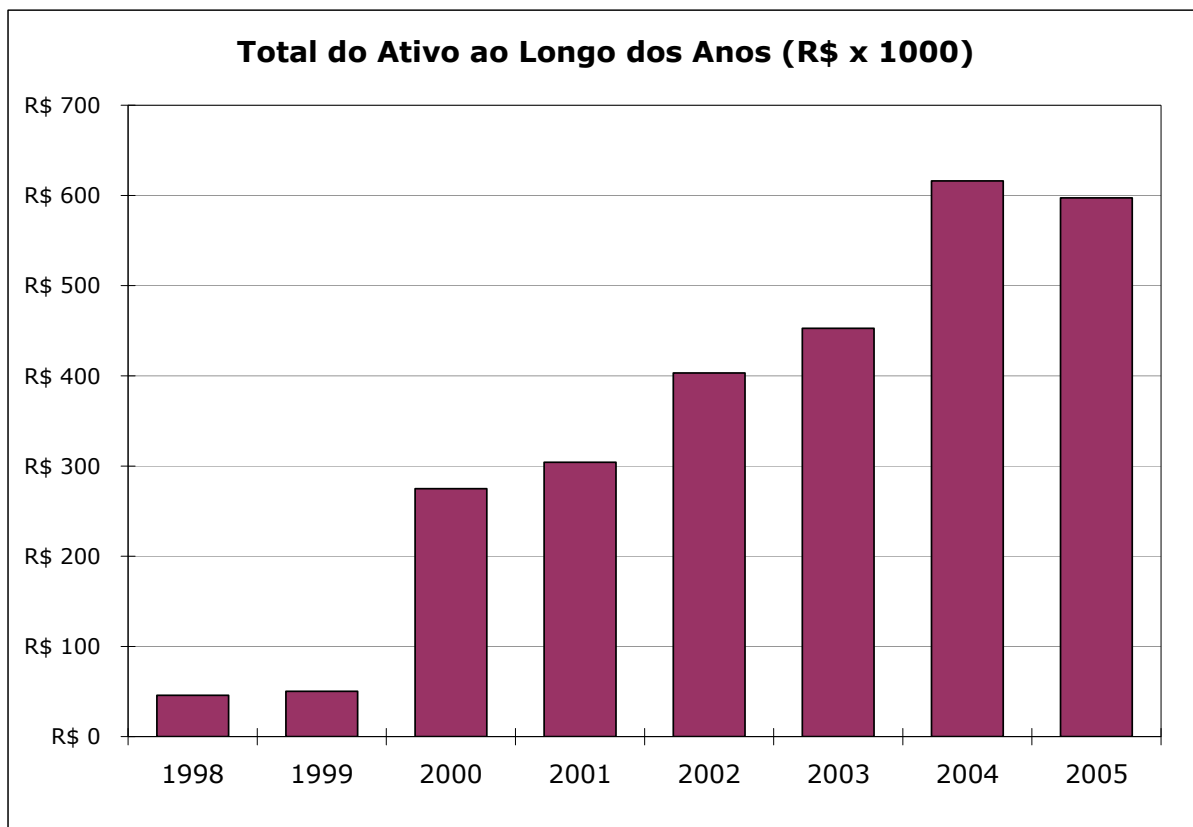


Figura 16: Desempenho do ativo.

O Compartilhação tem anseios em desenvolver sua capacidade de produção metodológica, no entanto, depende de investimentos dirigidos aos desenvolvimento institucional, o que não é visto como uma boa aplicação pela empresas, já que estas esperam que seus recursos sejam diretamente aplicados nos beneficiários da instituição.

“Temos que fazer verdadeiros malabarismos com os recursos captados, aplicando em atividades diretas e obter alguma sobra para aplicação no desenvolvimento institucional, pois nossos parceiros não enxergam que para um bom e efetivo resultado na atividade social, dependemos de desenvolvimento de competências. Considerando que nossas contas devem ser públicas, e que fazemos questão de prestar contas de tudo que aplicamos, devido nosso nível de transparência, alguns investidores não entendem a ‘sobra’ que houve para aplicação interna na organização [desenvolvimento institucional]”, diz o presidente.

Mas essa empresa entendia e verificava de forma objetiva e clara que o desenvolvimento de novas competências e a excelência no atendimento social dependia de investimentos internos, o que demonstrava que a *mentalidade da cooperação* era dirigida a parceria, a um maior entendimento e confiança mútua, onde ambas as organizações estavam comprometidas com os benefícios sociais e institucionais pretendidos.

O nível de integração das organizações permitia que a ONG desse orientações e repassasse competências importantes à empresa para o desenvolvimento, principalmente, da formação de cultura organizacional calcada em valores humanos e no processo de formação de líderes com capacidade de gestão baseada em princípios de respeito aos colaboradores e de incentivo à motivação e à criatividade. Pesquisas posteriores dentro da empresa mostraram

que houve uma efetiva melhoria nos níveis de satisfação dos empregados contribuindo consideravelmente para a melhoria do clima organizacional. O *valor da cooperação* era explícito entre as organizações, pois a troca de recursos e competências estava aparente em todos os níveis das organizações e incentivado em reuniões internas de cada uma delas.

Em 2002, a empresa parceira do Compartilhamento foi reconhecida através de um prêmio chamado “empresa cidadã”⁶ do setor de telecomunicações, que através de um trabalho conjunto e entrosado, permitiu que o projeto⁷ financiado pela empresa junto a ONG fosse descrito em detalhes, onde o que se destacou foi a interação das organizações, o envolvimento e investimento de ambas e, principalmente, o alto nível de confiança entre as partes. Essa confiança pode ser detectada, segundo o presidente e demais gestores, através das reuniões regulares (mensalmente) e mensagens sobre a inclusão de competências e novas metodologias que estavam sendo tentadas para o processo de educação digital. Havia um considerável *alinhamento estratégico* entre as organizações retratado nesse prêmio pois a categoria de ação social, a educação para o público específico, crianças e jovens, mostrava que as organizações tinham um entendimento comum sobre as prioridades da atuação social.

No entanto, todos os gestores da ONG, inclusive o próprio presidente, destacaram a fragilidade da estratégia deles em manter um único parceiro empresarial estratégico. Pois, mesmo os tantos pontos sinérgicos (Quadro 7) que foram estabelecidos por coincidência de propósitos sociais (educação, jovens e crianças) e aqueles construídos ao longo do tempo, como a capacitação em voluntariado empresarial dado pela ONG à empresa ou a capacidade de auditoria fiscal dado pela empresa à ONG não foram suficientes para manter esta parceria.

Adicionalmente, a *administração do relacionamento*, em função de todas as interações que havia entre as organizações, era encarada com muito profissionalismo e havia processos específicos que garantiam a comunicação entre a comunidade interna do Compartilhamento, funcionários e beneficiários, e a comunidade da empresa. Informes específicos e dirigidos ao público interno da empresa eram repassados pelo Compartilhamento à área de comunicação interna da empresa, como notícias sobre as operações da organização, dia-a-dia de grupo de beneficiários (grupo infantil, crianças e jovens), atualização de calendário de eventos, apresentação de prêmios e projetos.

Quadro 8: Pontos estratégicos. Fonte: autor.

EMPRESAS	ONG
Necessidade por programas de RSE	Competência na gestão social
Disponibilidade de recursos	Necessidade de captação de recursos
Capacidade de liderança política/econômica	Capacidade de liderança política/social
Necessidade de ferramentas de treinamento de RH	Disponibilidade de ambiente para treinamento sobre cultura organizacional e ética empresarial
Necessidade de agregar valor social à marca	Capacidade de vinculação de imagem social
Capacidade de gerenciamento de Marketing e Vendas	Necessidade de promoção de eventos e divulgação de atuação
PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR SOCIAL	

⁶ O nome exato do prêmio foi omitido para evitar o reconhecimento por relação da ONG.

⁷ Ampliação do atendimento de jovens através de laboratório de inclusão digital.

Mais recentemente o Compartilhamento aprimorou sua administração de relacionamento através da introdução de metodologia de classificação e gestão de relacionamento com doadores fundamentada na conceito de CRM (Customer Relationship Management – Gerenciamento do Relacionamento com Cliente) (vide anexo 1⁸). Segundo o presidente da organização e demais gestores, nunca o Compartilhamento utilizou ferramentas tão elaboradas de gestão de relacionamento com doadores como desta vez, mas o fez por questões de necessidade extrema, já que seu fluxo de caixa ao final de 2004 estava bastante comprometido e deficitário.

5. CONCLUSÃO

Percebe-se que as alianças intersetoriais são elementos que adicionam benefícios para as organizações envolvidas e também para a sociedade como um todo, pois possibilitam a ampliação da ação e de programas sociais e conscientização de públicos e cidadãos tão envolvidos com a estrutura corporativa e altamente competitiva. Como observado por Fischer, Bose, Mendonça *et al.* (2002, p. 5), o potencial das alianças intersetoriais são enormes e pode ser verificado no caso estudado, especialmente no item destacados por estes autores:

- “Desenvolver capital humano, a partir de novas oportunidades de treinamento e desenvolvimento.
- Melhorar a eficiência operacional, reduzindo custos e melhorando o processo para atuação social.
- Alcançar a inovação organizacional, operando em um ambiente com desafios e oportunidades complexas, que demandam soluções criativas.
- Aumentar o acesso aos recursos financeiros, materiais, técnicos e administrativos, destacando-se a ampliação da rede de relacionamentos.
- Melhorar o acesso à informação, o que inclui o aprendizado sobre as pessoas e as comunidades, e pode resultar no aperfeiçoamento dos serviços.
- Ampliar a capacidade de entregar produtos e serviços mais efetivos, tanto na perspectiva das organizações aliadas quanto das populações e comunidades atendidas pelas ações sociais.
- Aumentar a reputação e a credibilidade junto aos principais stakeholders e indivíduos ou organizações, direta ou indiretamente relacionados com a atuação social.
- Fortalecer a sociedade civil e os princípios democráticos, um dos objetivos principais do governo e de muitas organizações de Terceiro Setor, mas que também se torna crítico para os interesses de longo prazo das empresas que compartilham as alianças intersetoriais. “

Observa-se que o alinhamento entre a estruturação apresentada por Austin (2001) em relação à formação e administração de parcerias é coerente com a dinâmica aplicada pela ONG e os benefícios mútuos conquistados pelos aliados permitem uma ampliação de escopo de atuação que sozinha, a ONG não alcançaria. No entanto, como Austin (2001) destaca é necessário gerenciar um portfólio de sinergias conjuntamente com o parceiro ou com outros parceiros que tragam competências, recursos, e interesses complementares.

Como objetivo do estudo, observa-se a potencialidade que as organizações não governamentais podem obter de seu relacionamento com as empresas, mas que

⁸ Os nomes dos sócios da lista foram apagados para não haver divulgação não dos contribuintes.

principalmente a gestão adequada e profissional da parceria é um ponto fundamental, particularmente na prevenção em relação aos efeitos da vulnerabilidade deste tipo de parceria. Pois apesar do relacionamento interpessoal ser um quesito importante na relação entre organizações, já que produz um maior nível de confiança, não é suficiente. O entendimento das dinâmicas dos parceiros, para ambas as partes, poderá levar a ONG a prevenir-se contra sobressaltos do parceiro empresarial, quando suas estruturas de gestão modificam ou os contextos financeiros e operacionais mudam.

Também se observa que a dependência da ONG a empresa é um fator que deve ser gerenciado e novas formas de parcerias através de novos parceiros e financiadores deve ser estimulado pela empresas. O Compartilhação demonstrou isso ao introduzir uma gestão de captação de recursos mais robusta, mesmo que esta voltada para pessoa física formada principalmente pelo grupo de funcionários da empresa parceira, que um dia terminou o relacionamento. Este dado inclusive revela que a comunicação com públicos internos às empresas permite garantir e até aumentar o comprometimento das pessoas com programas e ações sociais, quando estas entendem o valor das ações e se sentem comprometidas e observam que sua capacidade de contribuição vai além oferecida pela empresa que trabalha. Pois se sentem estimuladas.

5.1. Proposição para novas pesquisas

Como possibilidade de estudos futuros, espera-se que este projeto possa estimular pesquisas para evidenciar pontos acerca de estratégias organizacionais cuja relevância para as organizações do terceiro setor ainda são negligenciados, ou por desconhecimento ou por conservadorismo. Citam-se abaixo alguns pontos específicos sobre possíveis investigações em pesquisas dirigidas:

- Identificar o nível de utilização de tecnologias de gestão pelas organizações do terceiro setor;
- Identificar a eficácia da utilização de estratégias de captação de recursos baseadas em apelos filantrópicos assistencialistas;
- Estabelecer modelos e apresentar evidências sobre a prática eficaz da construção de elos sinérgicos entre cadeias de valor de empresas e organizações do terceiro setor;
- Apresentar evidências sobre a eficácia na aplicação de estratégias de captação de recursos baseada na integração das cadeias de valor e a aplicação do marketing para causas sociais;

Assim, novas ferramentas e pesquisas em administração poderão se agregar ao arcabouço de possibilidades para que o novo modelo de gestor de ONG possa lançar mão para o desafio de administrar organizações sem fins lucrativos.

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ANAND, Bharat N.; KHANNA Tarun. Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 21, p.295-315, 2000.
- AUSTIN, James E. **Parcerias**: Fundamentos e benefícios para o terceiro setor. Tradução de Lenke Peres. Sao Paulo: Futura, 2001.
- AUSTIN, James E. Principles for Partnership. **Leader to Leader**, New York, n. 18, p. 44-50, Fall 2000.
- AUSTIN, James E. The Invisible Side of Leadership. **Leader to Leader**, New York, n. 8, p. 38-46, Spring 1998.
- AUSTIN, James E. Understanding and Achieving Corporate Social Responsibility. *In: THE AMERICAS CONFERENCE ON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY "ALLIANCES FOR DEVELOPMENT"*, Sep. 22-24, 2002. Miami, Florida. Disponível em: < www.iadb.org/csramericas/2002/doc/austin_presentation_eng.pdf>. Acesso em: 14/05/2005.
- BASF. **BASF Social Responsibility 2000**: We take our Responsibility Seriously. Ludwigshafen, Germany, aug. 2001, 68 p.
- BASF. **BASF Social Responsibility 2001**: Values Create Value. Ludwigshafen, Germany, jun. 2002, 76 p.
- BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Terceiro Setor e Desenvolvimento Social**. RELATO SETORIAL Nº 3, BNDES, 2001. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em: 23/05/2004.
- BOOZ-ALLEN & HAMILTON. Centros de Excelência em Alianças. *In: JÚLIO, Carlos Alberto; NETO, José Salibi. Estratégia em Primeiro Lugar: Autores e Conceitos Imprescindíveis*. Tradução de vários. São Paulo: Publifolha, 2002.
- BRUYNE, P. de *et al.* **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CAPLAN, Ken. The Purist's Partnership: Debunking the Terminology of Partnerships. **Partnership Matters**. Current Issues In Cross-Sector Collaboration, Cambridge, United Kingdom, The Copenhagen Centre, issue 1, p. 31-35, 2003.
- CARDOSO, Ruth. **Sustentabilidade, o desafio das políticas sociais no século 21**. *São Paulo Perspec.*, Apr./June 2004, vol.18, no.2, p.42-48.
- CARMARGO, Mariângela Franco de, et al. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil**: Estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2001.
- CARVALHO, Nanci Valadares de. **O Terceiro Sujeito**: Um Novo Ator para um Velho Cenário. *In DOWBOR, Ladislau, IANNI, Octavio & RESENDE, Paulo-Edgar A.* (organizadores). Petrópolis: Vozes, 1997, p. 17-27.
- CHARLES, Chanya; MCNULTY, Stephanie. Partnering for results: Assessing the impact of inter-sectoral partnering. Washington, D.C, **Academy for Educational Development and United States Agency for International Development**, document No. PN-ACG-107, October 15, 1999, p. 52.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. Strategies of cooperation: managing alliances, networks and joint ventures. Oxford, New York: Oxford University Press, 1998. *Apud*: LOPES, Fernando Dias. Perspectivas teóricas contemporâneas nos estudos das organizações: apresentação de um

modelo de análise da formação de joint ventures internacionais. **Cadernos EBAPE.BR**. v. 2, n. 3, dez. 2004. Disponível em: <www.ebape.fgv.br/cadernosebape>. Acesso em: 05 jan. 2005.

COOPER, Donald R. & SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 7a. Ed.. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAMKE, Eloi Junior; SOUZA, Queila Regina. **Responsabilidade Social e Estratégia Internacional**: pressupostos teóricos e diretrizes para a atuação de multinacionais em países em desenvolvimento. *In: Prêmio Ethos-Valor - 4ª Edição*. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/comunidade_academica/pdf/pev41566.pdf>. Acesso em: 10 Dez. 2005.

DAS, T. K. ; TENG, Bing-Sheng. Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. **Organization Studies**, Sage Publications, Inc, Newbury Park, California, v. 22, issue 2, mar. 2001.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Desafios Relacionais nas Práticas de Gestão e de Organização**. Revista de Administração de Empresas - Fundação Getúlio Vargas - EAESP, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 10-13, jan/mar 2005.

DE MASI, Domenico. **O Futuro do Trabalho**: Fadiga e Ócio na Sociedade Pós-Industrial. Tradução de Yadyr A. Figueiredo. 6a ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

DOW JONES. **Results of the DJSI Review 2005**. Disponível em <www.sustainability-indexes.com> . Acesso em: 20/09/2005.

DOWBOR, Ladislau. **Capitalismo: novas dinâmicas, outros conceitos**, junho de 2000. Disponível em <<http://ppbr.com/ld/capitalismo.asp>>. Acesso em: 02/02/2005.

DOWBOR, Ladislau. **Gestão Social e Transformação da Sociedade**, *in* KON, BANKO, MELCHER & CACCIAMALI (orgs), Costos Sociales de las Reformas Neoliberales em América Latina. São Paulo: PUC/SP, 2000.

DOWBOR, Ladislau. **Três setores precisam se articular para uma nova ordem social**, fevereiro de 2002. Disponível em <<http://ppbr.com/ld/redegife.asp>>. Acesso em: 13/03/2005.

DOZ, Yves L.; HAMEL, Gary. **A Vantagem das Alianças**: a arte de criar valor através de parceriais. Tradução de Bázan Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. Tradução Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1984.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1994.

EIRIZ, Vasco. Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**. v. 5, n. 2, maio/ago. 2001, p. 65-90.

ETHOS, Instituto. **Práticas de responsabilidade social das empresas**: Relação entre os princípios do global compact e indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial. Carmen Weingrill, coordenadora. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

FAPESP. Bons frutos do conhecimento. Revista Pesquisa Fapesp, n.86, p.19, abr. 2003.

FERRAREZI, Elisabete; RESENDE, Valéria. OSCIP — **Organização da sociedade civil de interesse público**: a lei 9.790/99 como alternativa para o terceiro setor. 2º Edição. Brasília : Comunidade Solidária, 2002.

FERRELL, O. C. ; Linda; FERRELL, John Fraedrich. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos.** Tradução de Cecília Arruda. 4. ed. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Ed., 2001.

FISCHER, Rosa Maria, BOSE, Monica, MENDONÇA, Luciana Rocha de, *et al.* Monitoramento de Projetos Sociais: um Desafio para as Alianças Intersetoriais. *In: XXVII Encontro Anual da ANPAD - ENANPAD*, 20 a 24 set. 2003. *Anais ...* ATIBAIA: ANPAD, 2003, 1 CD.

FISCHER, Rosa Maria, BOSE, Monica, MENDONÇA, Luciana Rocha de, *et al.* Desafios da Atuação Social Através de Alianças Intersetoriais. *In: VI SEMEAD - Seminários em Administração da FEA/USP*, 2002. *Anais ...* São Paulo: FEA-USP, 2002, 1 CD.

FRIEDMAN, Milton. **The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.** The New York Times Magazine, Nova York, 13/09/1970. Disponível em <<http://www.nytimes.com/pages/magazine/>>. Acesso em: 20/05/2005.

GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. **Casos Concretos.** Disponível em: <<http://www.gife.org.br/casos.php>>. Acesso em: 11/05/2005.

GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. **Guia GIFE sobre Parcerias e Alianças em Investimento Social Privado.** São Paulo: Centro de Referência Patrícia Bildner/GIFE, 2003.

GODOY, A. **Pesquisa qualitativa: Tipos Fundamentais.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo: FGV, p.20-38, mai/jun/1995.

GOMES-CASSERES, Benjamin . How Alliances Reshape Competition. *In: SHENKAR, Oded & REUER, Jeffrey J. (Ed.). Handbook of Strategic Alliances.* Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc., 2005, p. 39-54.

GOMES-CASSERES, Benjamin. Competing in Constellations: The Case of Fuji-Xerox. **Strategy+Business**, First Quarter, 1997. Disponível em: <<http://www.strategy-business.com/press/article/8969?pg=all>>. Acesso em: 15/01/2005.

GOMES-CASSERES, Benjamin. Competitive Advantage in Alliance Constellations. **STRATEGIC ORGANIZATION**, Sage Publications, v. 1, n. 3, p. 327-335, august, 2003. Disponível em: <<http://www.alliancestrategy.com/MainPages/PDFs/SOproofsBGC.pdf>>. Acesso em: 16/01/2005.

GOMES-CASSERES, Benjamin. Estratégia em Primeiro Lugar. *In: JÚLIO, Carlos Alberto; NETO, José Salibi (Org.). Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis.* Tradução de vários. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 161-170.

GREENPEACE. **Organizações Não-Governamentais têm mais credibilidade do que a mídia.** Disponível em <http://www.greenpeace.org.br/noticias/institucional.php?conteudo_id=425&content=1>. Acesso em: 23/03/2005, editado em: 19/12/2000.

GULATI, Ranjay. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v.19, p.293-317, 1998.

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras Para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã.** . Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C.K. Seeing the Future First. *In: Fortune*, set. 1994, p. 64-68.

HARBISON, John R.; PEKAR JR. , Peter. **Alianças**: Quando a Parceria é a Alma do Negócio e o Caminho para o Sucesso. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa. São Paulo: Futura, 1999.

HARTMANN, Joerg. The “Licence to Co-operate” – a Business Case for Engagement in Sustainability Reporting and Cross-Sector Partnerships. **Partnership Matters**. Current Issues In Cross-Sector Collaboration, Cambridge, United Kingdom, The Copenhagen Centre, issue 1, p. 20-22, 2003.

HEIMERIKS, Koen; DUYSTERS Geert. A study into the alliance capability development process. Eindhoven: **Eindhoven Centre for Innovation Studies Working Papers 2003/2004**, working paper 04.21, october 2004. Disponível em: <fp.tm.tue.nl/ecis/Working%20Papers/Eciswp122.pdf>. Acesso em: 20/01/2005.

HESELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **A organização do Futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. Tradução de Nota Assessoria. 5a ed. São Paulo: Futura, 1997.

HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão Estratégica**. Princípios e Prática. Tradução de Reichmann & Affonso Editores, revisão técnica de Roberto Meireles Pinheiro. 2ª ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

IANNI, Octavio. **Desafios da Globalização**. In DOWBOR, Ladislau, IANNI, Octavio & RESENDE, Paulo-Edgar A. (organizadores). Petrópolis: Vozes, 1997, p. 17-27.

INOJOSA, Rose Marie. Construindo o Futuro: transetorialidade e redes de compromisso social. In: CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão Social, Estratégias e Parcerias**: Redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 239-250.

IYER, Karthik N.S. Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective. . **Academy of Marketing Science Review** [Online], n. 10, 2002. Disponível em: <<http://www.amsreview.org/articles/iyer10-2002.pdf>>. Acesso em: 20/01/2005.

JANOWICZ, Martyna; NOORDERHAVEN, Niels. The Role of Trust in Interorganizational Learning in Joint Ventures. In: **European Academy of Management - EURAM 2002**, may 9-11, 2002, Stockholm. Disponível em: < <http://www.sses.com/public/events/euram/>>. Acesso em: 15/01/2005.

JOHNSON, Lauren C. **Understanding the Role of Crosssector Strategic Alliances in the Age of Corporate Social Responsibility**: An Analysis of Private and Nonprofit Sector Relations. Medford, Massachusetts: Tufts University, 2005.

JÚLIO, Carlos Alberto. O Modelo Sementeira. **HSM Management**: Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial, São Paulo, v. 1, n. 54, p. 36-44, jan/fev 2006.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. Organizações sem fins lucrativos e redes sociais na gestão das políticas sociais. In: CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão Social, Estratégias e Parcerias**: Redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 195-216.

KANITZ, Stephen. **Preparadas para servir**. Revista Veja on-line, ed. 1850, 21/04/2004. Disponível em <http://veja.abril.com.br/210404/ponto_de_vista.html>. Acessado em 30/05/2004.

KHODAY, Kishan . Partnership as Governance Reform: Negotiated Rule-Making in the New Economy: **Partnership Matters**, Current Issues In Cross-Sector Collaboration, Cambridge, United Kingdom, The Copenhagen Centre, issue 1, p. 23-24, 2003.

KOLEVA, Gergana. **Comparison between Alliances, Networks, and Joint Ventures: What Management Techniques are in place?** A Research Note. Copenhagen: Copenhagen Business School, summer of 2002.

KOSTOVA, Tatiana. Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. **The Academy of Management Review**, Mississippi, v. 24, issue 2, p. 308-324, apr. 1999.

LEITE, Marco Antônio Santos. O Terceiro Setor e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIPs. **Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais**, jun. 2003. Disponível em: < http://almg.gov.br/bancoconhecimento/banco_conhecimento.asp>. Acesso em: 25/06/2004.

LEWIS, Jordan D. **Alianças Estratégicas: Estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.

LOPES, Fernando Dias. Perspectivas teóricas contemporâneas nos estudos das organizações: apresentação de um modelo de análise da formação de joint ventures internacionais. **Cadernos EBAP.BR**. v. 2, n. 3, dez. 2004. Disponível em: <www.ebape.fgv.br/cadernosebape>.. Acesso em: 05 jan. 2005.

LUNA, Maria Beatriz Parodi. **Establishing New Interactive Forms of Collaboration Between Non-Profit Organizations and Enterprises – Competitive VS. Collaborative Relationships**. *International Center for Non-Profit Law*, v. 1, n. 3, 14/05/2001. Disponível em <<http://www.icnl.org/journal/vol1iss3/Peru.html>>. Acesso em: 01/072004.

MARTINELLI, Antônio Carlos. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. *In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). 3o Setor: Desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005, p. 81-88.

MATOS, Josadac Figueira de. **GESTORES PARA O TERCEIRO SETOR**. 25/02/2000. Disponível em <<http://www.salves.com.br/virtua/3gest3set.htm>>. Acesso em: 14/01/2005.

MERGER & ACQUISITIONS JOURNAL. **Why Alliances Are Gaining Momentum**. New York, Jun. 2005.

NANUS, Burt & DOBBS, Stephen M. **Liderança Para o Terceiro Setor: Estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos**. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 2000.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. **Entendendo as Respostas Empresariais aos Desafios Socioambientais no Brasil: Dois Estudos de Caso**, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 1 (1), pp. 56-67, abril/junho de 2002.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Administração Pública Brasileira entre e Gerencialismo e a Gestão Social**. *Revista de Administração de Empresas - Fundação Getúlio Vargas - EAESP*, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, jan/mar 2005.

PORTER, Michael E. A Vantagem Competitiva da Filantropia Corporativa. *In: HARVARD BUSINESS REVIEW. Ética e Responsabilidade Social nas Empresas*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p. 134-165.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance**. New York, The Free Press, 1985.

PORTER, Michael E. **The Competitive Advantage of Nations**. Nova York: The Free Press, 1990.

PRINGLE, Hamish; THOMPSON, Marjorie. **Marketing social**: marketing para causas sociais e a construção das marcas. Tradução de Maria Lúcia G. Rosa. São Paulo: Makron Books, 2000.

RICO, Elizabeth de Melo. A Filantropia Empresarial e sua Inserção no Terceiro Setor: Líder Estrategista Visionando Caminhos. *In*: CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão Social, Estratégias e Parcerias**: Redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 75-97.

RODRIGUES, S. B. Formação de alianças estratégicas em países emergentes: o caso Brasil-China. *In*: RODRIGUES, S. B. (Org.). Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional. São Paulo: Atlas, 1999. p.183-205. *Apud*: LOPES, Fernando Dias. Perspectivas teóricas contemporâneas nos estudos das organizações: apresentação de um modelo de análise da formação de joint ventures internacionais. **Cadernos EBAPE.BR**. v. 2, n. 3, dez. 2004. Disponível em: <www.ebape.fgv.br/cadernosebape>. Acesso em: 05 jan. 2005.

ROESCH, Sylvia. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHOMMER, Paula Chies & FISCHER, Tânia. Empresas Privadas e Ação Social: Práticas, Dilemas e Participação no Desenvolvimento Local. *In*: SILVEIRA, Caio Márcio & REIS, Liliane da Costa. **Desenvolvimento Local**: Dinâmicas e Estratégias. . Rio de Janeiro: RITS, 2001, p. 87-102.

SHIVA RAMU, S. Strategic alliances: building network relationships for mutual gain. New Delhi: editora, 1997. *Apud*: KOLEVA, Gergana. **Comparison between Alliances, Networks, and Joint Ventures**: What Management Techniques are in place? A Research Note. Copenhagen: Copenhagen Business School, summer of 2002.

SILVEIRA, Caio Márcio & REIS, Liliane da Costa (Orgs.). **Desenvolvimento Local**: Dinâmicas e Estratégias. Rio de Janeiro: RITS, 2001.

SINA, Amalia; SOUZA, Paulo Sérgio Baptista de. **Marketing social**: uma oportunidade para atuar e contribuir socialmente no Terceiro Setor. São Paulo: Crescente Editorial, 1999.

SMITH-DOERR, Laurel; POWELL, Walter W. Networks and Economic Life, mar. 2003. *In*: SMELSER, Neil J.; SWEDBERG, Richard. **The Handbook of Economic Sociology**. 2nd ed. Princeton: Princeton University Press, 2005, p. 379-402.

SOUZA, Marcelo Poça de. Ensaio sobre a Gestão dos Elos da Cadeia de Valor de Porter aplicado às Relações entre as Empresas e as Organizações do Terceiro Setor. *In*: **XI Simpósio de Engenharia de Produção – SIMPEP**, 8, 9 e 10 de nov. 2004, Bauru. Anais do XI Simpósio de Engenharia de Produção – XI SIMPEP, Bauru: SIMPEP, 2004. 1 CD.

SOUZA, Marcelo Poça de. **Uma Proposta Estratégica de Agregação de Valor para as Organizações do Terceiro Setor**: um estudo de caso. Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT. Resende: SEGeT, 2004. 1 CD.

SOUZA, Marcelo Poça de; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. Responsabilidade Social Empresarial e Resultados Corporativos: aspectos tangíveis. *In*: **II Congresso Nacional de Excelência em Gestão – LATEC-UFF**, 12, 13 e 14 de ago. 2004, Niterói. Anais do II Congresso Nacional de Excelência em Gestão – LATEC-UFF, Niterói: LATEC, 2004. 1 CD.

SPINK, Peter. Inovação na perspectiva dos inovadores: a experiência do Programa Gestão Pública e Cidadania. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 1, n. 2, dez. 2003. <www.ebape.fgv.br/cadernosebape>. Acesso em: 05 jan. 2005.

STENZEL, Leonor; SOUZA, Marcelo Poça de; MATTOS, Maria Cristina *et al.* **Espaço Compartilharte**. 2003. 242 p. Projeto de Conclusão de Curso – MBA Executivo em Marketing, Escola Superior de Propaganda e Marketing, Rio de Janeiro.

SWIFT, Tracey; ZADEK, Simon. **Corporate Responsibility and the Competitive Advantage of Nations**. The Copenhagen Centre & AccountAbility Institute. Denmark, 2002.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. **Natureza e Especificidades da Função Gerencial no Terceiro Setor**. Disponível em <http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_adm_admtxt4.cfm>. Acesso em: 01/05/2005.

UNDP - United Nations Development Programme. **Human Development Report 2003 - Millennium Development Goals: A compact among nations to end human poverty**. New York: Oxford University Press, 2003.

UNITED NATIONS. **Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts**. New York: United Nations Publication, 2003.

USAID - United States Agency for International Development. **New Partnerships Initiative: A Strategic Approach to Development Partnering**. NPI Resource Guide. Washington, D.C: USAID Library, 1997.

VANHAVERBEKE, Wim & DUYSTERS, Geert. **A longitudinal analysis of the choice between technology-based strategic alliances and acquisitions in hightech industries**: The case of the ASIC industry. Netherlands Institute of Business Organization and Strategy Research. Maastricht, Netherlands. Feb. 1997. Disponível em: <<http://www.unimaas.nl/~document/fdewb.htm>>. Acesso em: 25/01/2005.

VERGARA, Sylvia Constant e BRANCO, Paulo Durval. Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. *In*: **RAE – Revista de Administração de Empresas**, abr./jun. 2001, São Paulo, v. 41, p.20-30.

VILHA, Anapátricia Morales; CARVALHO, Ruy de Quadros. Desenvolvimento de novas competências e práticas de gestão da inovação voltadas para o desenvolvimento sustentável: estudo exploratório da Natura. **Cadernos EBAPE.BR**. ed. especial, ano 2005. Disponível em: <www.ebape.fgv.br/cadernosebape>. Acesso em: 05 out. 2005.

WADDELL, Steve; BROWN, L. David. **Fostering Intersectoral Partnering: A Guide to Promoting Cooperation Among Government, Business, and Civil Society Actors**. Oxford, UK, **Institute for Development Research Reports**, v. 13, no. 3, 1997, p. 27.

YIN, Robert K.. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 3a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZADEK, Simon. Partnership Futures. **Partnership Matters**. Current Issues In Cross-Sector Collaboration, Cambridge, United Kingdom, The Copenhagen Centre, issue 1, p. 8-11, 2003.

ZADEK, Simon; SABAPATHY, John; DOSSING, Helle; SWIFT, Tracey. Corporate Responsibility: Clusters in Action. **Responsible Competitiveness**. The Copenhagen Centre for Corporate Responsibility, Copenhagen, jan. 2003. Disponível em: <http://www.copenhagencentre.org/graphics/CopenhagenCentre/Publications/Responsible_Competitiveness_Corporate_Responsibility_Clusters_in_Action_.pdf>. Acessado em: 05/03/2005.

ZIGGERS, Gerrit Wiliam; OUDEN, Brian den; DUYSTERS, Geert . The Impact of Alliance Capabilities, Alliance Management and Relational Quality on Alliance Performance. *In: 25TH ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE STRATEGIC MANAGEMENT SOCIETY: Achievements and Opportunities*. Orlando 23-26th of October, 2005. Disponível em: <<http://www.tilburguniversity.nl/faculties/fsw/departments/os/research/BNASA/papers/brian1.pdf>>. Acesso em: 20/11/2005.

6.1. Bibliografia Recomendada

DRUCKER, Peter F. **Terceiro Setor: exercícios de auto-avaliação para empresas**. Tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 2001

GARCIA, Joana e Outros. **Sociedade e Políticas** – novos debates entre ONGs e Universidade. Rio de Janeiro: Revan, 2003.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial**. Tradução Carlos Mendes Rosa, César Taylor, Mônica Tambelli. São Paulo: Publifolha, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. Tradução de H. de Barros. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e o Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. São Paulo: Atlas, 2002.

ANEXO

A - Plano de Captação de recursos – Curtíssimo Prazo

Clube de sócios e padrinhos

Objetivo

Aumentar a arrecadação a partir da garantia de contribuição, aumento da frequência de contribuição e, de forma secundária alavancar novos sócios. Também se busca aumentar contribuição média dos sócios.

Coleta de dados

Os dados considerados referem-se à base de cadastro dos sócios do Compartilhamento. Os dados compreendem informações sobre número de cadastro⁹, nome dos contribuintes¹⁰, forma de pagamento (boleto, depósito, doação direta) e pagamentos realizados por mês. Foram considerados 12 meses, de julho de 2004 a junho de 2005, atualizados com os dados de cobrança até 19 de maio de 2005.

Limpeza de dados

Os dados coletados estavam em planilhas separadas e com organizações distintas¹¹. Assim os dados foram formatados e consolidados numa única planilha a fim de se formar uma base dados como massa crítica e consistente para análise posterior.

Padrões e relacionamentos

Uma vez com os dados formatados e tabulados, procedeu-se com a verificação de possíveis relações entre os diversos dados, tanto de forma discreta como intrínseca. Os dados discretos referem-se principalmente aos valores absolutos de cobrança. Os dados intrínsecos referem-se aos dados sobre frequência de pagamento e períodos de pagamentos.

Focando a frequência de contribuição, supõe-se que sócios com contribuições constantes são mais interessantes e desejáveis que aqueles com contribuições esporádicas, mesmo que representem somas altas. Estes últimos são fruto de reação impulsiva, ou disponibilidade sazonal de recursos, o que dificulta a gestão financeira e operacional do Compartilhamento.

Percebe-se uma relação entre a frequência de contribuição ao longo de um período, p.e. 12 meses, e a frequência de contribuição nos últimos meses deste período. Esta relação permite, considerar todo o universo de contribuintes com peso destacado para aqueles com contribuições mais recentes. Convencionou-se chamar esta relação assim conceituada de **frequência-identidade** (*freq-ident*). Ou seja, *número que relaciona as frequências totais com as mais recentes, qualificando o contribuinte segundo esta relação*¹². A relação estabelecida indica que contribuições mais recentes, p.e. últimos 6 meses, eleva significativamente os

⁹ Os números são daqueles com boleto de pgmto. Foram atribuídos numeração única para os registros sem números de identificação.

¹⁰ Alguns registros apresentam dois nomes.

¹¹ As planilhas de 2004 têm padrinhos e sócios numa única planilha e 2005 constam em planilhas distintas.

¹² O relacionamento entre estas frequências de contribuição é regido pela função $f(x)=x^2+ax$, onde x é a frequência de contribuição recente e “ a ” a frequência de contribuição no período anterior.

valores da freq-ident, e vice-versa. Assim quanto maior o valor da freqüência-identidade significa que maiores contribuições foram realizadas mais recentemente.

Observa-se que na situação extrema, a freqüência-identidade 72 significa que houve contribuição ao longo de todo período, inclusive o mais recente. E em caso inverso, independente das contribuições feitas ao longo do período 2º semestre de 2004, o valor da freqüência-identidade é expressivamente menor para valores pequenos de contribuições ocorridas no 1º semestre de 2005.

Tab de Freqüências-Identidade

		1o sem 2005- número de contribuições						
		0	1	2	3	4	5	6
2o sem 2004- número de contribuições	0	0	1	4	9	16	25	36
	1	0	2	6	12	20	30	42
	2	0	3	8	15	24	35	48
	3	0	4	10	18	28	40	54
	4	0	5	12	21	32	45	60
	5	0	6	14	24	36	50	66
	6	0	7	16	27	40	55	72

Análise

A partir das relações observadas e padrões de relacionamento estabelecidos, é possível aplicá-los aos dados constantes da base de sócios. Observa-se que, para sócios com freq-ident acima de 16 inclusive, reúne-se a grande maioria das contribuições dos sócios. Para os padrinhos, as faixas apresentam:

		Classificação segundo a constância no relacionamento			
				Total cont 12 meses (R\$)	Total cont 6 meses (R\$)
Faixas de Freqüência-Identidade	≥ 16	Classe A	R\$ 31.262,45	R\$ 12.230,27	
	$6 > x < 16$	Classe B	R\$ 9.463,19	R\$ 4.500,00	
	≤ 6	Classe C	R\$ 13.153,09	R\$ 5.474,46	

Para os sócios-contribuintes:

		Classificação segundo a constância no relacionamento			
				Total cont 12 meses (R\$)	Total cont 6 meses (R\$)
Faixas de Freqüência-Identidade	≥ 16	Classe A	R\$ 16.510,76	R\$ 6.823,01	
	$6 > x < 16$	Classe B	R\$ 4.903,05	R\$ 2.286,54	
	≤ 6	Classe C	R\$ 5.636,53	R\$ 1.890,00	

A faixa Classe A é aquela composta por sócios com maior freqüência de contribuição, logo com constância e previsibilidade dos fundos. Este são sócios-padrinhos que são objeto de ações de retenção e fidelização, com eventual ampliação da freqüência de contribuição para aqueles que estão próximos ao limite inferior da faixa da freq-ident (≥ 16).

A faixa Classe B é aquela que congrega os sócios com relativa freqüência de contribuição, mas que devem ser objeto de ações que retenham, ampliem e fidelizem os

sócios. A desatenção destes sócios levará fatalmente ao abandono ou pelo menos ao estado de eventualidade de contribuição (ou baixo compromisso).

Finalmente, a Classe C refere-se aqueles sócios que contribuem esporadicamente, de baixo compromisso, ou mesmo que já tenham abandonado o programa de contribuição. Para estes, as ações devem focar a melhoria de relacionamento ou mesmo a gestão do desligamento deste. De fato, o desligamento deve ser gerenciado a fim de não se ter uma propagação de desinformação ou desentendimentos sobre a relação com a instituição que possa prejudicar sua imagem.

Os valores de contribuição em função dos valores de freq-ident para os padrinhos destacam uma forte concentração nos números de contribuições recentes (1º sem 2005) de 2, 3 e 4 associadas com os números de contribuições 4, 5 e 6 do 2º semestre de 2004.

PADRINHOS - Tab valores de acordo com a Freqüências-Identidade

		1o sem 2005- número de contribuições								Total
		0	1	2	3	4	5	6		
2o sem 2004- número de contribuições	1o sem	0	1	2	3	4	5	6	Total	
	0	R\$ -	R\$ 750	R\$ 2.850	R\$ 1.950	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 5.550	
	1	R\$ 300	R\$ 3.310	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.610	
	2	R\$ 748	R\$ -	R\$ 2.100	R\$ -	R\$ 900	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.748	
	3	R\$ -	R\$ 900	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 900	
	4	R\$ 1.350	R\$ -	R\$ 2.715	R\$ 4.048	R\$ 3.750	R\$ -	R\$ -	R\$ 11.863	
	5	R\$ 2.048	R\$ -	R\$ 2.698	R\$ 5.548	R\$ 1.350	R\$ -	R\$ -	R\$ 11.643	
6	R\$ 898	R\$ -	R\$ -	R\$ 10.867	R\$ 4.800	R\$ -	R\$ -	R\$ 16.564		
Total		R\$ 5.343	R\$ 4.960	R\$ 10.363	R\$ 22.412	R\$ 10.800	R\$ -	R\$ -		

Os padrinhos têm potencial de receita até o final de 2005 (jul-dez) de **R\$58.000** cheio, ou seja, se todos aqueles que contribuíram recentemente (jan-jul) contribuírem regularmente no resto do ano. A frente são propostas ações para perseguição desta meta.

O valor total em potencial não arrecadado com os padrinhos ao longo do período de 12 meses (jul/2004 a jun/2005) foi de aproximadamente **R\$83.0000**.

CONTRIBUINTES - Tab valores de acordo com a Freqüências-Identidade

		1o sem 2005- número de contribuições								Total
		0	1	2	3	4	5	6		
2o sem 2004- número de contribuições	1o sem	0	1	2	3	4	5	6	Total	
	0	R\$ -	R\$ 80	R\$ 1.620	R\$ 817	R\$ 1.000	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.517	
	1	R\$ 1.490	R\$ -	R\$ 60	R\$ 50	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.600	
	2	R\$ 718	R\$ -	R\$ 540	R\$ -	R\$ 320	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.577	
	3	R\$ -	R\$ 590	R\$ 809	R\$ 948	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.347	
	4	R\$ 618	R\$ -	R\$ 1.183	R\$ 2.063	R\$ 1.098	R\$ -	R\$ -	R\$ 4.961	
	5	R\$ 186	R\$ 58	R\$ 1.505	R\$ 2.213	R\$ 1.810	R\$ -	R\$ -	R\$ 5.772	
6	R\$ 218	R\$ -	R\$ 1.236	R\$ 1.816	R\$ 4.008	R\$ -	R\$ -	R\$ 7.277		
Total		R\$ 3.229	R\$ 728	R\$ 6.952	R\$ 7.907	R\$ 8.236	R\$ -	R\$ -		

Os sócios têm potencial de receita até o final de 2005 (jul-dez) de **R\$40.000** cheio, ou seja, se todos aqueles que contribuíram recentemente (jan-jul) contribuírem regularmente no resto do ano. A frente são propostas ações para perseguição desta meta.

O valor total em potencial não arrecadado com os sócios ao longo do período de 12 meses (jul/2004 a jun/2005) foi de aproximadamente **R\$48.0000**.

7. Plano de Ação

Os Padrinhos, presumidamente, possuem uma relação com suas contribuições de forma mais comprometida e seu foco principal é a assistência à criança que escolheu para dirigir suas doações. Para os Sócios, de forma diferente, assume-se que têm o foco no desenvolvimento institucional sem um interesse específico em apenas uma criança. Com isto em mente coloca-se:

Padrinhos

Os padrinhos se dividem em 3 subcategorias: **a. regular** – aquele que vem mantendo a sua contribuição mês a mês; **b. mediano** – continua contribuindo, mas tem menor regularidade; **c. ausente** – o padrinho que, se já não deixou de contribuir, está prestes a fazê-lo. O processo de comunicação é o mesmo para as três categorias, no entanto, os objetivos voltados para cada um serão diferenciados ao longo da mensagem. Para o *Padrinho A* o objetivo é de mantê-lo motivado e ativo em suas contribuições, se possível trazendo novos padrinhos. No caso do *Padrinho B* o objetivo é o de em primeiro lugar, fazer com que suas contribuições sejam regulares, para depois trabalhá-lo como o A. Para os *Padrinhos C*, o objetivo da comunicação será principalmente trazê-los de volta. A comunicação será dirigida ressaltando a importância da sua manutenção e regularidade desta contribuição. Destaca-se aqui uma relação próxima com o Compartilhamento, não somente com a criança, de forma a ressaltar que sua contribuição toma parte de uma atuação integrada que é viabilizada através da gestão do Compartilhamento. Além das informações repassadas através de relatórios trimestrais¹³ sobre as crianças, também devem ser enviadas mensagens em 4 momentos:

- 1º - mala direta¹⁴ com mensagem personalizada e personificada sobre as realizações, desafios atuais e futuros da instituição na “voz/escrita” do afilhado. Destacaria, além da importância e do valor do seu apoio, a abertura e o encorajamento para a captação de novos padrinhos e/ou sócios;
- 2º - telefonema e/ou mensagem de voz reforçando a mala direta apresentando as atividades, resultados e desafios. Também será feita uma pequena pesquisa com no máximo 3 perguntas que investigarão sutilmente o que leva o padrinho a contribuir, ou deixar de contribuir, com o Compartilhamento. E, finalmente, o encorajamento para indicação de 2 pessoas próximas que possam ser contatadas pelo Compartilhamento. Esta fase deve prever uma reincidência no contato a fim de coletar novas informações ou para resgatar os contatos indicados;
- 3º - mala direta agradecendo a atenção e os contatos indicados acrescentando informações resumidas sobre os resultados;
- 4º - manutenção do relacionamento através do monitoramento das interações com o Compartilhamento (telefonemas, pagamentos, doações, visitas, etc.) e comunicações com informações e incentivo à visita à instituição.

Sócios

¹³ Já realizado pelo Compartilhamento e em pleno funcionamento.

¹⁴ Correios ou e-mail

Da mesma forma que os padrinhos, os *Sócios* se subdividem em **regulares, medianos e ausentes** seguindo o mesmo critério descrito acima. A diferença é que a relação do sócio-contribuinte não é feita com uma criança em particular, mas sim através da empatia gerada entre o Compartilhamento e esta pessoa física em algum momento anterior. A proposta de comunicação para estes sócios visa reaproximá-los emocionalmente fazendo com que se tornem regulares em suas contribuições e, ao mesmo tempo, lhes fornecer uma ferramenta de acompanhamento das atividades, desafios e propostas futuras de trabalho do Compartilhamento – item que hoje o sócio não recebe. As etapas de comunicação para os sócios-contribuintes são:

- 1º - mala direta com mensagem sobre as realizações, desafios atuais e futuros da instituição na “voz/escrita” do Compartilhamento (crianças, educadores e demais funcionários). Agradecimento pelas contribuições passadas e feedback sobre as atividades desenvolvidas;
- 2º - telefonema e/ou mensagem de voz reforçando a mala direta apresentando as atividades, resultados e desafios. Também será feita uma pequena pesquisa com no máximo 3 perguntas que investigarão sutilmente o que leva o sócio a contribuir, ou deixar de contribuir, com o Compartilhamento. E, finalmente, o encorajamento para indicação de 2 pessoas próximas que possam ser contatadas pelo Compartilhamento. Esta fase deve prever uma reincidência no contato a fim de coletar novas informações ou para resgatar os contatos indicados;
- 3º - manutenção do relacionamento enviando junto ao boleto bancário para pagamento uma breve *newsletter*;
- 4º - manutenção do relacionamento através do monitoramento das interações com o Compartilhamento (telefonemas, pagamentos, doações, visitas, etc.) e comunicações com informações e incentivo à visita à instituição.

Apesar de as ações se parecerem para sócios e padrinhos, os conteúdos das mensagens deverão ser diferentes em função do tipo de relacionamento estabelecido. O quarto item, porém, é um item geral que visa monitorar relacionamento e que não pressupõe uma comunicação direta, mas sim uma cultura de acompanhamento para futuras averiguações cruzadas.

LISTA de Sócios Padrinhos

Nº	SÓCIO	Freq_Ident (Freq6 X Freq12)
284		40
339		40
316		40
203		36
342		32
212		32
292		32
275		27
227		27
204		27
311		27
268		27
228		27
200		27
267		24
277		24
10		24
243		24
343		24
340		21
321		21
201		14
229		14
308		12
334		9
325		9
335		9
346		9
68		8
232		4
347		4

348		4
330		4
329		4
328		4
349		4
236		4
345		2
350		1
338		1
337		1
344		0
341		0
320		0
270		0
261		0
230		0
221		0
217		0
214		0
210		0
209		0
208		0

LISTA de Sócios Contribuintes

Nº	SÓCIO	Freq_Ident (Freq6 X Freq12)
272		40
23		40
315		40
313		40
07		40
87		40
27		40
322		36
317		36
342		36
256		32
326		32
30		32
220		27
310		27
303		27
85		27
59		27
235		24
306		24
08		24
109		24
73		24
282		24
330		24
97		24
98		24
293		21
247		21

102		21
46		18
05		18
69		18
368		16
219		16
332		16
21		16
207		16
286		14
297		14
15		14
95		14
280		12
337		12
52		12
45		12
25		12
44		12
06		12
83		12
74		10
343		10
29		10
999		9
347		8
32		8
104		8
257		6
271		6
354		4
358		4
16		4
340		4

359		4
333		4
361		4
362		4
363		4
364		4
365		4
360		4
366		4
47		4
274		4
341		4
367		4
353		1
339		1
01		0
02		0
13		0
37		0
41		0
43		0
48		0
61		0
205		0
211		0
218		0
222		0
223		0
226		0
233		0
234		0
236		0
237		0
244		0

249		0
250		0
251		0
252		0
253		0
254		0
255		0
258		0
273		0
276		0
278		0
279		0
281		0
283		0
285		0
290		0
294		0
298		0
300		0
301		0
304		0
305		0
307		0
312		0
314		0
319		0
323		0
327		0
328		0
329		0
331		0
334		0
335		0
336		0

338		0
344		0
345		0
346		0
348		0
349		0
350		0
351		0
352		0
355		0
356		0
357		0

GRÁFICO 1 - CARACTERIZAÇÃO DAS CONTRIBUIÇÕES DOS SÓCIOS-CONTRIBUINTES

CARACTERIZAÇÃO DAS CONTRIBUIÇÕES DOS **SÓCIOS-CONTRIBUINTES**
 Relação entre o Total Contribuído em 12 meses
 e a Frequencia Identidade

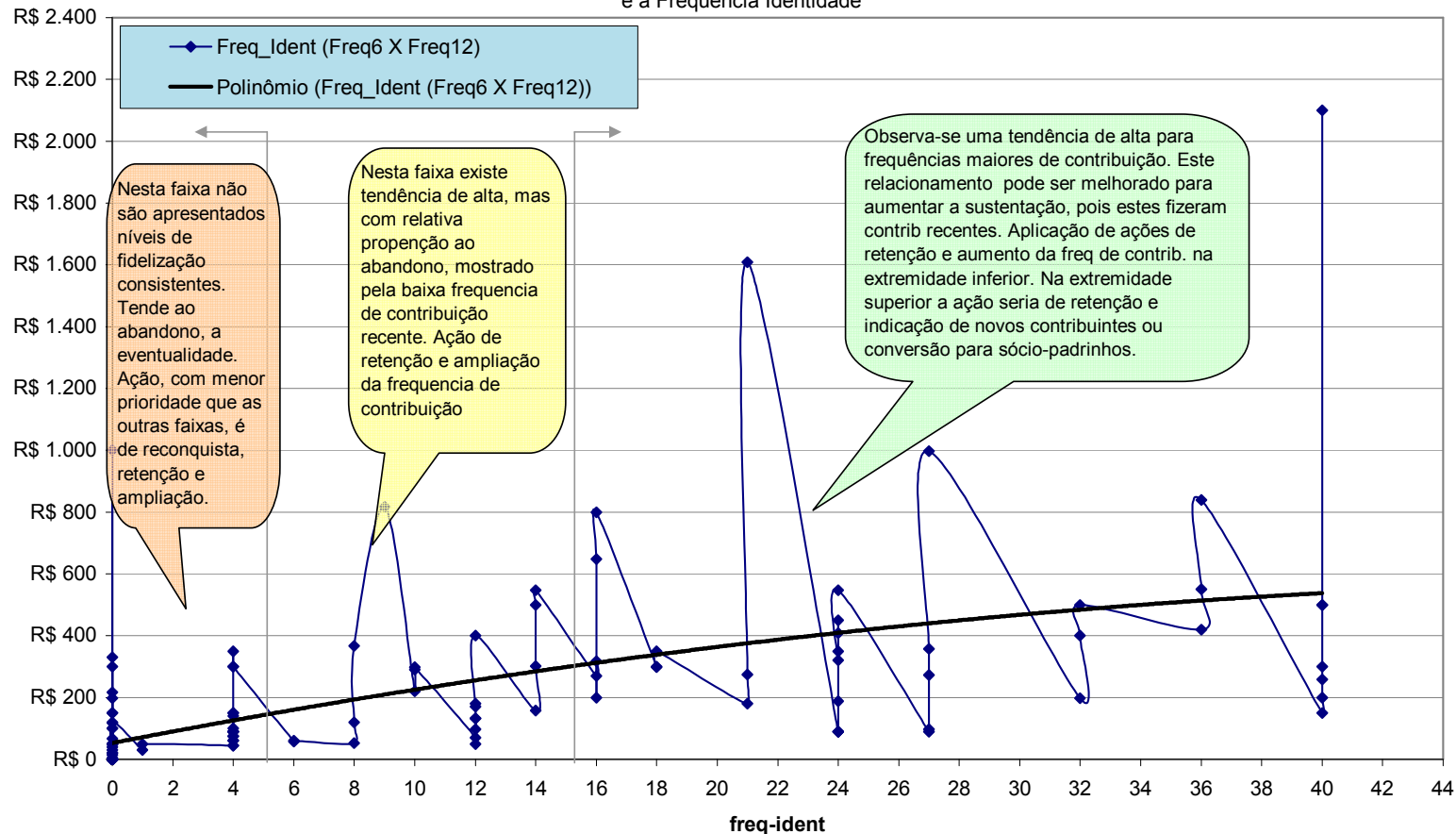


GRÁFICO 2 - CARACTERIZAÇÃO DAS CONTRIBUIÇÕES DOS SÓCIOS-PADRINHOS

CARACTERIZAÇÃO DAS CONTRIBUIÇÕES DOS SÓCIOS-PADRINHOS
 Relação entre o Total Contribuído em 12 meses
 e a Frequencia Identidade*

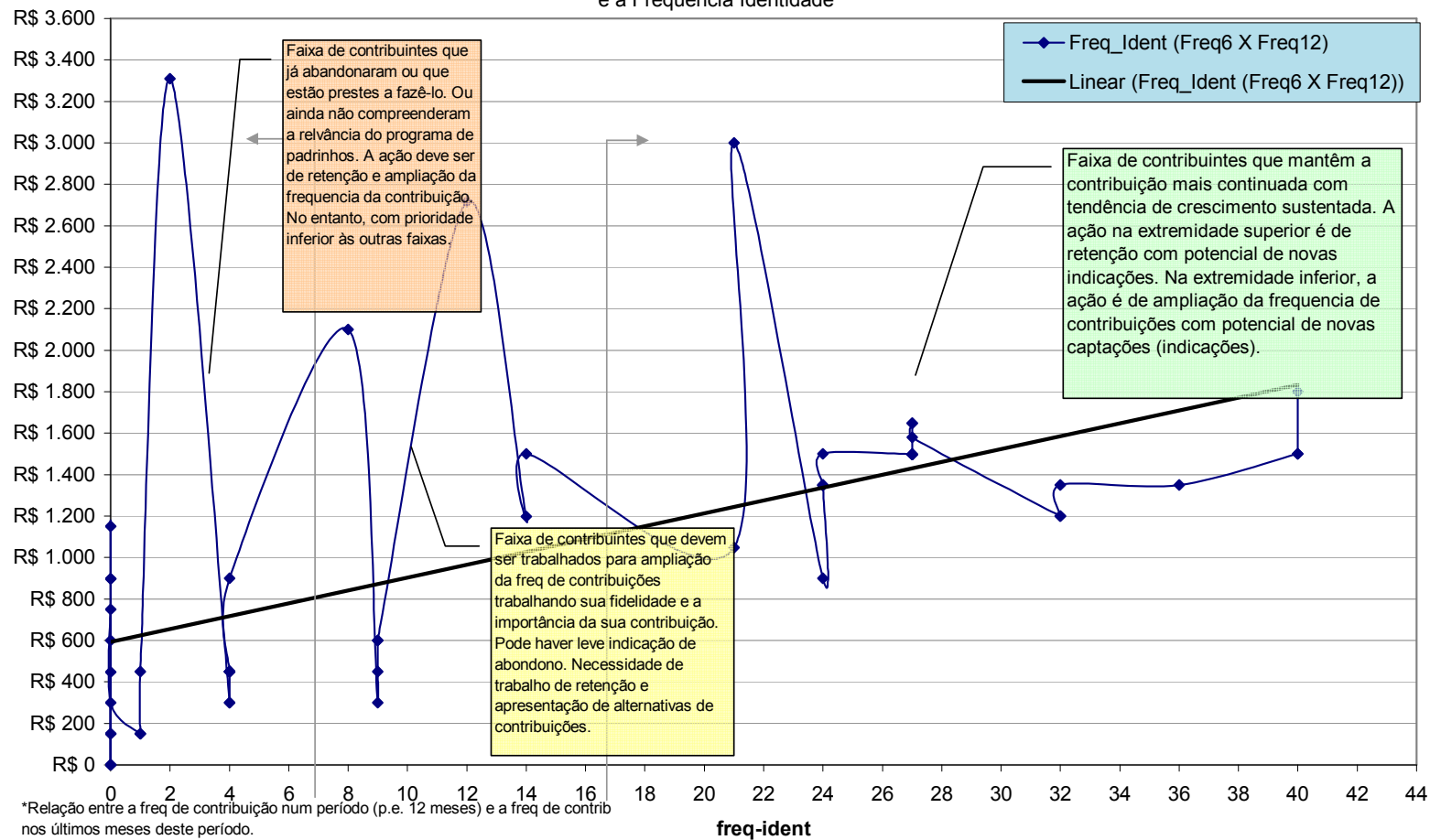


GRÁFICO 3 - COMPORTAMENTO DAS FREQUÊNCIAS DE CONTRIBUIÇÕES EM FUNÇÃO DAS CONTRIBUIÇÕES RECENTES.

Curvas de Contribuição de Freqüência-Identidade

