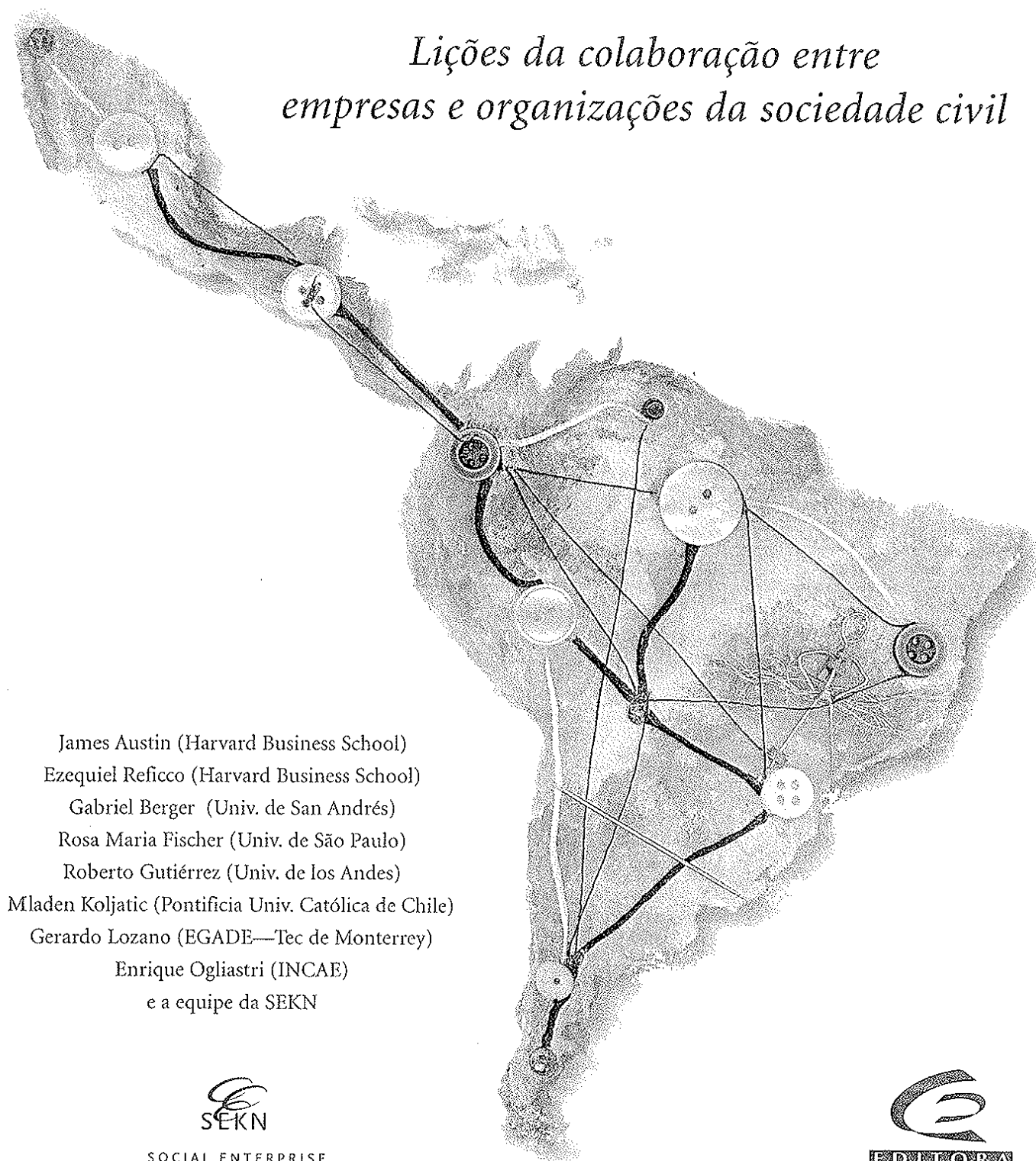


Parcerias sociais na América Latina

*Lições da colaboração entre
empresas e organizações da sociedade civil*



James Austin (Harvard Business School)
Ezequiel Reficco (Harvard Business School)
Gabriel Berger (Univ. de San Andrés)
Rosa Maria Fischer (Univ. de São Paulo)
Roberto Gutiérrez (Univ. de los Andes)
Mladen Koljatic (Pontificia Univ. Católica de Chile)
Gerardo Lozano (EGADE—Tec de Monterrey)
Enrique Ogliastri (INCAE)
e a equipe da SEKN



SOCIAL ENTERPRISE
KNOWLEDGE NETWORK



EDITORA
CAMPUS

1

Questões-chave sobre colaboração

James Austin, Ezequiel Reficco e Equipe de Pesquisas da SEKN

O fenômeno da colaboração

Empresas e organizações sem fins lucrativos podem trabalhar em conjunto? Acredita-se que esses dois setores desempenham papéis substancialmente diferentes e apresentam características distintas. De fato, são opostos em diversos sentidos; por isso, seria compreensível que houvesse pouca ou nenhuma interação. Entretanto, esses setores vêm se unindo cada vez mais para colaborar em atividades com fins sociais. Essa colaboração intersetorial tem sido documentada nos Estados Unidos.¹ A finalidade deste livro é propiciar aos gerentes de empresas e de organizações sem fins lucrativos, bem como aos estudiosos de alianças, um entendimento mais profundo dessas colaborações na América Latina, onde esse fenômeno ainda não foi objeto de um estudo detalhado.

Os Estados Unidos têm um longo histórico de ação filantrópica de empresas. A maioria das fundações líderes de hoje surgiu da benemerência de líderes empresariais e de seu patrimônio corporativo: Rockefeller, Mellon, Ford, Gates, Kellogg, Packard, etc. Todas as grandes empresas fazem doações a organizações sem fins lucrativos. Em 2002, as empresas norte-americanas doaram US\$12,2 bilhões em dinheiro e em bens ou produtos a organizações filantrópicas – um aumento de 8,8% em termos reais em relação ao ano anterior.² Mas está em curso uma mudança significativa, que vem transformando as tradicionais relações de “preenchimento de cheques” em vias mais amplas e profundas de interação.³ Essas formas emergentes de colaboração envolvem mais – e diferentes – tipos de fluxos de recursos bilaterais e geram maior valor do que a abordagem tradicional para as empresas, as organizações sem fins lucrativos e a sociedade. É evidente que há outras formas importantes de colaborações com fins sociais: entre organizações sem fins lucrativos,⁴ entre empresas,⁵ entre organizações sem fins lucrativos e o governo,⁶ entre empresas e o governo⁷ e entre os três setores.⁸ Em que pese a relevância desses diferentes modos de colaboração, neste

livro limitamos nossa análise às relações que envolvem a formação de parcerias entre empresas e organizações sem fins lucrativos (OSFL), as quais também são freqüentemente denominadas organizações não-governamentais (ONGs) ou organizações da sociedade civil (OSCs). Embora se possam estabelecer algumas distinções organizacionais entre esses termos, aqui os empregaremos indistintamente. Para os fins do nosso estudo, definiremos essas parcerias – ou alianças – como relações estabelecidas entre duas ou mais organizações dos setores empresarial e sem fins lucrativos para atingir metas institucionais ou comuns.⁹

Nos Estados Unidos, a partir de pesquisa sobre alianças, foi identificado um “*continuum* da colaboração” (Figura 1), que mostra diferentes tipos ou estágios do relacionamento entre empresas e organizações sem fins lucrativos. Esses estágios variam do Filantrópico ao Transacional e ao Integrativo.¹⁰ A seguir, detalhamos essa estrutura, já que a utilizamos como um ponto inicial de referência na condução de nossas pesquisas na América Latina:

- **Estágio Filantrópico.** É o tipo tradicional e mais comum de relação entre organizações sem fins lucrativos e empresas. Em termos simples consiste, essencialmente, na doação, pelas empresas, de dinheiro ou produtos ou bens, em resposta às solicitações das organizações sem fins lucrativos. O grau de engajamento e recursos é relativamente baixo, esporádico, administrativamente simples e não estratégico. A empresa doadora tem uma postura benemerente, e a organização sem fins lucrativos beneficiária, uma atitude agradecida. A relação é valiosa para as organizações sem fins lucrativos como uma fonte de fundos, conceito que a maioria dessas organizações tem das empresas. Para a empresa, esse valor se traduz em um meio para promover uma imagem e honrar os valores corporativos como uma instituição zelosa e responsável.
- **Estágio Transacional.** Um número significativo de empresas e organizações sem fins lucrativos está migrando para esse segundo estágio, no qual a interação tende a focalizar atividades mais específicas, com compartilhamento de valores. Os benefícios são sentidos por todas as organizações parceiras, embora não sejam necessariamente os mesmos; na realidade, são quase sempre diferentes. As duas organizações passam a mobilizar suas competências essenciais; não se trata mais de uma simples transferência de fundos. A parceria ganha maior

importância para as missões e estratégias de ambas. Esse estágio abrangeria atividades como programas de marketing relacionado a uma causa, patrocínios de eventos, projetos especiais e atividades voluntárias dos empregados. As atividades de marketing relacionado a uma causa, em especial, cresceram rapidamente, tornando-se elemento de destaque no *mix* de marketing de muitas empresas, gerando cerca de US\$1,5 bilhão ao ano para as organizações sem fins lucrativos.¹¹

- **Estágio Integrativo.** Um número menor – embora crescente – de colaborações evolui para alianças estratégicas que envolvem convergência de missões, sincronização de estratégias e compatibilização de valores. As organizações passam a interagir com mais frequência e assumem um número bem maior de atividades conjuntas. Os tipos e os volumes de recursos institucionais empregados se multiplicam. As competências essenciais não são simplesmente mobilizadas, mas unidas para criar combinações singulares e de alto valor. O grau de integração organizacional assume a aparência de *joint venture* e não de uma simples transação. Em alguns casos, os parceiros efetivamente criam entidades novas, administradas em conjunto, para materializar sua aliança.

Figura 1: *Continuum* da colaboração intersetorial

	Estágio I	Estágio II	Estágio III
	Filantropico	Transacional	Integrativo
Natureza da relação			
Nível de engajamento	Baixo-----		→Alto
Importância para a missão	Periférica-----		→ Central
Magnitude de recursos	Baixa-----		→Elevada
Âmbito de atividades	Restrito-----		→ Amplo
Frequência da interação	Esporádica-----		→Intensa
Complexidade administrativa	Simples-----		→ Complexa
Valor estratégico	Menor-----		→Substancial

Fonte: James E. Austin, *The Collaboration Challenge* (São Francisco: Jossey-Bass, 2000)

Na prática, o *continuum* da colaboração revela-se especialmente útil para administradores e estudiosos como forma de entender, sistematicamente, a natureza de uma aliança. É importante observar que os três estágios não são apresentados como pontos singulares ou precisos.

As colaborações podem se encaixar em qualquer ponto desse *continuum*, em qualquer um dos parâmetros descritivos. Elementos dos estágios Filantrópico e Transacional podem, por exemplo, coexistir e se modificar à medida que a parceria evolui, uma vez que as alianças devem ser vistas como fenômeno dinâmico. Essa estrutura não é rígida; as colaborações podem passar por várias modificações nessas categorias. Da mesma forma, a progressão ao longo do *continuum* também não é automática, mas, sim, resultado de decisões e ações da parceria. E o movimento pode ocorrer em qualquer das duas direções. O *continuum* também é útil no mapeamento dos diferentes tipos de colaboração que se tem quando há muitas delas.¹² O importante para profissionais e pesquisadores é identificar e analisar, sistematicamente, as várias características das alianças para que possam decidir como gerenciá-las ou modificá-las, a fim de gerar maiores benefícios.

Esse aumento de formas mais sólidas de alianças não é um fenômeno apenas norte-americano, tendo surgido também em outras nações em todo o globo. Por exemplo, na República da África do Sul, 48% das corporações pesquisadas mantinham parcerias com organizações sem fins lucrativos e 30% com o governo. Isso também ocorre em vários países europeus¹³ e no Japão.¹⁴

Mas... e a América Latina?

A colaboração intersetorial nas nações desenvolvidas é clara, embora se possa, compreensivelmente, duvidar que esse fenômeno se sustentasse na América Latina. Nessa região, a filantropia individual e institucional não está tão desenvolvida quanto nas nações mais ricas do Norte. Tradicionalmente, os governos têm desempenhado um papel bem mais abrangente na prestação de serviços sociais. Ao lado das instituições sociais, as Igrejas têm, igualmente, desempenhado um papel desproporcionalmente importante na caridade.¹⁵ No nível individual, famílias ampliadas vêm atuando como mecanismo social de ajuda mútua. Negócios eram vistos apenas como negócios, ponto final. De fato, em muitos países o setor empresarial tem sido visto mais com suspeita e preocupação em razão de interesse próprio e exploração do que como fonte de benemerência e assistência ao bem-estar do conjunto mais amplo da comunidade. Em contraste com essa imagem, pesquisas revelaram que há colaborações sólidas com fins sociais entre empresas e ONGs em toda a América Latina.

No Brasil, uma pesquisa envolvendo 385 empresas revelou que cada vez mais elas cumprem sua responsabilidade social em parceria com outras instituições, e não unilateralmente.¹⁶ Esse mesmo estudo detectou que as empresas se associavam a organizações do terceiro setor como

parceiros valiosos na implementação de suas atividades sociais com mais frequência do que buscavam o apoio do governo ou do setor privado. Entre as empresas pesquisadas, 85% mantinham alianças de ação social, das quais 80% incluíam ONGs, 56% entidades governamentais e 47% outras empresas. Um outro estudo realizado na Colômbia identificou mais de 300 alianças intersetoriais.¹⁷ No México, um levantamento recente do terceiro setor mostrou que 61% das 44 ONGs incluídas no estudo mantinham algum tipo de aliança com o setor privado e, nesse grupo, 87% informaram que a experiência fortalecera suas instituições. Em termos mais gerais, o Banco Mundial pesquisou 210 parcerias entre empresas, organizações sem fins lucrativos e governos de Argentina, Bolívia, Colômbia, El Salvador, Jamaica e Venezuela.¹⁸

Claramente, muitas empresas e organizações sem fins lucrativos na América Latina estão participando de alianças, e há um interesse crescente nesses engajamentos. Várias forças estão impulsionando essa mudança. Há um reconhecimento cada vez maior de que a complexidade crescente dos problemas sociais e econômicos transcende a capacidade de qualquer setor individual. Em muitos países, os governos nacionais se envolveram em processos de privatização e de transferência de gestão para instâncias estaduais ou municipais. Inúmeros bens e serviços antes produzidos e oferecidos pelo Estado foram privatizados e hoje são operados por empresas, quer isoladamente ou através de associação com empresas ou organizações da sociedade civil. Os governos federais se descentralizaram e permitiram que os governos locais assumissem a responsabilidade por uma série de serviços, criando oportunidades para um número maior de atividades intersetoriais no âmbito local. Há um afastamento do modelo de desenvolvimento centrado no Estado, mas também o reconhecimento crescente de que as forças de mercado, por si sós, não aliviarão a miríade de problemas sociais. Cada vez mais, os líderes empresariais consideram a melhoria dessas condições vital para o desenvolvimento de ambientes empresariais mais sólidos e sustentáveis. E, na sociedade como um todo, há a expectativa crescente de que as empresas venham a desempenhar um papel social mais abrangente e significativo do que no passado. É importante reconhecer que as parcerias não são uma panacéia para as mazelas sociais da América Latina. Há muitas ações importantes que as empresas, as ONGs e os governos devem realizar por conta própria, independente de qualquer parceria. Ademais, as parcerias envolvem custos e riscos; a formação de parcerias não é adequada a todas as empresas e ONGs. Entretanto, o estudo do Banco Mundial sobre parcerias anteriormente mencionado concluiu que “a recompensa das parcerias é muito grande... [e]... há

uma conscientização crescente desse potencial na região... [Além disso] há, entre os membros de parcerias novas e existentes, uma grande necessidade de orientação em relação 'ao que fazer' para desenvolver parcerias".¹⁹

Exemplos de casos e metodologia

Este livro responde diretamente a essa necessidade mencionada. Há uma escassez de análises detalhadas no que se refere à prática efetiva de parcerias na América Latina, e esta publicação contribuirá para preencher esse vácuo empírico. Nossa finalidade é ajudar profissionais e estudiosos a entender, de forma mais profunda, a natureza do processo de formação de parcerias em vários países da América Latina, bem como os fatores que contribuem para a construção de alianças eficazes. O livro propiciará percepções e aconselhamento aos líderes de organizações sem fins lucrativos e de empresas. Embora a aplicação da atual estrutura conceitual de colaborações a novos contextos seja valiosa, esta pesquisa também ampliará e depurará essas estruturas para a análise de alianças intersetoriais. Essas ampliações e depurações serão subsequentemente destacadas nos capítulos correspondentes, bem como no último capítulo. Finalmente, a análise comparativa nos permitirá explorar a pergunta: quais as semelhanças e diferenças dessas colaborações na América Latina em relação aos Estados Unidos, e entre os diversos países latino-americanos?

Para tanto, as equipes de pesquisa das faculdades participantes da SEKN (veja descrição no Prefácio e visite www.sekn.org) analisaram, em profundidade, 24 alianças entre empresas e organizações sem fins lucrativos, sendo quatro na Argentina, quatro no Brasil, quatro no Chile, quatro na Colômbia e quatro no México; três na América Central; e uma no Peru, oferecendo, assim, uma cobertura das Américas do Norte, Central e do Sul. Para proporcionar diversidade e uma aplicabilidade mais ricas, os estudos abrangem uma vasta gama de alianças em termos de tipos de empresas e ONGs, bem como tipos de colaboração que incluem todo o espectro do *continuum* da colaboração exposto anteriormente.

Esses estudos de casos utilizaram um protocolo de pesquisa comum, a fim de estudar esse fenômeno de uma forma estruturada e focalizada, que permitisse uma análise comparativa entre países. Cada uma das alianças foi analisada por meio de entrevistas detalhadas com os principais atores tanto das empresas quanto das ONGs. Documentação relevante sobre as parcerias também foi examinada. Assim, as constatações apresentadas nos próximos capítulos propiciam uma visão

hemisférica mais abrangente da formação de parcerias intersetoriais, tanto em países da América Latina como em comparação com os Estados Unidos, que será resumida no último capítulo do livro.

A pesquisa de estudos de casos é limitada em escala e escopo e, portanto, não representa, necessariamente, toda a população. Ao contrário, ela coloca um número reduzido de casos sob o microscópio, a fim de permitir análise profunda e melhor entendimento dos fenômenos. As alianças estudadas envolvem, intencionalmente, grande número de instituições. As empresas envolvidas são corporações nacionais e multinacionais, empresas familiares e empresas públicas em operação em diferentes setores, tais como supermercados, bancos, agroindústrias, mídia, energia e turismo. As organizações sem fins lucrativos também têm múltiplas atividades, estando presentes, por exemplo, nas áreas de saúde, educação, meio ambiente, desenvolvimento de jovens e habitação. Nosso enfoque recai sobre parcerias entre empresas e organizações sem fins lucrativos em geral, abrangendo uma ampla variedade de tipos e atividades. A maior parte das alianças ocorre entre uma única empresa e uma única organização sem fins lucrativos, mas, em alguns casos, examinamos colaborações múltiplas, que envolvem várias empresas e organizações. Excluimos intencionalmente deste estudo, alianças com o governo, quer por parte de empresas ou de organizações sem fins lucrativos – ou ambas –, não porque não sejam importantes, mas para manter um enfoque claro nos limites factíveis desta pesquisa. Em alguns casos, entretanto, incluímos como parceiras entidades governamentais que operam como provedores de bens e serviços, tais como uma escola pública, ou uma corporação público-privada – e não como um órgão superior regulador ou legislador.

Nos capítulos seguintes faremos referências constantes às alianças estudadas, com o objetivo de ilustrar as constatações. O Quadro 1 relaciona os principais participantes de nossos exemplos de colaborações e os membros da SEKN responsáveis pela pesquisa de campo. Além de servir de insumo básico para a nossa análise do processo de colaboração intersetorial para este livro, para fins didáticos cada aliança foi descrita separadamente como um caso ilustrativo, a fim de reproduzir os desafios enfrentados por essas organizações durante suas colaborações intersetoriais. Cópias desses casos são distribuídas em todo o mundo e estão disponíveis por intermédio da Harvard Business School Publishing.²⁰

Como em uma peça de teatro complexa, gostaríamos de apresentar o elenco ao leitor. Oferecemos as descrições sucintas a seguir, com o

Quadro 1: Membros da SEKN e exemplos de casos

Argentina Universidad de San Andrés – Universidad Torcuato Di Tella – CEDES	• Autopistas del Sol – Alberto Croce • Coca-Cola da Argentina – Junior Achievement da Argentina • <i>La Nación</i> – Red Solidaria • Grupo Techint – Fundación Proa
Brasil Universidade de São Paulo	• Banco Itaú – Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária • Natura – Escola Estadual Matilde Maria Cremm • Natura – Imaflores – comunidades • Telemig Celular – Grupos de Apoio de Voluntários
América Central e Peru Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)	• Câmara de Comércio Americana da Nicarágua – Ministério de Educação, Cultura e Desportos da Nicarágua – escolas públicas • Rainforest Expeditions – Comunidade Nativa Ese'jea • Representaciones Televisivas – Fundación Promotora para la Vivienda • Texaco – Emprendedores Juveniles de Nicaragua
Chile Pontificia Universidad Católica de Chile	• Agrícola Ariztía – Corporación Municipal de Melipilla • Banco de Crédito e Inversiones – Corporación de Crédito al Menor • Esso Chile – Corporación de Ayuda al Niño Quemado • Farmacias Ahumada – Fundación Las Rosas
Colômbia Universidad de Los Andes	• Centro de Gestión Hospitalaria – Fundación Corona – Johnson & Johnson – General Médica de Colombia • Foro de Presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá – escolas • Indupalma – Fundación Rafael Pombo • Manuelita – Corporación Minuto de Dios
México Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey – Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (EGADE)	• Danone de Mexico – Casa de la Amistad • HEB – Banco de Alimentos de Monterrey • Grupo Bimbo – Papalote Museo del Niño • Tetra Pak – Junior League da Cidade do México

objetivo de fornecer um perfil mais apurado dos protagonistas institucionais dessas alianças esclarecedoras. Nos capítulos deste livro, o leitor também conhecerá os empreendedores sociais e corporativos que criaram essas alianças.

ARGENTINA

- **Autopistas del Sol e Alberto Croce.** Em 1994, a Autopistas del Sol (AUSOL) obteve o contrato para construir e administrar duas rodovias de acesso à cidade de Buenos Aires. No início do projeto, a empresa havia enfrentado a oposição dos prefeitos e moradores de algumas cidades de classe média adjacentes à rodovia. Essa oposição poderia juntar-se à inquietação de famílias de classe baixa que haviam fixado residência nas terras que seriam atravessadas pelo traçado da nova rodovia e estavam na iminência de ser despejadas. A situação, potencialmente conflitante, foi superada por meio de uma aliança entre a empresa e o líder social Alberto Croce, que trabalhava no atendimento de base em algumas das áreas afetadas pelo projeto. Nessa parceria, a empresa encontrou uma nova forma de se relacionar com a comunidade, que foi

mantida mesmo quando essas dificuldades iniciais foram superadas. O compromisso da AUSOL para com Croce e sua equipe aumentou ao longo dos anos; quando, em 1999, Croce criou a Fundação SES – Solidariedad, Educación, Sustentabilidad – com o objetivo de desenvolver programas de educação informal para jovens de baixa renda, a empresa ofereceu apoio sólido à recém-criada OSC. Com o tempo, a Fundação SES tornou-se um veículo essencial para as atividades sociais da AUSOL.

- **Coca-Cola da Argentina e Junior Achievement da Argentina.** A divisão local da Junior Achievement Inc. foi fundada em 1990, para disseminar os valores de responsabilidade individual, empreendedorismo e livre empreendimento por meio da educação. Em seus primeiros anos, a organização cresceu rapidamente, trabalhando com as melhores escolas particulares do país. Em 1999, essa OSC passou por algumas mudanças substanciais: sua missão foi ampliada para incluir empreendedorismo social e responsabilidade pessoal em questões comunitárias e ambientais; ao mesmo tempo, a organização se dispôs a trabalhar com escolas públicas, a fim de aumentar sua projeção. A Coca-Cola da Argentina era a afiliada local da Empresa Coca-Cola. Durante mais de quatro décadas, a política de relacionamento da empresa com a comunidade se baseara em doações em dinheiro e em produtos ou bens. Na década de 1990, a empresa passou a focalizar programas associados à reciclagem de lixo, à proteção ambiental e à educação. Um desses programas foi o “Aprender a Empreender no Meio Ambiente” (*Learning Environmental Entrepreneurship*), lançado em conjunto com a Junior Achievement da Argentina em 1999 para escolas públicas na cidade de Buenos Aires e adjacências. O programa via a cidade como um ecossistema urbano e ensinava as crianças a identificar os agentes sociais responsáveis pela manutenção do meio ambiente. Devido ao seu sucesso inicial, o programa também foi aplicado em outras províncias argentinas entre 2000 e 2002.
- **La Nación e La Red Solidaria.** O jornal *La Nación*, que tem a segunda maior circulação e é um dos mais influentes da Argentina, passou a incluir artigos sobre o setor social e sobre organizações empenhadas no atendimento das necessidades

da comunidade local. Nesse processo, os jornalistas e a diretoria do *La Nación* trabalharam com a Red Solidaria, grupo de base surgido em 1995 com a missão de disseminar a cultura da solidariedade na sociedade argentina, criando um elo entre pessoas carentes e entidades que pudessem ajudá-las. Por meio dessa relação, identificaram casos e exemplos para ser publicados, criaram seções no jornal e na revista semanal e, em setembro de 2000, lançaram uma seção – de pelo menos meia página diária, em seu caderno de classificados – intitulada “Classificados de Solidariedade”. Nessa seção, as organizações sem fins lucrativos publicam anúncios gratuitamente, informando suas necessidades de produtos, equipamentos e voluntários; estes, por sua vez, podem divulgar sua oferta de serviços às organizações sem fins lucrativos. Esse projeto conjunto tem se mostrado uma ferramenta muito poderosa para conectar doadores e organizações do setor social.

- **Grupo Techint e Fundación Proa.** O Techint, fundado em 1945 na Itália, expandiu suas atividades nas áreas de engenharia, construção e siderurgia na América Latina, particularmente na Argentina. Durante a década de 1990, o Grupo Techint também ampliou suas atividades ao participar, com sucesso, da privatização de uma série de empresas. No final de 1996, apoiou a criação da Fundación Proa, um centro de arte contemporânea localizado no bairro de La Boca, distrito carente do sul da cidade de Buenos Aires. No mesmo ano, o Techint deu continuidade à sua expansão internacional, ao adquirir a usina de manufatura de aço de Dalmine, na Itália. Como resultado do processo contínuo do Grupo na área siderúrgica, uma nova empresa global chamada Tenaris foi criada em 2002, reunindo fabricantes de aço de sete nações (Canadá, Brasil, Itália, Japão, Argentina, México e Venezuela) e uma rede comercial ligando mais de 20 países. A criação da Tenaris impôs à administração do Techint o desafio de construir uma identidade corporativa própria. Nesse contexto, a relação da empresa com a fundação adquiriu uma nova dimensão: por um lado, ao apoiar a Proa, a Tenaris adotou sua abordagem “multilocal”; por outro, a arte representou uma poderosa ferramenta de comunicação para que a Tenaris se conectasse cultural-

mente com os diversos atores sociais envolvidos, tanto internos quanto externos.

BRASIL

- **Banco Itaú e CENPEC.** O Banco Itaú, fundado em 1945, é o segundo maior banco privado do Brasil. Como parte de sua estratégia de responsabilidade social, a instituição criou o Programa de Assistência Comunitária, voltado para projetos nas áreas de educação e saúde. Para implementar esse programa, selou alianças intersetoriais com parceiros selecionados, com base em sua experiência técnica, para operar esses programas e estabelecer relações com as comunidades. Um desses programas, o Educação & Participação, ajudou as organizações da sociedade civil na assistência a estudantes carentes, por meio de programas de educação suplementar. Entre os parceiros do Itaú estavam o Ministério da Educação, o Unicef e o Centro de Estudos e Pesquisa em Educação, Cultura e Ação Comunitária (CENPEC), organização sem fins lucrativos dedicada à pesquisa e ao fortalecimento da educação pública, que oferece orientação técnica e estabelece contatos com organizações comunitárias. Uma das ações mais importantes no escopo do Programa Educação & Participação é a concessão a cada dois anos, desde 1995, de um prêmio a projetos de destaque desenvolvidos por ONGs.
- **Natura e Escola Estadual Matilde Maria Cremm.** A Natura é uma empresa que atua na indústria de higiene pessoal, saúde e cosméticos no Brasil. No início da década de 1990, a empresa passou a fazer contribuições esporádicas para as comunidades adjacentes a suas instalações industriais e seus escritórios, como parte de sua política de “boa vizinhança corporativa”. A relação da Natura com a escola pública Matilde Maria Cremm, localizada nas cercanias de sua fábrica de Itapeerica da Serra, adotava esse padrão: em 1992, essa relação apresentava todas as características de uma colaboração filantrópica tradicional, sob a forma de doações em dinheiro e em bens ou produtos, em resposta às necessidades específicas da escola. Entretanto, a direção da Natura não estava satisfeita com esse tipo de relação, que considerava assistencialista. A direção, assim, procurou a escola para propor um novo tipo de relação, que viria a produzir resultados mais profundos e sustentáveis. Por meio do diálogo, ambos os parceiros cristalizaram uma visão compartilhada, segundo a qual a es-

cola se tornaria um agente de transformação em sua comunidade. Para atingir essa meta, a empresa buscou a assistência do CENPEC. Como resultado dessa parceria, a E. E. Matilde Maria Cremm, escola localizada no entorno de um município próximo à capital do estado de São Paulo, tornou-se uma das cinco melhores escolas naquela região.

- **Natura, Imaflora e Várias Comunidades.** Conforme mencionado, em 2000 a Natura implementou iniciativas sociais com as comunidades adjacentes às suas instalações industriais e aos seus escritórios. Com o lançamento da linha de produtos Ekos, entretanto, a empresa pôs a responsabilidade social no cerne de suas atividades corporativas. A característica particular da Ekos era seu embasamento na biodiversidade brasileira, incorporando várias substâncias que haviam sido usadas apenas por comunidades indígenas tradicionais do interior do país. Em vez de simplesmente comprar a matéria-prima dos indígenas, a Natura desenvolveu uma parceria com essas comunidades, para compartilhar os benefícios econômicos resultantes da exploração responsável de recursos. Coincidentemente, as comunidades que detinham o conhecimento básico indispensável para o desenvolvimento dos produtos da linha Ekos viviam em localidades remotas, em condições extremamente primitivas. Assim, o sucesso da Ekos tinha o potencial de melhorar substancialmente a vida desses grupos populacionais. A OSC Imaflora também participou da aliança, com o objetivo de assegurar uma exploração social, econômica e ambientalmente sustentável de recursos naturais.
- **Telemig Celular e Grupos de Apoio de Voluntários.** Em 2002, a Telemig Celular era uma empresa de telefonia móvel em operação no estado de Minas Gerais. A empresa havia baseado suas operações no princípio da “capilaridade”: alcançar os consumidores espalhados por todo o estado para atender, efetivamente, às suas necessidades. Esse princípio também se aplicava ao Instituto Telemig Celular, divisão social da empresa dedicada à defesa dos direitos de crianças e adolescentes. Para sustentar essa missão, o Instituto decidiu trabalhar na criação e no fortalecimento dos Conselhos Tutelares (órgãos do governo local encarregados de garantir os direitos da criança) e dos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente (órgãos responsáveis pela formulação de

políticas públicas locais voltadas para crianças e adolescentes) no estado de Minas Gerais. Para seu programa Pró-Conselho, o Instituto reuniu OSCs de cada uma das 12 regiões do estado e criou os Grupos de Apoio de Voluntários. Sob a liderança e a orientação do Instituto, esses grupos trabalhavam com os governos locais e ofereciam apoio operacional para a criação dos conselhos.

AMÉRICA CENTRAL E PERU

- **Câmara de Comércio Americana da Nicarágua, Ministério de Educação, Cultura e Desportos da Nicarágua e Escolas Públicas da Nicarágua.** Em 2000, a Câmara de Comércio Americana da Nicarágua (AMCHAM) promoveu, sob a liderança de seu comitê de educação, um programa de patrocínio de escolas para empresas privadas, com o apoio do Ministério de Educação (MECD), destinado a prestar assistência às escolas públicas carentes da Nicarágua. O papel de promotor desempenhado pela Câmara de Comércio tinha como finalidade despertar o interesse da comunidade empresarial para o apoio à educação, motivar as empresas a participar e permanecer no programa e atuar como um canal de informação e apoio entre as empresas e o MECD. As características das relações individuais variavam, mas, em termos gerais, se limitavam a doações financeiras ou de bens ou produtos pelas empresas privadas, que tentavam, no limite de suas possibilidades, contribuir para a correção das deficiências descritas pelas escolas parceiras. A colaboração não produziu qualquer impacto na estratégia ou nas operações internas das empresas participantes. Da mesma forma, não se esperava que as escolas modificassem suas políticas ou práticas internas de administração. O esquema não envolvia sistemas de apoio ou padrões mínimos comuns. O grau de apoio em cada parceria era principalmente uma função dos recursos disponíveis do patrocinador, da iniciativa demonstrada pelo beneficiário no envolvimento de seu parceiro privado e do compromisso pessoal dos interlocutores envolvidos.
- **Representaciones Televisivas e Fundación Promotora para la Vivienda.** Essa aliança formada na Costa Rica entre a Representaciones Televisivas (REPRETEL) – uma das maiores redes de televisão do país, que havia sido recentemente adquirida

por investidores mexicanos – e a Fundación Promotora para la Vivienda (FUPROVI) – empreendimento sem fins lucrativos atuante na área de construção de moradias para populações de baixa renda – surgiu em resposta aos danos causados por um furacão. A parceria lançou uma campanha na televisão para arrecadar fundos e reconstruiu casas para as vítimas do furacão. Essa parceria centrou-se nesse projeto específico e foi interrompida após sua conclusão.

- **Texaco e Empreendedores Juveniles de Nicaragua.** A Texaco, empresa da *holding* Chevron Texaco, dispunha de um orçamento anual para contribuições sociais. A OSC Empreendedores Jovens da Nicarágua (Empreendedores Juveniles de Nicaragua - EJN) foi fundada em 1991 como a divisão local da Junior Achievement International, com o apoio do Instituto de Desenvolvimento da Nicarágua. A EJN tinha como finalidade promover os valores do livre empreendimento e da economia de mercado entre os jovens do país. Desde seu início, a EJN engajou-se em uma relação filantrópica com a Texaco, na qual a empresa contribuía com fundos e voluntários que atuavam como professores e tutores nos programas da OSC. Em 1997, a EJN adotou um novo enfoque, que se afastava dos programas da Junior Achievement originalmente desenvolvidos nos Estados Unidos. Considerando que a taxa de evasão escolar nos Estados Unidos era de 5%, enquanto na Nicarágua esse número subia para 50%, a EJN adaptou-se e passou a incluir jovens em situação de risco em seus programas. Naquele mesmo ano, a Texaco construiu uma escola primária e secundária nas imediações de uma de suas fábricas, com o objetivo de oferecer treinamento vocacional a estudantes de baixa renda. Em 1999, a EJN passou a ministrar vários de seus programas de treinamento nas instalações de ensino da Texaco.
- **Rainforest Expeditions e Comunidade Nativa Ese'ejá.** Em 1997, a empresa de ecoturismo Rainforest Expeditions (RFE) selou uma parceria com a Comunidade Nativa Ese'ejá de Infierno, da Amazônia peruana. Esse acordo resultou na construção da Pousada Amazonas (Posada Amazonas), na área da Reserva Tambopata-Candamo. O acordo, assinado por um período de 20 anos, previa obrigações mútuas. A comunidade nativa cedia os direitos de uso, para fins turísticos, de 2 mil hectares de uma riqueza ambiental extraordinária, doa-

dos à comunidade pelo governo. Além disso, a comunidade concordou em trabalhar exclusivamente para a RFE em atividades relacionadas com turismo e proteger os recursos ambientais e turísticos da área. Em contrapartida, a RFE concordou em obter o financiamento necessário para construir a pousada, administrá-la e contratar membros da comunidade para sua operação. A empresa recebeu 40% dos lucros, enquanto a comunidade ficou com o restante; ambas as partes detinham 50% de ações com direito a voto no controle da pousada. Quando a vigência do acordo expirasse, a comunidade teria a opção de manter ou dissolver a parceria.

CHILE

- **Empresas Ariztía e Corporación Municipal de Melipilla.** As Empresas Ariztía, um dos principais produtores de aves do Chile, firmaram uma parceria com a Corporação Municipal de Melipilla (CMM), entidade sem fins lucrativos que administrava o sistema de saúde e educação pública desse município de 100 mil habitantes, localizado ao sul de Santiago. Para a empresa, a comunidade era uma de suas principais partes interessadas. O chefe dessa empresa familiar tinha uma função de liderança na diretoria da CMM e incutiu uma mentalidade gerencial em sua administração. Em 2002, a CMM era uma das poucas corporações municipais financeiramente sólidas. Os líderes tanto da empresa quanto da CMM enfrentaram problemas de sucessão, com os conseqüentes desafios para a continuidade da parceria.
- **Banco de Crédito e Inversiones e Corporación de Crédito al Menor.** O Banco de Crédito e Inversiones (BCI) era um dos poucos bancos nacionais do Chile e estava, tradicionalmente, entre os mais lucrativos daquele mercado. Em 1990, alguns executivos e o tesoureiro do banco decidiram fundar a Corporação de Crédito ao Menor (CCM), uma entidade sem fins lucrativos, para proteger meninas em situação de risco, vítimas de abandono, pobreza, abuso, ou desestruturação familiar. A nova organização começou a operar sob a tutela do BCI. Posteriormente, a relação entre as duas instituições se aprofundou, uma vez que passou a contar com o apoio do presidente e de diretores do banco. Embora ambas as organizações fossem formalmente independentes, a diretoria da

CCM era formada por empregados ou ex-empregados do banco. A parceria passou a incluir não apenas os executivos e funcionários do banco, mas também seus clientes, os quais participavam dessa relação por meio de contribuições mensais debitadas às suas contas. A CCM cresceu e se tornou uma organização exemplar na proteção de jovens em situação de risco, devido, em grande parte, ao apoio do BCI.

- **Esso do Chile e Corporación de Ayuda al Niño Quemado.** A Esso do Chile, empresa controlada pela corporação global ExxonMobil, era a maior revendedora de combustível do país. A Corporação de Assistência a Crianças Queimadas (COANIQUEM, em sua sigla em espanhol) era uma organização sem fins lucrativos fundada em 1979 com o objetivo de oferecer tratamento gratuito a crianças vítimas de queimaduras. Logo após sua criação, a COANIQUEM firmou uma parceria com a Esso, que perdura há mais de duas décadas. Ao longo dos anos, a colaboração se consolidou e aprofundou. O apoio da empresa foi decisivo para tornar a COANIQUEM visível e reconhecida tanto no Chile quanto no exterior. Ao mesmo tempo, essa parceria se tornou uma fonte de benefícios também para a empresa.
- **Farmacías Ahumada e Fundación Las Rosas.** Em 1997, a empresa Farmacías Ahumada S.A. (FASA) era a maior rede de drogarias do Chile. A Fundación Las Rosas (FLR) era uma ONG dedicada à assistência a idosos carentes. Incentivadas por um alto executivo da FASA, as duas organizações iniciaram uma relação de colaboração naquele ano. Os caixas da empresa foram treinados para solicitar uma pequena contribuição em dinheiro aos clientes da farmácia antes do pagamento de suas compras. A empresa constatou que, à medida que seus empregados aprimoravam suas habilidades para arrecadar fundos, tornavam-se também melhores vendedores – em outras palavras, ambas as organizações se beneficiaram com a consolidação da colaboração. Em 2002, as contribuições da FASA respondiam por 5% dos custos operacionais da Fundação e os atores envolvidos estavam otimistas quanto às chances de aumentar sua participação por meio do treinamento e da motivação de recursos humanos.

COLÔMBIA

- **Centro de Gestión Hospitalaria, Fundação Corona, Johnson & Johnson e General Médica de Colombia.** O Centro de Gestão Hospitalar (CGH) começou a operar em março de 1992 como uma corporação mista sem fins lucrativos. Seus patrocinadores eram: cinco fundações, das quais três representavam o braço social de uma *holding* colombiana, nenhuma delas relacionada com o setor de saúde; seis empresas, todas da indústria de saúde; sete hospitais; o Departamento Nacional de Planejamento; e o Instituto de Seguridade Social do governo. Entre as fundações patrocinadoras estava a Fundação Corona, a divisão social da organização Corona – grupo empresarial envolvido, essencialmente, na fabricação e venda de produtos de cerâmica. A missão do CGH era “promover e liderar a transformação na gestão da saúde, por meio de projetos e programas inovadores, a fim de contribuir para o desenvolvimento social do país”. Entre os patrocinadores do setor privado estavam a Johnson & Johnson Médica, afiliada local da multinacional Johnson & Johnson. Essa empresa produzia equipamentos para tratamento de ferimentos, prevenção de infecções, acesso vascular e monitoramento de pacientes. Outro patrocinador privado era a General Médica de Colombia, representante local da General Electric Sistemas Médicos, especializada na venda e manutenção de equipamentos de diagnóstico por imagem. Todos os patrocinadores estavam comprometidos com o desenvolvimento do setor de saúde, fornecendo assessoria e apoio financeiro ao CGH. Além dos patrocinadores, outras organizações aderiram como membros ativos e institucionais. Em seus dez anos de existência, o fórum anual do CGH contava com a participação de aproximadamente 600 representantes de cerca de 130 instituições. Nas áreas de assessoria e treinamento, o CGH trabalhava com 125 hospitais, que respondiam por 25% da capacidade hospitalar total da Colômbia, dez organizações de seguro de saúde, que representavam 35% de todos os membros do sistema de saúde e seguridade social, cinco Secretarias de Saúde, que cobriam 34% da população total da Colômbia, e 35 fornecedores de serviços ambulatoriais.
- **Foro de Presidentes e Escolas Colombianas.** O projeto Líderes do Século XXI (Líderes Siglo XXI, ou Líderes) nasceu em 1994

a partir da iniciativa de um grupo de líderes empresariais do Fórum de Presidentes da Câmara de Comércio de Bogotá. Dez empresas e escolas privadas identificaram uma meta comum para a melhoria da qualidade da educação na Colômbia. Hoje, 189 escolas públicas e privadas mantêm parcerias com 109 empresas em nove cidades para fortalecer suas organizações, beneficiando mais de 100 mil crianças. O projeto ajuda as escolas a adotar melhores práticas de gestão. Em 2002, realizou-se a Segunda Reunião sobre a Qualidade da Gestão Educacional, com o objetivo de destacar a experiência das escolas que haviam obtido maior progresso. Além de temas sobre qualidade, as escolas também trabalharam no planejamento e na implementação de políticas.

- **Indupalma e Fundação Rafael Pombo.** A Indupalma era uma empresa colombiana que produzia e comercializava azeite de dendê desde 1961. A Fundação Rafael Pombo era uma OSC dedicada a “contribuir para a educação de meninos e meninas por meio da integração de criatividade e cultura a atividades de educação formal que promovessem a conscientização de seus direitos e suas obrigações”. Em 2000, as duas organizações assinaram o Convênio da Boa Educação (Convenio del Buen Trato), pelo qual organizavam *workshops* abertos para toda a comunidade de San Alberto com o objetivo de aprimorar as relações interpessoais e promover laços mais estreitos entre gerações e gêneros. Após essa primeira experiência positiva, as organizações decidiram dar continuidade ao seu trabalho, visando a “construir a paz”. Para tanto, em 2001 implementaram o programa “Mãos pela Paz” (Manos a la Paz), que consistia em uma série de *workshops*. O programa encerrou-se com uma feira pública em outubro daquele ano, na qual as crianças de San Alberto discutiram suas necessidades com a comunidade e o governo local e apresentaram uma série de propostas para atendê-las. Essas propostas foram posteriormente incluídas no plano de desenvolvimento do país.
- **Manuelita e Corporación Minuto de Dios.** Manuelita S.A. era um grupo de agronegócios colombiano fundado a partir de um canavial criado em meados do século XIX. Com o tempo, o grupo expandiu suas operações para outras indústrias, especialmente no setor de alimentos. A Minuto de Deus (MD) era uma organização sem fins lucrativos, dedicada a promo-

ver o amplo desenvolvimento de seres humanos e comunidades pobres seguindo os ensinamentos do Evangelho. O grupo Manuelita concentrava suas atividades em projetos sociais habitacionais: entre 1956 e 1995, construiu mais de 15 mil habitações em 17 cidades colombianas, e mais de 40 mil casas em projetos destinados à mitigação de desastres. Essas duas organizações haviam selado uma aliança em 1955, a qual, quando da realização deste estudo, tinha mais de cinco décadas e havia percorrido vários estágios. Em algumas ocasiões, a aliança ficou restrita a uma transação na qual o grupo Manuelita provia fundos e, em contrapartida, a MD reconhecia publicamente esse patrocínio. Em outras, o Manuelita também contribuiu com suas ações de marketing para assessorar a MD no planejamento de uma imagem corporativa. Da mesma forma, a colaboração algumas vezes envolveu a combinação das competências centrais de ambos os parceiros para a criação de novos projetos; como, por exemplo, quando bairros para os trabalhadores das plantações foram construídos com as contribuições das duas organizações.

MÉXICO

- **Danone do México e Casa de la Amistad.** Em 1997, a subsidiária mexicana do Grupo Danone, multinacional da indústria alimentícia, decidiu lançar uma campanha de marketing relacionado a uma causa em conjunto com uma OSC. O parceiro escolhido foi a Casa da Amizade (Casa de la Amistad), organização dedicada a oferecer tratamento médico gratuito a crianças de baixa renda vítimas de câncer. Por meio da campanha denominada “Vamos Construir Seus Sonhos”, a empresa doava uma fração do preço de cada iogurte vendido durante determinado período. A campanha havia sido repetida anualmente, durante vários anos.
- **Supermercados HEB e El Banco de Alimentos de Monterrey.** A HEB, empresa varejista familiar do Texas, é a 12ª maior rede de supermercados dos Estados Unidos. Ao expandir suas operações para o México em 1997, a empresa transferiu não apenas seus produtos e serviços, mas também sua estratégia social no trabalho com bancos de alimentos. O Banco de Alimentos de Monterrey, um dos programas do serviço social da Cáritas, foi fundado em 1989, com a finalidade de prestar

assistência nutricional a famílias carentes, independente de sua filiação religiosa. A colaboração da HEB com o Banco de Alimentos de Monterrey permitiu que essa operação passasse de um nível básico para um nível de categoria internacional em termos de novas instalações de armazenamento e processamento e de novos sistemas administrativos. Os parceiros obtiveram benefícios significativos para si e para a comunidade. Liderança e relações interpessoais sólidas contribuíram para o desenvolvimento de uma considerável confiança mútua, que vem fomentando uma parceria vigorosa e em constante evolução.

- **Grupo Bimbo e Papalote Museo del Niño.** No início da década de 1990, o Grupo Bimbo, do México, era líder mundial na indústria de alimentos, com operações em 16 países. O Papalote Museu da Criança (Papalote Museo del Niño) foi fundado na Cidade do México, em novembro de 1993. Essa OSC tinha como objetivo contribuir para o desenvolvimento intelectual e emocional da criança por meio de jogos e experimentos educativos e interativos. Logo após sua fundação, o museu selou um acordo de colaboração com o Bimbo, que concordou em patrocinar várias exposições em troca da exibição de sua marca nas dependências do museu. Posteriormente, as duas partes desenvolveram, em conjunto, novas atividades, como o Programa de Patrocínio de Escolas Públicas, que custeava as despesas da visita de crianças de baixa renda ao Papalote. Por meio de patrocínios, a empresa contribuía para vários programas do museu, como o “Papalote Móvel” — uma versão ambulante do museu que percorria outras regiões do país.
- **Tetra Pak e Junior League da Cidade do México.** Essa última era a divisão mexicana da Junior League International, ONG criada para promover o trabalho voluntário, o potencial da mulher e a melhoria de comunidades. A Tetra Pak era líder mundial na produção de embalagens tetrapak (mistura de papel, plástico e metal). Em meados da década de 1990, partes do lixo urbano — tais como embalagens de camadas múltiplas — não eram recicladas no país. A Cidade do México, sozinha, desfazia-se, a cada mês, de 35 milhões de embalagens desse tipo, cuja desintegração demora 35 anos. Em 1995, as duas organizações selaram uma parceria para reciclar essas embalagens. Em conjunto, lançaram um programa intitulado “Naturalmente Reciclável” e convidaram todos os que utili-

zavam embalagens tetrapak a aderir ao programa, compartilhando, assim, a responsabilidade por seu destino final. O programa, portanto, incluía fabricantes, comerciantes, consumidores e até mesmo o governo local.

Visão geral do conteúdo

A despeito das diferenças existentes em todos os casos de colaboração entre uma organização sem fins lucrativos e uma empresa privada, há algumas dimensões comuns a todos eles. Em nossa conceituação, o processo de parceria apresenta quatro componentes: início e construção da relação; alinhamento entre as missões, as estratégias e os valores das organizações; geração de valor para os parceiros e a sociedade como um todo; e gerenciamento da interface com o parceiro. Para facilitar a análise, definimos esses componentes da parceria como elementos distintos, mas é importante lembrar que há uma grande inter-relação e interação entre eles.

Os capítulos seguintes explorarão algumas questões fundamentais – com uma análise tanto descritiva quanto analítica – em cada uma dessas áreas. Há uma escassez de documentação detalhada sobre colaborações, de forma que a análise de exemplos de como empresas e organizações sem fins lucrativos trabalham em conjunto atualmente na América Latina ilustrará as possibilidades de formação de parcerias para o leitor. Entretanto, como o excesso de árvores pode bloquear a visão da floresta, é importante observar as colaborações intersetoriais de maneira sistemática e analítica. Assim, também apresentaremos estruturas conceituais que permitirão ao leitor enxergar o fenômeno mais amplo, examiná-lo sistematicamente e extrair diretrizes úteis. A Parte I do livro inclui os Capítulos 1 a 5 e utiliza e integra as constatações dos 24 estudos de casos que nos permitem analisar os componentes e as questões fundamentais do processo de formação de parcerias a seguir descritos.

- *Construção da ponte*
 - Por que as empresas e as organizações sem fins lucrativos colaboram entre si?
 - Quais são as barreiras críticas a essas colaborações?
 - Como essas barreiras podem ser superadas?
- *Como alcançar o alinhamento*
 - Qual a natureza e o significado do alinhamento de missões, estratégia e valores entre empresas e ONGs?
 - Quais são as barreiras à obtenção desse ajuste?

- Como obter, manter e aumentar o alinhamento ao longo do tempo?
- *Gerar valor*
 - Como as empresas e as ONGs vêem a criação de valor?
 - Que fatores contribuem para a criação e a preservação de valor?
 - Como uma parceria intersetorial pode criar valor para ONGs, empresas privadas e comunidades?
- *Gestão da aliança*
 - Quais parecem ser os fatores mais críticos na gestão de relações de parceria?
 - Como os parceiros podem abordar esses fatores de forma mais efetiva?

A Parte II do livro, que inclui os Capítulos 6 a 11, focaliza países específicos e examina algumas dimensões importantes do processo de formação de parcerias mais notáveis no contexto de determinado país. Esses capítulos permitirão ao leitor entender mais profundamente as realidades nos cenários específicos de cada país e a forma como estes afetam os atores, os processos, as estruturas e a dinâmica das alianças.

- *Argentina: identificação do papel dos empreendedores sociais das alianças*
 - Como as forças no contexto mais amplo do país contribuíram para o surgimento de empreendedores sociais?
 - Quais as características mais marcantes dos empreendedores sociais que os impulsionam para a criação de alianças?
- *Brasil: entendimento da influência da cultura organizacional nas alianças*
 - Como a cultura organizacional influencia a estratégia de ação social e a seleção de parceiros?
 - Como os valores e as crenças organizacionais conformam a evolução de uma aliança e a percepção de valor da parceria?
- *América Central e Peru: análise de eventuais barreiras e facilitadores da integração de alianças*
 - Que fatores impedem a evolução de uma parceria para uma aliança integrativa?
 - Que fatores facilitam a integração?

- *Chile: construção de confiança em alianças*
 - Como a cultura nacional afeta o processo de construção de confiança?
 - Que mecanismos contribuem para a construção de confiança em diferentes estágios do desenvolvimento de alianças?
- *Colômbia: administração de alianças entre várias partes*
 - Que fatores levam ao surgimento de alianças entre várias partes?
 - Que complexidades surgem na gestão de alianças e qual a melhor forma para lidar com essas complexidades?
- *México: dar um sentido empresarial às alianças inter-setoriais*
 - De que forma as alianças com organizações sem fins lucrativos beneficiam as empresas?
 - De que forma as motivações sociais e econômicas interagem e se modificam durante a evolução de uma relação de parceria?

Estes capítulos sobre países, a exemplo dos capítulos que os precedem, além de descrever e analisar práticas para a formação de parcerias, também apresentarão lições importantes, as quais deverão ser úteis para os diretores de organizações sem fins lucrativos e de empresas no desenvolvimento eficaz de suas alianças.

Enquanto a Parte I do livro integra as constatações que envolvem todos os países e a Parte II focaliza países específicos, o capítulo final retoma a questão comparativa de semelhanças e diferenças visíveis entre os Estados Unidos e a América Latina, e entre os vários países latino-americanos. Esse capítulo também destacará alguns dos avanços conceituais emanados das pesquisas, bem como caminhos identificados para futuras pesquisas. O Epílogo oferece uma perspectiva adicional da formação de parcerias, com base na experiência de colaboração da própria SEKN.

Notas

- 1 Alan R. Andreasen, "Profits for Nonprofits: Find a Corporate Partner", *Harvard Business Review*, novembro de 1996; James E. Austin, *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed through Strategic Alliances*, 1ª ed. (São Francisco: Editora Jossey-Bass, 2000); James E. Austin, "Marketing's Role in Cross-Sector Collaboration", *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing* 11, nº 1 (Primavera de 2003); James E. Austin, *Meeting the Collaboration Challenge Workbook: Developing Strategic Alliances Between Nonprofit Organizations and Businesses* (São Francisco: Editora Jossey-Bass e

Fundação Peter Drucker, 2002); James E. Austin, "Principles for Partnership", *Leader to Leader*, nº 18 (2000); James E. Austin, "Strategic Collaboration between Nonprofits and Business", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29; Suplemento de 2000; Dwight Burlingame e Dennis R. Young, eds., *Corporate Philanthropy at the Crossroads, Philanthropic Studies*; Bloomington: Editora Universidade de Indiana, 1996; Cone Communications e Roper Starch Worldwide, "Cause-Related Marketing Trends Report" (Boston: Cone Communications e Roper Starch Worldwide, 1997); Peter Frumkin e Alice Andre-Clark, "When Missions, Markets, and Politics Collide: Values and Strategy in the Nonprofit Human Services", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29, nº 1 (Suplemento de 2000); Joseph Galaskiewicz e Michelle Sinclair Coleman, "Corporate-Nonprofit Relations", in *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, ed. Richard Steinberg e Walter W. Powell (New Haven, CT: Editora Universidade de Yale, 2002); Joseph Galaskiewicz e Akbar Zaheer, "Networks of Competitive Advantage", in *Research in the Sociology of Organizations* (Greenwich, Conn. e Londres, Inglaterra: Editora Jai, 1999); Rosabeth Moss Kanter, "From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation", *Harvard Business Review* (maio de 1999); Hamish Pringle e Marjorie Thompson, *Brand Spirit: how Cause Related Marketing Builds Brands* (Chichester; Nova York: Wiley, 1999); Shirley Sagawa e Eli Segal, *Common Interest, Common Good: Creating Value through Business and Social Sector Partnerships* (Boston, Mass.: Harvard Business School Publishing, 2000); Craig Smith, "The New Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, maio-junho de 1994; Roxanne Spillett, "Strategies for Win-Win Alliances", in *Leading beyond the Walls: How High-Performing Organizations Collaborate for Shared Success*, ed. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith e Iain Somerville (São Francisco: Editora Jossey-Bass e Fundação Peter F. Drucker, 1999); Sandra A. Waddock e Samuel B. Graves, "The Corporate Social Performance-Financial Link", *Strategic Management Journal* 18, nº 4 (abril de 1997).

2. Conselho de Arrecadação de Fundos da Associação Americana, *Giving USA 2003* (Bloomington, IN: AAFRC Trust for Philanthropy, 2003).
3. As publicações a seguir são particularmente úteis para documentar a natureza mutante da filantropia corporativa e das relações empresariais com organizações sem fins lucrativos: Austin, *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed through Strategic Alliances* (o livro de exercícios pode ser baixado, gratuitamente, em www.pfd.org); Edmund M. Burke, *Corporate Community Relations: the Principle of the Neighbor of Choice* (Westport, Conn.: Quorum Books, 1999); Burlingame e Young, eds., *Corporate Philanthropy at the Crossroads*; Kanter, "From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation"; Peggy H. Cunningham Minette E. Drumwright, Ida E. Berger, *Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration* (Cambridge, Mass.: Instituto de Ciência de Marketing, 2000); Michael E. Porter e Mark R. Kramer, "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review* 80, nº 12 (2002); Sagawa e Segal, *Common Interest*,

Common Good: Creating Value through Business and Social Sector Partnerships; Michelle Sinclair e Joseph Galaskiewicz, "Corporate-Nonprofit Partnerships: Varieties and Covariates", *New York Law School Review* XLI, nº 3 e 4 (1997); Smith, "The New Corporate Philanthropy."

- 4 Para obter informações sobre estudos de colaborações entre organizações sem fins lucrativos, consulte: Jane Arsenault, *Forging Nonprofit Alliances: A Comprehensive Guide to Enhancing Your Mission Through Joint Ventures and Partnerships, Management Service Organizations, Parent Corporations, and Mergers* (São Francisco: Jossey-Bass, 1998); Charles E. Bartling, *Strategic Alliances for Nonprofit Organizations* (Washington, D.C.: American Society of Association Executives, 1998); Karen Ray, *The Nimble Collaboration: Fine-Tuning Collaboration for Lasting Success* (St. Paul, MN: Fundação Amherst Wilder, 2002).
- 5 Para obter informações sobre colaborações entre empresas com fins sociais, consulte: James E. Austin, "Business Leadership Coalitions", *Business and Society Review* 105, nº 3 (2000); Austin, "Principles for Partnership." Para obter informações sobre parcerias gerais entre empresas, consulte: Rosabeth Moss Kanter, "Collaborative Advantage: The art of alliances", *Harvard Business Review* (1994); Rosabeth Moss Kanter, *World Class: Thriving Locally in the Global Economy* (Nova York: Simon & Schuster, 1995).
- 6 Para obter informações sobre colaborações entre organizações sem fins lucrativos e governos, consulte: Elizabeth T. Boris e C. Eugene Steuerle, eds., *Nonprofits and Government: Collaboration and Conflict* (Washington, DC: Urban Institute Press, 1999); Arthur C. Brooks, "Is There a Dark Side to Government Support for Nonprofits?", *Public Administration Review* 60, nº 3 (2000); James M. Ferris, "The Double-Edged Sword of Social Service Contracting: Public Accountability Versus Nonprofit Autonomy", *Nonprofit Management and Leadership* 3, nº 4 (1993); Peter Frumkin, "After Partnership: Rethinking Public-Nonprofit Relations", in *Who Will Provide?: The Changing Role of Religion in American Social Welfare*, ed. Mary Jo Bane, Brent Coffin e Ronald F. Thiemann (Boulder, Colo.: Westview, 2000).
- 7 Para obter informações sobre colaborações entre empresas e governos, consulte: Austin, "Business Leadership Coalitions"; James E. Austin, "Business Leadership Lessons from the Cleveland Turnaround", *California Management Review* 40, nº 1 (1998); James E. Austin, "The Cleveland turnaround case studies (A) 9-796-151, (B) 9-796-152, (C) 9-796-153, (D) 9-796-154", Editora Harvard Business School (1996); Michael Keating, *Comparative Urban Politics: Power and the City in the United States, Canada, Britain, and France* (Aldershot, Inglaterra: E. Elgar, 1991); J. Pierre, "Models of Urban Governance: The Institutional Dimension of Urban Politics", *Urban Affairs Review* 34 (1999); Clarence N. Stone, *Regime politics: Governing Atlanta, 1946-1988*, *Studies in Government and Public Policy* (Lawrence, Kan.: Editora Universidade de Kansas, 1989); Clarence N. Stone, "Summing up: Urban regimes, development policy and political arrangements", in *The Politics of Urban Development*, ed. Clarence

- N. Stone e Heywood T. Sanders (Lawrence, Kan.: Editora Universidade de Kansas, 1987); Clarence N. Stone, M. Orr e D. Imbroscio, "The Reshaping of Urban Leadership in U.S. cities: A Regime Analysis", in *Urban Life in Transition*, ed. Mark Gottdiener e C. G. Pickvance (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991).
- 8 Para obter informações sobre parcerias entre os três setores, consulte: Austin, "Business Leadership Lessons from the Cleveland Turnaround"; James E. Austin e Arthur McCaffrey, "Business Leadership Coalitions and Public-Private Partnerships in American Cities: A Business Perspective on Regime Theory", *Journal of Urban Affairs* 24, nº 1 (2002); Barbara Gray, "Cross-Sectoral Partners: Collaborative Alliances among Business, Government and Communities", in *Creating Collaborative Advantage*, ed. Chris Huxham (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996); Independent Sector, "Crossing the Borders: Collaboration and Competition among Nonprofits, Business and Government", (Washington, D.C.: Independent Sector, 2000); Paul W. Mattessich, Marta Murray-Close e Barbara R. Monsey, *Collaboration: What Makes It Work*, 2ª ed. (St. Paul, MN: Fundação Amherst H. Wilder, 2001).
 - 9 Essa definição de trabalho foi adaptada de Mattessich, Murray-Close e Monsey, *Collaboration: What Makes It Work* 4. Algumas das parcerias incluídas em nossos exemplos de casos contestam essa definição, uma vez que não envolviam duas organizações formalmente estruturadas. Trata-se das "parcerias comunitárias", uma forma de colaboração na qual as comunidades locais criam parcerias com empresas privadas representadas por líderes tradicionais ou informais. Esse ponto é mais detalhadamente discutido no Capítulo 2.
 - 10 Austin, *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed through Strategic Alliances* 19-39.
 - 11 Andreasen, "Profits for Nonprofits: Find a Corporate Partner"; Austin, "Marketing's role in cross-sector collaboration"; Cone Communications and Roper Starch Worldwide, "Cause-Related Marketing Trends Report"; Susan Gray e Holly Hall, "Cashing in on Charity's Good Name", *The Chronicle of Philanthropy* (1998); Pringle e Thompson, *Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands*; Walter W. Wymer Jr. e Sridhar Samu, "Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships", *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing* 11, nº 1 (2003).
 - 12 James E. Austin, "Managing the Collaboration Portfolio", *Stanford Social Innovation Review* 1, nº 1 (2003).
 - 13 Sue Adkins, *Cause Related Marketing: Who Cares Wins* (Oxford; Boston: Butterworth-Heinemann, 1999).
 - 14 Por exemplo, no Japão o Centro de Apoio a Parcerias concede um prêmio anual para a colaboração de maior destaque entre organizações sem fins lucrativos e empresas.
 - 15 Andrés A. Thompson e Leilah Landim, "Culture and Philanthropy in Latin America: From Religious Charity to the Search of Citizenship" (Banco Mundial, mimeo, n.d.).

- 16 Rosa Maria Fischer, "Alianças estratégicas intersetoriais para atuação social: pesquisa descritiva" (São Paulo: Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor, a ser publicado).
- 17 Diana Trujillo Cárdenas, "Informe de análisis de 142 casos de alianzas en Colombia recopilados durante 1997, 1998 y 1999" (Bogotá, Colômbia: Banco Mundial – Fundación Corona, DFID, Universidades y Centros Regionales de Investigación, 2000).
- 18 Ariel Fiszbein e Pamela Lowden, *Working Together for a Change: Government, Business and Civic Partnerships for Poverty Reduction in Latin America and the Caribbean* (Washington, DC: 1999). Cinquenta das parcerias apresentam descrições de estudos de casos disponíveis em www.alianzas.org.
- 19 Ibid. 94-95.
- 20 Os estudos de casos mencionados neste livro podem ser adquiridos em sua versão em inglês através da página da Harvard Business School Publishing na Internet (www.hbsp.org). Para chegar aos casos da SEKN, deve-se digitar a palavra-chave "SKE" no quadro de busca. Em caso de dificuldades, o interessado pode telefonar para (800) 545-7685, dentro dos Estados Unidos, ou (617) 783-7500, no exterior. Os estudos de casos estarão disponíveis de graça, por um período limitado, em espanhol ou em português, segundo a origem dos autores, através da página www.sekn.org, na Internet.