

Reflexões da Prática



Como articular parcerias entre organizações
da sociedade civil e o empresariado

Relato de Quatro Experiências

Relato de
Quatro Experiências

Introdução

O caderno a seguir apresenta a experiência de quatro organizações da sociedade civil na construção de parcerias com o setor empresarial e o ponto de vista de quatro empresários/executivos em relação às suas parcerias com diversas entidades do terceiro setor. O conjunto dos relatos aqui apresentados oferece um leque de estratégias, ferramentas, linguagens e visões acerca da construção de parcerias entre esses dois setores, visando a inspirar a criação e o fortalecimento daqueles atores sociais interessados nessas aproximações.

Reflexões da Prática



Como articular parcerias entre organizações
da sociedade civil e o empresariado

Relato de Quatro Experiências



Índice

Associação Amigos do Futuro	7
Apresentação	7
Relato da Experiência	8
José Maurício, empresário parceiro	14
Instituto de Pesquisas Ecológicas - IPÊ	17
Apresentação	17
Relato da Experiência	18
Juscelino Martins, empresário parceiro	25
Projeto Casa da Criança	27
Apresentação	27
Relato da Experiência	28
Wilton Farias, executivo parceiro	33
Banco de Alimentos do Rio Grande do Sul	37
Apresentação	37
Relato da Experiência	38
Rubens Hemb, empresário parceiro	44

Associação Amigos do Futuro

www.amigosdofuturo.org.br

Brasília, DF

Apresentação

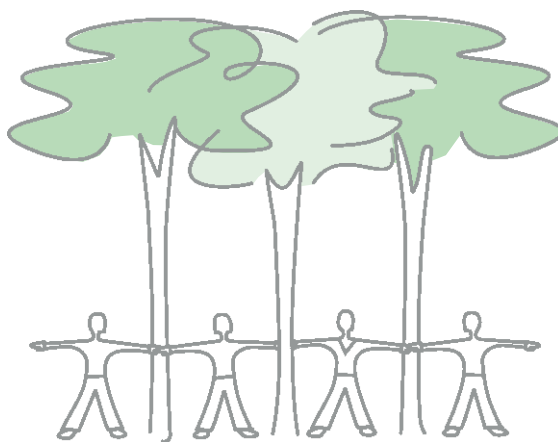
A Associação Amigos do Futuro foi fundada em 2000 por um grupo de ambientalistas, tendo na liderança Rejane Pieratti. A Associação desenvolve projetos socioambientais visando a conscientizar as crianças e, através delas, forçar uma mudança de comportamento dos adultos, atuando primeiramente no Distrito Federal e, atualmente, em todo o Brasil.

A Amigos do Futuro contribui para a popularização dos temas ambientais e, principalmente, para o desenvolvimento de atitudes e iniciativas, de indivíduos, entidades sociais, de empresas e governos, que apontem para soluções e mudanças em defesa de nosso futuro.

A Associação mantém uma Ecoteca, o Projeto Escola de Informática e Meio Ambiente, o Programa “Amigo R”, a campanha “Não me descarte, eu sou reciclável” e concede o selo “Empresa Amiga do Futuro” para empresas comprometidas com as causas socioambientais.

A Associação Amigos do Futuro tem 15 entidades parceiras, dentre elas, grupos empresariais como Visa, Churrascaria Porcão, Banco Real, Álamo Cartuchos, AD&M Administração e Sebrae. Além disso, mantém parcerias com órgãos públicos – Polícia Federal, Ministério da Educação, Furnas e Superior Tribunal de Justiça – e ONGs como o CDI (Comitê para Democratização da Informática).

O relato a seguir é fruto da reflexão coletiva realizada pela equipe da organização envolvida na construção de parcerias com empresas: Rejane Pieratti, fundadora e líder da AVINA, Marina de Caldas Verne, Érica Cerveira Nunes, Renata Hermano, Luciana Carvalho, Ítalo Rios Cary e José Adail Mariano.



Relato da Experiência

Iniciamos a construção da parceria **estabelecendo uma relação**

Nosso primeiro parceiro, José Maurício, diretor da empresa Rio Novo, e Rejane, a fundadora da Amigos do Futuro, já haviam trabalhado juntos, o que facilitou muito a aproximação e favoreceu o estabelecimento de uma relação. Dessa relação, nasceu uma parceria que viabilizou o projeto *Ecoteca* – um espaço de pesquisa em meio ambiente.

Desde então, preferimos iniciar o processo de parceria estabelecendo uma relação, uma empatia. Acreditamos que é preciso criar vínculos. Então, adotamos uma abordagem mais informal: falamos da causa que defendemos e sua importância, transmitindo o que fazemos com paixão, encantamento, carinho e transparência, buscando reduzir a distância. É importante que as pessoas vejam o brilho no olhar, a magia, percebam que acreditamos no que estamos fazendo. Aprendemos que Empresários também têm sonhos e que, se ouvirmos com atenção os sonhos deles, ficará mais fácil estabelecermos uma verdadeira parceria e existirá a possibilidade de realizarmos juntos os nossos sonhos. Esse fator tem sido um ponto positivo no nosso relacionamento com as empresas e tem feito com que essas parcerias sejam muito duradouras.

Para que essa informalidade inicial não transmita a impressão de que a Amigos do Futuro não está estruturada, apresentamos nosso *portfólio*, onde aparecem nossos parceiros, alguns com marcas bem conhecidas, e então o empresário entende o nível de estruturação da nossa organização. Os demais materiais de comunicação, bem como o *site*, contribuem para a confirmação dessa imagem.

É comum, em uma primeira abordagem, que os empresários perguntem o que daremos em troca; o que a empresa ganhará com a parceria e como será a divulgação. Reconduzimos o diálogo para o campo da causa e da relação em construção, porque acreditamos que os “ganhos” não podem ser o foco da negociação e que parceria é sempre sobre ganhos equilibrados para todas as partes envolvidas.

Parceria: relação de **cooperação e troca**

Acreditamos que parceria é troca e, portanto, não pedimos coisas da empresa e, sim, propomos uma relação de cooperação. Mesmo que muitas vezes não estejam formalizadas, as parcerias que a Amigos do Futuro possui hoje estão estabelecidas com esse tipo de cooperação. Ou seja, a organização social doa seu conhecimento; sua *expertise*; aquilo que sabe fazer bem e, em troca, recebe do parceiro empresarial o que ele também tem de melhor para oferecer: experiência executiva e recursos, dentre outros. Praticamos sempre esse espírito de intercâmbio e, mesmo quando nos deparamos com alguma pessoa que deseja apenas fazer uma doação, buscamos desenvolver com ela algum nível de troca. Por princípio, nunca recebemos nada de graça, e como nossa missão é de mobilização e conscientização ambiental, aproveitamos sempre a oportunidade para passar nossa mensagem.

Nessa direção, tivemos uma experiência interessante. Estávamos precisando de fios e cabos para a implantação de uma escola de informática e abordamos um empresário com essa intenção. Como ele resistiu, enfatizamos que não estávamos *pedindo nada e, sim, propondo uma parceria*, e então ele aceitou avançar com o diálogo. Ao longo de nossa conversa, que transcorreu durante algumas horas, ele relatou vários fatos de sua vida, incluindo seus sonhos e motivações. Ao final desse encontro, o empresário decidiu apoiar o projeto e doou todo o material necessário. Ainda nesse contato, soubemos que o sonho da vida dele era investir em uma área de proteção ambiental. Acreditamos que esse foi só o começo da parceria, pois temos certeza de que ele se tornará um investidor mais envolvido, proporcionando doações em dinheiro e facilitando contatos com outros empresários.

No exercício de estabelecer parcerias, aprendemos que, quando o empresário quer impor suas regras, ele é apenas um colaborador, não um parceiro. Na Associação, não temos qualquer relação nesse formato.

As parcerias ajudam a cumprir **missão institucional**

Buscamos parcerias porque são uma forma de viabilizar nossa missão institucional, que é conscientizar as pessoas, incluindo os empresários. Mais do que captar recursos, queremos conversar com os funcionários e conscientizá-los sobre a importância de uma atitude responsável, contagiá-los e modificar a realidade daquela empresa. E mesmo nos casos onde a parceria é apenas em torno de apoio financeiro para a Associação, sem envolvimento em projetos específicos, estabelecemos uma relação de troca, ainda que o volume dos recursos doados ou a importância da empresa (porte ou receita) não sejam significativos. Vivemos uma experiência onde o empresário não queria apenas apoiar financeiramente, mas também conscientizar seus funcionários, melhorar todo o ciclo de produção dentro da empresa e conscientizar sobre a responsabilidade ambiental, dentre outros tópicos. Esse é o tipo de oportunidade que é sempre muito bem-vinda porque está perfeitamente enquadrada dentro de nossa missão. Com algumas parcerias, recebemos menos do que oferecemos, mas seguimos com a relação por uma convicção ideológica: preferimos insistir, independentemente do retorno, como estratégia de difusão da nossa causa.

Na abordagem: identificar os pontos de **interesse comum**

Para uma negociação avançar, deve haver interesses em comum. O produto ou serviço que queremos propor tem de estar alinhado com o que a empresa acredita e esta, por sua vez, tem que se identificar com a missão da organização e sua causa. O fator que mais dificulta o envolvimento da empresa é justo essa ausência de identidade no que é comum com a organização social. Assim, procuramos cuidar dos interesses dos empresários no que tange à questão ambiental. Buscamos empresas cujos produtos ou serviços possam ter alguma identidade com nosso trabalho: ou seja, que estejam alinhadas com nossos interesses no curto e longo prazos.

Construindo confiança: desenvolvendo a relação por etapas

No primeiro encontro, apresentamos as principais idéias e, nos encontros seguintes, buscamos formatar o projeto já no âmbito da relação. Dessa forma, há tempo, entre um encontro e outro, tanto para a solidificação das idéias quanto para seu aperfeiçoamento. Ou seja, durante a aproximação, buscamos ouvir e conversar, para identificar as necessidades, os interesses, os valores, as idéias e propostas próprias dos potenciais parceiros. É necessário decodificar a linguagem dos empresários. No segundo ou terceiro encontro, cada representante das organizações negociadoras faz uma proposta de trabalho e expõe o que pode oferecer. Em alguns casos, o parceiro é convidado a construir uma proposta em conjunto e, para isso, é necessário ir de “coração aberto” para pensar em várias possibilidades. Se chegarmos com idéias pré-formuladas, essa possibilidade de construção conjunta não encontra espaço. Mas também é preciso dizer que, em alguns casos, pode ocorrer de o empresário não ter uma idéia formulada: então, a negociação não avança e é preciso que a organização social busque superar esse impasse. Nesses casos, identificamos, dentro de nossas atividades, o projeto mais adequado àquela empresa, ponderando os resultados e os impactos a serem alcançados. Às vezes, a empresa pode pedir mais tempo para pensar.

Ao mesmo tempo em que é recomendável acolher demandas do potencial parceiro, é também necessário saber o momento de colocar um limite nessa espera: há situações onde a empresa se porta como se tivesse “comprado” a organização social. A Amigos do Futuro viveu um caso assim, em que a parceria chegou a ser rompida. Felizmente, como havia muita admiração e amizade, nos reaproximamos posteriormente. E, quando se tem poucos ou apenas um apoiador, esses rompimentos podem ser fatais. Por isso, recomendamos que a organização fique atenta para evitar a criação de dependência de uma única empresa, buscando sempre uma diversidade de patrocinadores.

Para que a negociação avance, o importante é chegar à pessoa certa

Sempre procuramos falar com a pessoa que tem o poder de decisão. É importante identificar se o interlocutor tem poder ou não, caso contrário, todos desperdiçam seu tempo e a negociação não avança. Buscamos também identificar se a pessoa, além do poder que tem dentro da empresa, se identifica com a causa da nossa organização. Sem isso, a negociação se torna muito difícil, pois não temos como mudar crenças alheias. Para ter acesso à pessoa certa, é necessário ter persistência, mas também ter bom senso para saber quando desistir para economizar o tempo e os recursos financeiros da organização social. A experiência indica que é mais difícil chegar ao tomador de decisões nas grandes empresas, porém, mais fácil de conseguir apoio em recursos financeiros. Por outro lado, nas empresas pequenas, é mais difícil conseguir recursos, porém, mais fácil o acesso aos tomadores de decisão.

Buscando a **sustentabilidade institucional**, assim como de cada projeto de recursos para a organização

O grande desafio das ONGs é a sustentabilidade, e ela não pode vir só de projetos. Por isso, os planos de captação são muito importantes.

As chances de aprovação de um projeto que prevê a cobertura de custos de manutenção da organização são muito pequenas. As empresas querem financiar projetos, não a entidade. Então, explicamos que a organização não recebe recursos regulares, nem da União, nem do governo local e, portanto, depende de seus parceiros institucionais para se manter em funcionamento. O discurso é: “se nós lhe oferecemos nosso trabalho e sua empresa não remunera parte deste trabalho, talvez, ano que vem, a Amigos do Futuro não esteja mais aqui para prestar esses serviços para sua empresa”. E então perguntamos: “O que você pode fazer para nos ajudar? Qual a sua proposta?”. Todas as oportunidades que surgem para negociar apoio para os custos operacionais, por menores que possam ser os valores, são sempre muito bem aproveitadas pela equipe, porque sabemos que é a somatória desses aportes que contribui para a sustentabilidade da Associação.

Estamos buscando fazer com que os programas da Amigos do Futuro tenham um plano de sustentabilidade próprio. A idéia é que cada projeto se sustente independentemente, assim como que a própria organização conte com um plano de sustentabilidade financeira.

Às vezes, **contrapartidas não financeiras** são mais úteis que doações em dinheiro

Um dos parceiros da Amigos do Futuro não contribui financeiramente, mas doou a hospedagem dos *sites* da organização, bem como dos *sites* das escolas públicas envolvidas em nossos projetos, além de oferecer capacitação para nossos funcionários em programas de *web design*, editoração gráfica e de vídeo. Outro parceiro, um restaurante, oferece todos os *coffee breaks* e coquetéis dos nossos eventos. Ou seja, são recursos não financeiros, mas que representam muito mais que dinheiro por permitirem à Amigos do Futuro ter acesso a serviços que não estariam ao seu alcance em função dos custos.

Nutrir e **acompanhar a relação**: comunicação e organização são instrumentos vitais

Manter-se próximo do empresário ao longo da parceria é fundamental: daí a importância da comunicação. É necessário ficarmos sempre atentos, em contato permanente com as pessoas que cuidam do projeto na empresa parceira, pois elas gostam de receber notícias da organização. As ferramentas virtuais têm ajudado bastante. Para consolidar o relacionamento entre a equipe da organização e a do parceiro, a transparência e a perseverança têm sido determinantes. Quando há falta de constância na comunicação,

a participação do empresário nas atividades realizadas em parceria é dificultada. E isso, por sua vez, reduz a conscientização que almejamos. Quando percebemos que os parceiros estão se distanciando, fazemos um contato telefônico ou convidamos para uma reunião. Embora a comunicação seja fundamental, é muito importante destacar que esse acompanhamento próximo exige muita atenção da equipe e, quando ela é pequena demais, como é o nosso caso e o da maioria das organizações sociais, isso pode se tornar um problema. Temos quinze parceiros e manter a comunicação com todos, em patamar ideal, tem sido um desafio para nossa Associação. Para não sobrecarregar as equipes, e também não desgastar a relação, é interessante revezá-las no atendimento aos parceiros. E paciência, tolerância, “jogo de cintura”, muita dedicação e convicção de que a relação se solidificará são fatores fundamentais para o sucesso de uma parceria.

Tivemos um caso em que o entrosamento com o parceiro foi difícil. Tratava-se de um grande banco, sediado em São Paulo. A distância física, somada ao perfil profissional do setor bancário — pessoas com pouquíssimo tempo disponível — atrapalhou. Então, procuramos uma forma para manter a comunicação com esse tipo de profissional. Fizemos um folheto, bastante objetivo, e distribuímos para todos os funcionários, em todo o Brasil. Também recorremos à intranet do banco para divulgar nossa parceria.

Ainda assim, freqüentemente, ficamos com a sensação de que poderíamos fazer mais pela parceria caso tivéssemos mais recursos humanos na comunicação. Porém, acreditamos que, expondo essas limitações para os parceiros, podemos obter uma maior compreensão dessa nossa limitação, o que nos aproxima ainda mais.

Para mantê-los informados dos avanços dos programas, criamos um boletim trimestral, no qual demonstramos os resultados obtidos, o que é também uma forma de incentivá-los a participar mais e de conquistar novos parceiros. A credibilidade demonstrada na apresentação dos resultados é fundamental. Para fazer o acompanhamento da parceria, temos recorrido a atas de reuniões, cronogramas e planos de ação. Esses registros têm facilitado tanto o nosso monitoramento da relação quanto a manter o parceiro informado. Em geral, uma cópia de cada documento é enviada para o parceiro e outra é guardada na pasta que mantemos de cada parceria. Assim, sempre sabemos do estágio de cada relação. Parece-nos importante que as organizações criem esse tipo de procedimento. Como já dissemos, como as equipes são pequenas, é interessante revezar para não sobrecarregar e, também, para não desgastar a relação.

Visibilidade da parceria: negociando caso a caso

A divulgação externa sempre envolve um processo de negociação com o parceiro. Temos tido o cuidado de adaptar a negociação ao tipo de segmento onde a empresa se encontra. Sempre divulgamos, em nosso *site*, a logomarca com um *link* para o *site* do parceiro e solicitamos reciprocidade no *site* deles com a frase: “Essa empresa apóia a Amigos do Futuro”. Também colocamos as logos em nossos *banners* e outros materiais de comunicação.

Contratos: estabelecendo **papéis e compromissos** das partes

A Amigos do Futuro perdeu pouquíssimas parcerias desde que iniciou suas atividades. Nesses poucos casos, a descontinuidade se deu em função de mudanças internas na empresa, que acabam por afetar a parceria. Por exemplo: o interlocutor com quem construímos a relação se desvincula da empresa ou ocorre uma reestruturação em resultado de uma fusão com outra empresa que não tem interesse na continuidade da parceria. Sem um contrato, a organização social fica muito frágil. Vivemos uma situação assim. Hoje, para evitar esse tipo de problema, firmamos contratos em todas as parcerias para garantir o fiel cumprimento dos acordos firmados pelas partes.

Projetos se concluem: **parcerias seguem**

Diferentemente dos projetos, as parcerias, que são relações, não deveriam acabar. Na Amigos do Futuro, buscamos que a conclusão dos nossos projetos não represente também o fim da relação de parceria. Utilizamos a comunicação sobre a continuidade do impacto do projeto ao longo do tempo como uma forma de nutrir a relação e, portanto, manter a parceria viva.

O ponto de vista do empresário parceiro

José Maurício, proprietário da *Rio Novo*, empresa de Reciclagem, Brasília, DF

A parceria

“Eu acreditei na idéia e no engajamento da Rejane, que é obcecada com a causa e queria trabalhar para isso”

Recebo várias solicitações de organizações sociais, mas muitas vezes faço a doação mais para evitar o vínculo do que para construí-lo, como foi o caso com a Associação. Assim, a Rio Novo tem relação com outras organizações, mas são apoios isolados.

A Amigos do Futuro é a única organização com a qual temos parceria de fato e minha motivação está baseada no compartilhamento de objetivos, bem como em minha visão de que o empresariado tem uma responsabilidade para com a comunidade.

Fatores que favorecem a parceria entre organizações sociais e empresas privadas

“A afinidade de valores e um bom relacionamento com as pessoas”

É mais importante conhecer bem o empreendedor social do que o próprio projeto ou causa. O líder da organização deve inspirar confiança; gerar empatia, como houve no nosso caso com a Rejane, com quem eu pessoalmente já havia trabalhado por vários anos. O dirigente da organização social deve ainda evitar atrapalhar a rotina e o ritmo do empresário.

“Ter visão empresarial, prestar informações detalhadas sobre o que está sendo feito e demonstrar resultados concretos obtidos com a parceria são elementos fundamentais”

Gosto de trabalhos com transparência. Portanto, a oportunidade de conhecer o projeto em profundidade, acompanhar o seu desenvolvimento, me é muito motivador.

A questão da visibilidade

“A empresa tem que se preocupar com sua imagem. Então, ela precisa estar associada a projetos sérios, com resultados e credibilidade”

Embora a visibilidade também seja um fator determinante para que consideremos os benefícios do investimento, acredito que a visibilidade da organização social deva ser maior do que a visibilidade da empresa parceira. Na hora de fazer investimentos, a visibilidade da organização, bem como seu profissionalismo, são elementos decisórios. Só o discurso “paz e amor” não é suficiente. A identidade de valores é condição definitiva. A visão de futuro e a imagem da instituição devem funcionar como um espelho, onde a empresa se vê, se identifica. Ou seja, que esse espelho reflita também a imagem e os valores do financiador. Por isso, os projetos desenvolvidos em comum têm que estar muito bem definidos. Qualquer equívoco, qualquer “passo em falso” pode comprometer a imagem de ambos os parceiros.

Acredito que a participação ativa seja um diferencial até mais importante do que a visibilidade. Por exemplo, fazemos todos os cursos oferecidos pela Associação e tiramos, como empresa, muito proveito dessa capacitação.

Por que fazer parcerias?

“Tenho prazer em realizar esse trabalho e buscava uma oportunidade para focalizá-lo”

Hoje em dia, a parceria começa a ganhar maior repercussão. Minha opção é pessoal. Acredito que esse caminho dependa muito de questões culturais, tais como valores familiares, que motivam uma pessoa a participar da vida no lugar onde nasceu e foi criada. Vários dos meus colegas sabem das ações sociais que realizo, mas sinto que não valorizam minha atitude. E muitos outros empresários não têm essa visão. Alegam que “o governo já me toma muito dinheiro, ele que se vire”. Outros ainda, infelizmente, estão recorrendo às parcerias com organizações sociais para encobrir passivos e melhorar sua imagem perante a comunidade.

O papel das empresas frente à questão social

“Se cada um de nós não se mobilizar para fazer esse mundo melhor, a situação vai se agravando cada vez mais. Acredito que é fazendo a nossa parte que vamos melhorar nossa comunidade”

No futuro próximo, não vejo condições sociais favoráveis para a criação de trabalho para todos. Portanto, a pressão social e ambiental será cada vez maior para as gerações futuras. São esses fatores que estão pressionando uma mudança rápida no papel das empresas.

Acredito que, enquanto os empresários não mudarem a visão que têm sobre o governo, suas atitudes também não mudarão. Aqui em Brasília, o jogo político também interfere na formação dessa nova cultura. O Estado não está dando um bom exemplo: são poucos os estímulos para os empresários investirem no social.

IPÊ

Instituto de Pesquisas Ecológicas

www.ipe.org.br

Nazaré Paulista, SP

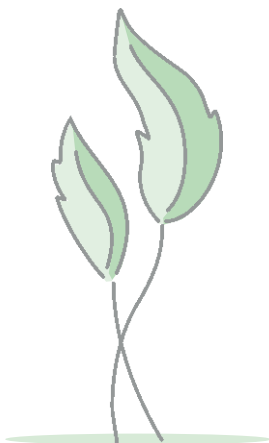
Apresentação

O IPÊ - Instituto de Pesquisas Ecológicas, terceira maior organização não-governamental ambiental do Brasil, foi fundado em 1992 por Claudio e Suzana Padua. Atualmente, o IPÊ atua na conservação da biodiversidade, respeitando as tradições e individualidades das comunidades do entorno dos locais que precisam ser protegidos e onde são realizadas as pesquisas do Instituto. O IPÊ desenvolve programas na Serra dos Órgãos (RJ), Anavilhanas (AM), Pontal do Paranapanema e Nazaré Paulista (SP) e Superagüi (PR).

Em todos os projetos, a organização tem adotado o modelo IPÊ de Conservação, que inclui pesquisas de espécies ameaçadas, educação ambiental, restauração de habitats, envolvimento comunitário e desenvolvimento sustentável, conservação e planejamento da paisagem e envolvimento em políticas públicas. As alternativas sustentáveis para geração de renda surgem para criar novas fontes de sustento para as famílias dessas regiões, o que auxilia na diminuição da pressão humana sobre a biodiversidade local.

Entre os parceiros empresariais do IPÊ estão: Petrobras (Programa Petrobras Ambiental), Banco Triângulo S/A (Programa "Compromisso Socioambiental": "Projeto Café com Floresta" e "Projeto Carbono") e Havaianas. O Instituto também mantém parcerias com a PUC-RJ e o Wildlife Trust, o Center for Environmental Research and Conservation, sediado na Universidade de Colúmbia, Nova Iorque, e a Smithsonian Institution.

O relato a seguir é fruto da reflexão coletiva realizada pela equipe da organização envolvida na construção de parcerias com empresas: Suzana Padua, presidente e Líder Avina, Alexandre Nascimento, Andréa Peçanha, Cristiana Saddy Martins, Fabiana Prado, Maria das Graças de Souza e Paula Piccin e Silvia Fernandes.



Relato da Experiência

Aprendemos que **as parcerias são necessárias** para a instituição

A trajetória inicial do IPÊ não foi calcada em parcerias empresariais porque a equipe não acreditava que isso fosse possível. Essa crença foi inicialmente reforçada por uma experiência muito negativa. Durante vários anos, mantivemos uma parceria com uma grande indústria fabricante de painéis de madeira. Essa empresa tem, em uma de suas propriedades, um remanescente florestal original onde o IPÊ realizava suas pesquisas com financiamento dessa organização para um de nossos projetos. Quando da negociação para renovação, fomos surpreendidos pela posição de um novo diretor que informou não estar mais interessado na parceria, posto que já haviam conseguido o que precisavam do IPÊ: o selo verde para exportação e uma reportagem no Globo Rural que destacava, favoravelmente, a imagem da empresa. Sentimo-nos totalmente usados.

As questões da sustentabilidade institucional de longo prazo apontavam para a necessidade de se explorar melhor a possibilidade de relacionamento com a iniciativa privada. Persistimos e, hoje, sabemos o quanto ele é necessário para o bem-estar da instituição. Percebemos também que, desde então, houve um avanço no cenário e que as pessoas do mundo corporativo, em geral, estão mais sérias e interessadas em se comprometerem. Essa persistência foi compensadora: o IPÊ hoje lida com situações ligadas à sua sustentabilidade muito melhor do que em anos anteriores. Estamos identificando um caminho estratégico para a adequada abordagem às empresas privadas.

Os verdadeiros parceiros: **pessoas trabalhando em prol de interesses comuns**

O histórico de nossas parcerias, tanto as de menor porte quanto as de maior sucesso, demonstra que um bom parceiro é aquele que ajuda a fortalecer a organização para melhor desenvolver sua missão, ao invés de propor e pressionar para que empreenda ações que a desviam de seu foco. Para manter esse alinhamento e conquistar esse tipo de aliança, é importante que o empreendedor social supere o medo e tenha firmeza de seus propósitos, deixando claro qual é a missão da organização e, dessa forma, evitando as indesejadas manipulações ou “tomadas do projeto” por parte do parceiro. Essa firmeza de posição não favorece só a organização social: ela também deixa bastante claro para o empresário o que ele está apoiando. Nossa abordagem está centrada em fazer o parceiro embarcar no nosso sonho e não em “pularmos” para o sonho do empresário.

Convencer o **empresário da causa é convencer a pessoa**

Nossa experiência demonstra que melhores resultados são alcançados quando nos aproximamos de pessoas que já têm abertura com relação à causa de interesse da organização, no nosso caso, a conservação e a sustentabilidade. A partir daí, tentamos conquistar os indivíduos para as especificidades da nossa causa. Quando abordamos uma empresa, nossa presidente fala de seus sonhos pessoais, bem como daqueles que

a instituição como um todo alimenta. Falamos muito sobre nossos valores: ética, paixão pela causa, cooperação, transparência. Uma visita à nossa sede por um potencial parceiro também contribui para a solidificação da parceria, pois nossos escritórios e campus retratam o quanto valorizamos a beleza e a qualidade, o que, por sua vez, transmite credibilidade, cuidado e seriedade com relação à missão da organização. A idéia é transmitir a coerência e a consistência que existem em nossa forma de ser. Uma organização de conservação, que valoriza a vida, tem que se valorizar também, conservando adequadamente seus próprios espaços. Quando as pessoas percebem que podem fazer parte dessa história, desse processo, elas se apaixonam.

Um caso que bem exemplifica essa abordagem ocorreu com o vice-presidente do Grupo Martins, Juscelino Martins, que também é conselheiro do Funbio — Fundo Brasileiro para a Biodiversidade —, criador de antas e, portanto, já interessado pela causa ambiental. Quando nos conhecemos, contamos a história do IPÊ e tudo o que a organização vem desenvolvendo nesses anos, incluindo nossos projetos e planos. Essa conversa não tinha qualquer intenção de captação, mesmo porque ainda estávamos descrentes da iniciativa privada em função de nossas experiências negativas até então, além de acharmos pouco provável obter apoio de um empresário que acabávamos de conhecer. Mas fomos surpreendidos: ele se encantou com nosso trabalho e manifestou interesse em nos apoiar, o que inicialmente até nos assustou. As negociações avançaram e Juscelino Martins nos doou o barco-escola que os pesquisadores do IPÊ hoje utilizam para os trabalhos de educação ambiental em Anavilhanas (AM), denominado de *Navegando a Educação na Amazônia*.

Também vivemos situações em que a pessoa com a qual estamos mantendo contato está convencida em estabelecer a parceria, mas a empresa ainda não. Essas pessoas, mobilizadas pelo mundo novo que nossa missão descortinou para elas, lutam pela parceria. Sabemos que algumas das parcerias que temos são mais devidas às pessoas do que às empresas que elas representam. Essa dedicação do parceiro acaba por desenvolver uma relação muito mais de amizade do que de negócios, nos trazendo a confiança de que, se algum dia aquela pessoa deixar a empresa, ela ainda será uma parceira nossa a partir de um outro lugar, porque conhece e se identifica com nossa causa. Muitas vezes, a paixão do empresário que deu início à parceria passa à sua equipe, o que permite que outros se contagiem. Nesse caso, se o empresário sair de sua posição, o apoio continua. Seja em que situação for, é necessário juntar paixão e competência.

Concretizar parcerias é identificar as pessoas certas

Identificar a pessoa-chave é achar a pessoa que tem poder de influência e de decisão na empresa. Sem esse elemento, as parcerias são mais difíceis de serem firmadas e o processo é mais tortuoso. As primeiras tentativas de aproximação do IPÊ com o empresariado foram por meio do departamento de *marketing* ou pela agência de propaganda da empresa. Porém, tais tentativas não tiveram sucesso. Em nosso entendimento, isso ocorre porque o setor de *marketing*, com a vocação de criar idéias que contribuam para a imagem e vendas da empresa, não se compromete com a divulgação da idéia da organização social, já que não é de autoria deles. Sentimos que há uma disputa por espaço, legitimidade

e visibilidade, internamente à empresa e, por isso, a proposta não chega às mãos de quem realmente decide. Há alguns anos, o IPÊ enviou um projeto para o departamento de *marketing* de um grande parceiro atual, sem sucesso. Por intermédio da rede de contatos que vimos construindo, o projeto recentemente chegou às mãos do diretor executivo desta mesma empresa, que estava justamente buscando um novo produto, e ele se surpreendeu por nunca ter visto a proposta antes.

Ainda assim, e apesar desses riscos, o IPÊ segue prospectando potenciais parceiros pelas vias normais de elaboração de projetos e contatos com a área de *marketing* das empresas, pois esse setor ainda tem um peso grande na relação da empresa com a comunidade. Além disso, por ser altamente criativo, seu potencial é enorme e fazer parte da agenda desse setor pode ser de grande valor.

Se a pessoa-chave não tiver **espírito filantrópico**, a parceria não acontece

No Brasil, falta ainda espírito filantrópico; todos querem tirar proveito de alguma coisa. Felizmente, essa situação parece estar mudando. Por isso, na aproximação com um potencial parceiro, fazemos uma apresentação da cultura filantrópica do nosso país que, apesar de ainda pouco extensa em relação a outras nações mais desenvolvidas (apresentamos algumas bem-sucedidas experiências internacionais), já mostra traços de crescimento nos últimos anos. Essas informações contribuem para posicionar o empresário no atual cenário social e funciona como elemento motivador.

A **visibilidade** da nossa organização: **fator determinante** para a concretização de parcerias

As empresas buscam se associar a organizações conhecidas porque uma instituição já bem posicionada contribui para a visibilidade da própria empresa. Se a organização social não tem visibilidade, em geral o empresariado não manifesta interesse: lição aprendida na negociação com uma grande malharia. Essa empresa reconheceu que a idéia que propúnhamos era boa, mas como não éramos uma organização conhecida, informaram que não havia interesse em seguir com a parceria.

O IPÊ nasceu a partir de projetos na região do Pontal do Paranapanema, fora do eixo central da mídia. Os projetos que desenvolve são todos em regiões remotas do País, longe dos grandes centros urbanos. Assim, a falta de visibilidade e seu impacto negativo na formação das parcerias foram fatores determinantes para que o IPÊ investisse em um profissional de comunicação que divulgasse a entidade e seus projetos. Esse trabalho tem apresentado bons resultados não só na conquista de novos parceiros, mas também para o contexto geral do Instituto. Outro caminho para se obter visibilidade é a inscrição nos prêmios ambientais nacionais e internacionais. Trabalhamos e investimos muito para conquistar a visibilidade que temos hoje, mas estamos convencidos de que essa é uma estratégia correta e que tem gerado bons resultados.

Diálogo: é necessário falar a “mesma língua” do setor empresarial

A diferença de cultura entre a organização social e a empresa também é um fator importante. Por vezes, as pessoas do mundo empresarial não conseguem entender a importância das parcerias; não vislumbram os benefícios mútuos e os objetivos propostos, o que dificulta a conclusão da negociação. O tempo no mundo empresarial é outro: as pessoas são muito pragmáticas, extremamente focadas, pois estão acostumadas a “fazer acontecer” em prazos curtos. Então, para estabelecer uma identidade, é importante fazer uma apresentação clara, objetiva e impactante, utilizando a linguagem do mundo empresarial: foco, resultado, impacto, custos etc.

Nossa maneira de lidar com a informação gerada por nós começou a mudar com a presença, em nosso conselho, de pessoas originárias do setor empresarial. Esses conselheiros passaram a cobrar dados mais objetivos sobre o nosso trabalho: números de animais salvos, custo das iniciativas e do projeto como um todo, número de beneficiados e assim por diante. Isso nos impulsionou a transformar nossa linguagem e adaptar nosso discurso de forma que um maior número de pessoas pudesse entendê-lo.

Nessa adaptação, percebemos que nossas propostas tinham um perfil muito acadêmico e não traziam o que o empresário esperava. Aprendemos a escrever propostas voltadas para o setor empresarial, envolvendo planos de negócios, com números e dados, o produto proposto, seu valor no mercado, capacidade de produção etc. Além disso, explicitamos os ganhos concretos que a empresa terá ao se associar ao IPÊ.

Negociação: idéias claras são fundamentais

O IPÊ tem aprendido também que, para atrair o empresariado para a sua causa, é necessário ter idéias novas, claras e bem apresentadas em materiais institucionais de qualidade, pois diferentes portas se abrem se essas oportunidades forem melhor otimizadas com esses materiais. Mesmo quando a porta foi aberta por um empresário já parceiro, que é a situação ideal, se a organização não tiver produtos prontos para apresentar, a oportunidade pode se perder. Para ter esses produtos e projetos à mão, iniciamos o desenvolvimento com o planejamento estratégico, seguimos com o plano de ação, que efetivamente gera os produtos, e depois partimos para a identificação dos potenciais parceiros para cada produto. Esses projetos são utilizados como um ponto de partida, já que, durante o processo de negociação, ajustes serão feitos tendo em vista os interesses de ambas as partes. Mas esse projeto inicial é uma forma de comunicar a missão da organização e evitar ficar “refém” da empresa, como já mencionamos anteriormente. Porém, independentemente da qualidade dos produtos e antes do primeiro contato com um potencial parceiro, há um dever de casa a ser feito pela organização: pesquisar o perfil, o interesse e a motivação da empresa, buscando verificar se há coerência com o projeto a ser proposto.

A proposta tem que deixar claro o “ganha-ganha”

Para garantir que a negociação atenda aos objetivos das duas organizações, é necessário ter em mente que os resultados devem atender os dois lados. Iniciamos deixando claro o que o IPÊ deseja e os resultados que esperamos. Seguimos apresentando a idéia com a nossa marca associada à da empresa, o que permite mais facilmente a visualização do “ganha-ganha”: os benefícios para a organização, a empresa e o consumidor. Demonstramos que o projeto em negociação é uma oportunidade para o empresário praticar a responsabilidade socioambiental. Ou seja, não solicitamos apenas o apoio de financiamento, pois, em nosso entendimento, isso não é parceria.

Ganhos equitativos e entusiasmo: o caminho para a consolidação da negociação

Por trás das organizações, estão as pessoas e suas motivações. Portanto, é importante fazer o olho do parceiro brilhar. Quando nossa proposta se enquadra dentro do interesse da empresa, e, portanto, atendemos ao interesse do outro, percebemos que a negociação se iniciou de forma positiva, com boas chances de efetivação da parceria.

Mas a experiência também aponta para a necessidade de ficar atento para não perder o foco institucional, não se desvirtuar da missão organizacional, o que pode ocorrer se o parceiro oferecer algo que a organização está precisando muito naquele momento, como recursos financeiros ou visibilidade. É tão importante corresponder às expectativas quanto resistir às pressões e “tentações”.

A consolidação acontece quando o que cada um ganha está muito claro e ambas as organizações estão contentes com os resultados. Porém, quando da negociação para a continuidade da parceria, e mesmo que a empresa esteja contente com o já realizado, recomendamos que a proposta de renovação traga algum diferencial, aponte para novos rumos. Essa é uma forma de dar continuidade à parceria, de renovar o entusiasmo. Além do mais, não podemos esquecer que nossas propostas concorrem com inúmeras outras que as empresas recebem diariamente.

Custos administrativos: como apresentá-los?

Em geral, os projetos do IPÊ prevêm 10% do orçamento para cobrir nossos custos operacionais. Convencer as empresas desse item tem sido um grande desafio porque a maioria delas quer que seu recurso seja aplicado apenas na atividade-fim. Para contornar esse problema, enfatizamos que a qualidade do desenvolvimento e da implantação dos projetos apoiados é proporcional e vinculada à qualidade institucional do IPÊ. Portanto, a sustentabilidade da organização executora é tão importante quanto a dos projetos por ela promovidos.

Contratos: a **missão do Instituto é o fio condutor**

O IPÊ dispõe de apoio jurídico: integra nossa equipe uma advogada responsável pela elaboração da primeira versão que, redigida a partir do projeto e tendo nossa missão como guia, segue para o setor jurídico das empresas parceiras. É produzida então uma segunda versão (ou quantas forem necessárias) que incorpora os ajustes de forma a assegurar os interesses de ambos, sem, contudo, se desvincular do que foi acertado previamente durante a negociação. Em geral, não temos tido problemas com os departamentos jurídicos das empresas, pois procuramos torná-los também nossos aliados.

Transparência: fator-chave ao longo de todo o processo

A transparência é uma grande aliada nos distintos momentos da parceria. Na adequação das propostas e durante a negociação, essa atitude aberta e franca contribui para a construção de consenso e acordo sobre como a ação será realizada e como os objetivos serão alcançados. No decorrer do projeto, quando há necessidade de fazer ajustes ou mudar rumos, a transparência também é fundamental; deve-se compartilhar com o parceiro todos os aspectos que estão ocorrendo, positivos e negativos. Nunca enfrentamos um problema sozinhos; sempre compartilhamos as decisões mais prioritárias. Sendo empresário e estando comprometido com a causa, o parceiro compreenderá que, às vezes, ajustes são necessários.

É necessário **cultivar o relacionamento com o parceiro e sua equipe**

O estabelecimento de parcerias envolve a criação e o cultivo de uma amizade, de um vínculo de confiança. Quando o acesso se dá através de contatos pessoais, o processo tende a ser bastante facilitado, pois se estabelece uma relação humana. Por exemplo, a amizade e o interesse de Juscelino Martins — empresário parceiro do IPÊ — têm sido fundamentais na abertura de caminhos para se chegar a mais empresários que possam se interessar pela causa. Por intermédio dele, fomos apresentados ao diretor das Havaianas, Paulo Lalli. Convidamos o Paulo para conhecer a sede do IPÊ, apresentamos nosso trabalho, tivemos a chance de contar nossa história e compartilhar os nossos anseios. Sentimos que, nesse tipo de contato, ele pôde, por conta própria, julgar a seriedade da nossa instituição e, assim, se convenceu de que seria uma boa oportunidade para as Havaianas realizarem a parceria que hoje tanto nos orgulha. Através da empresa, o IPÊ recebe 7% da venda das sandálias Havaianas com desenhos de animais ameaçados de extinção. As Havaianas-IPÊ ainda cumprem um papel de grande importância para ambas as instituições: ajudam a divulgar as espécies brasileiras que a população tem tão pouca chance de conhecer.

Cultivar a relação é fundamental. Para tanto, mantemos nossos parceiros informados sobre as novidades da organização e compartilhamos com eles a emoção e a alegria que acompanham os sucessos experimentados.

Entendemos que uma relação é construída com pessoas e todas têm seu lado emocional. Como trabalhamos com conservação da natureza, fazemos uma analogia entre a relação humana e uma planta: ambas precisam de cultivo. Portanto, não deixamos os elos da relação afrouxarem: quando a distância se inicia, é hora de ligar, fazer uma visita, enviar um boletim, uma mensagem ou até um presente. Temos percebido que essas pequenas ações têm efeito positivo: os elos voltam a se estreitar. Nutrir a parceria com novas idéias também fortalece os interesses mútuos.

Mas não é só o empresário que precisa dessa atenção: é importante também cativar a equipe que está trabalhando no projeto. Se, por algum motivo, o empresário se distancia, a equipe pode dar continuidade e, portanto, reduzimos o risco de interrupção da parceria. Com outras conexões também difundimos melhor a missão da nossa organização para diferentes ambientes da empresa, envolvendo outros funcionários no processo de parceria. Cursos e seminários são bons veículos para fortalecer o envolvimento dos funcionários. Mas é necessário ter em mente que nem sempre as empresas têm equipes coesas: muitos podem estar motivados, mas nem sempre todos “compram a sua causa”. Portanto, também temos que saber lidar com egos, ter jogo de cintura, “engolir sapos” e, muitas vezes, admitir falhas que não são nossas como forma de superar esses momentos. A causa é nossa força nessas situações.

Comunicação sistemática: ferramenta fundamental no estabelecimento e consolidação de parcerias

Para manter a parceria em um bom patamar, é necessário demonstrar eficiência. Para tanto, o IPÊ recorre a um conjunto de alternativas, dentre elas: relatórios, reuniões telefônicas e um constante *follow-up* que nos mantém ligados a todos os parceiros. Não podemos nos esquecer de ninguém. Nesses contatos, discutimos os resultados alcançados até então e procuramos identificar se o projeto está sendo positivo para ambas as organizações. O desafio dessa estratégia é que ela requer uma equipe voltada para essa finalidade, com tempo para ouvir, dialogar, planejar e implementar.

Respostas negativas: aprendizado e perseverança

Quando recebemos uma resposta negativa, ficamos frustrados, evidentemente. Por mais de uma vez, estivemos próximos de fechar grandes parcerias que não se concluíram: a empresa desistiu em cima da hora, o que causou grande desapontamento para toda a equipe do IPÊ. Mas optamos por insistir, perseverar, lutando inclusive contra o pessimismo que se estabeleceu na própria equipe.

A principal medida, além de perseverar, é entender o porquê da resposta negativa para incorporar esse aprendizado e não errar novamente.

O ponto de vista do empresário parceiro

Juscelino Martins, vice-presidente do Grupo Martins, empresa do ramo atacadista, com sede em Uberlândia, MG

Relação do Terceiro Setor com a iniciativa privada

“As empresas querem ter idéias, querem participar. Não se convence um empresário simplesmente com uma proposta de apoio financeiro”

O setor empresarial e o terceiro setor têm muita coisa em comum em suas essências, como a necessidade de capacitação permanente das equipes, mas também, algumas diferenças importantes, como a linguagem. As organizações socioambientais precisam saber o valor que possuem frente ao setor empresarial, embora acredito que exista uma crise de autoconfiança e auto-estima pelo fato de algumas vezes não conseguirem atingir seus objetivos de captação de recursos.

É necessário, portanto, identificar a diferença de linguagem entre o mundo empresarial e o terceiro setor para que, a partir daí, se possa construir uma ponte. Do lado das organizações socioambientais, vejo que é importante ter soluções criativas e originais para os problemas, com uma visão ampla e estratégica, como tem o IPÊ, por exemplo. Isso permite uma identificação com o mundo empresarial.

Do lado das empresas, percebo que elas precisam criar um certo orgulho de pertencer a um ecossistema e, portanto, fazer algo que beneficie o todo ao seu redor.

Motivações para estabelecer parcerias

“Atualmente, existe uma cobrança cada vez maior do consumidor por um compromisso empresarial com o meio ambiental”

As empresas estão preocupadas com sua imagem e suas finanças. Por exemplo, o presidente das Havaianas veio me agradecer pessoalmente pelo fato de eu ter apresentado o IPÊ a eles. Isso reforçou a qualidade do relacionamento entre nossas empresas.

Ou seja, ao mesmo tempo em que a parceria com o IPÊ contribui para a imagem da empresa Havaianas, contribui também para a imagem da minha empresa perante as Havaianas, com quem mantenho um relacionamento comercial.

Como se aproximar das empresas

“A parceria com uma organização socioambiental pode ser a oportunidade de realização de um sonho pessoal”

Sugiro que os empreendedores busquem se aproximar dos dirigentes, porque se pode conhecer melhor as pessoas quando mais espontâneas. No meu caso com o IPÊ, o que me encantou foi a franqueza de Suzana Padua quando da apresentação sobre o trabalho da instituição. Primeiro, conheci o Claudio, marido de Suzana, em uma reunião do Funbio – Fundo Brasileiro para a Biodiversidade.

Outro aspecto muito importante é que acredito que muitos empresários vêem nessas ações de parceria com as organizações sociais a possibilidade de realização de um sonho pessoal. Mas devo destacar que, por vezes, o empresariado acredita ser muito difícil se vincular a instituições de cunho ambiental, porque ainda guardam a imagem do ativismo radicalizado que algumas organizações adotaram no passado.

Como o Grupo Martins vê a aproximação e o trabalho com o Terceiro Setor

“Existe uma necessidade crescente de se criar uma conexão entre as pessoas através de valores e referências”

O eixo principal da estratégia do Grupo Martins para se envolver está ligado aos interesses da família, que são diversos: meio ambiente, educação e cultura. Por esse motivo, criamos um instituto para lidar com essas diferentes frentes. Há que se diminuir a fronteira entre a face ambiental, mais científica, e a social, mais ampla e genérica.

Projeto Casa da Criança

www.projetocasadacrianca.org.br

Recife, PE

Apresentação

O Projeto Casa da Criança teve início em 1999 pelas mãos da liderança de Patrícia Chalaça. Com o propósito de transformar espaços de acolhimento (creches, abrigos de crianças abandonadas e órfãs, espaços de adolescentes e unidades de atendimento a crianças com câncer e necessidades especiais) através da mobilização de profissionais da área de construção e decoração, a missão do Projeto é proporcionar melhor qualidade de vida às crianças socialmente desfavorecidas do Brasil. A Casa da Criança atualmente está em quase todas as regiões do País (Pará, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Bahia, São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina, Goiás, Mato Grosso e no Distrito Federal). A Casa da Criança realiza projetos com a Franquia Social do Projeto Casa da Criança, o programa Companhia dos Anjos e o Núcleo de Tecnologia.

Os principais parceiros da Casa da Criança são Cimentos Nassau, o Instituto Ronald McDonald, a Suvinil, a Siemens, entre outras, além de seus próprios franqueados.

O relato a seguir é fruto da reflexão coletiva realizada pela equipe da organização envolvida na construção de parcerias com as empresas: Patrícia Chalaça e Marcelo Leão, fundadores, Lavínia Mata (gerente de franquia) e Lívia Galvão (assessora de imprensa nacional).



Relato da Experiência

Nossas parcerias são fruto de **redes de contatos**

Iniciamos nossa ação mobilizando arquitetos, construtores, amigos e clientes para participar de um evento de apresentação da Casa da Criança. Esses primeiros contatos desencadearam outros contatos, em importância crescente. Promovemos diferentes atividades agregadoras, tais como seminários e coquetéis, para as quais são convidados os atuais e os potenciais parceiros e colaboradores. Isso tem sido determinante para a construção das parcerias da Casa da Criança por dois motivos: primeiro, porque estamos dialogando com pessoas que entendem nosso trabalho, e segundo, porque os já parceiros ajudam a convencer os potenciais, pois a motivação dos primeiros é o motor para os novos. Assim, parceiros vão se complementando com a doação de diferentes produtos, todos importantes para a reforma dos espaços que apoiamos.

Atualmente, e já com base em nossos aprendizados, estamos conseguindo unir no projeto social parceiros que são concorrentes no mercado — escritórios de arquitetura e grupos de construtores. Com esse sucesso, estamos expandindo essa estratégia para outras classes e setores. Para esse processo de expansão das parcerias, a avaliação foi fundamental: no âmbito da nossa parceria com a AVINA, procedemos a um diagnóstico de todas as unidades apoiadas desde 1999 até 2004. Essa avaliação gerou um documento que demonstra a efetiva melhora na qualidade de vida das crianças atendidas. Esse material tem sido de extrema utilidade para a ampliação das nossas alianças, tanto no setor empresarial quanto no governamental.

Envolvimento com a causa ou desejo de visibilidade: **acolhemos ambos os interesses**

Não temos uma estratégia para identificar parceiros envolvidos com a causa, mas normalmente eles acabam se apaixonando. Sabemos que os parceiros têm um retorno de imagem muito grande com a Casa da Criança, mas não usamos isso nas negociações iniciais. Primeiro, convidamos o potencial parceiro para participar e oferecemos a oportunidade de ele se envolver com a causa, argumentando que a responsabilidade social também é dele e não só do Estado. Só depois é que acenamos com o benefício da imagem, que é sempre colocado como um agradecimento pelo que farão para a organização. Ainda assim, há empresas que entram na parceria buscando apenas esse tipo de retorno, mas acolhemos mesmo assim, pois acreditamos que é uma maneira de mobilizá-los para a causa.

O grande desejo por visibilidade das empresas nem sempre é só um problema, uma pressão: ele pode, em alguns casos, ser nosso aliado. Por exemplo: a Casa da Criança está baseada em Recife, mas 90% das empresas que nos apóiam são multinacionais localizadas no eixo Rio—São Paulo, o que poderia dificultar o acesso. Mas, como temos franqueados em diferentes regiões do País e essas multinacionais têm necessidade de estar presentes em âmbito nacional, podemos oferecer a elas uma presença diversificada geograficamente. Assim, o fato de estarmos no Nordeste, fora do principal eixo industrial do País, não tem sido para nós um obstáculo para estabelecer parcerias com grandes empresas do Sudeste.

Parceria: interesses mútuos e objetivos comuns

Nossas parcerias estão voltadas para a obtenção de materiais e serviços necessários às reformas de creches e abrigos. Todos os materiais que precisamos para realizar as obras são doados; para cada necessidade, um parceiro. Dessa forma, a busca de patrocinadores tem como premissa captar diretamente junto ao fornecedor do material necessário. Assim, procuramos empresas que tenham identidade com o projeto em questão e fazemos propostas adequadas ao tipo de material ou serviço que ela pode doar.

Sensibilidade para identificar a pessoa certa

Sempre procuramos chegar à pessoa-chave através de indicações. Assim, quando do primeiro contato, o empresário já nos conhece, pois fomos apresentados anteriormente por alguém de nossa rede: nunca batemos em uma porta sem sermos conhecidos.

Outro elemento que ajuda a identificar a pessoa certa dentro da empresa é ter clareza do que será solicitado e, então, determinar quem e que função é a mais adequada para a necessidade em questão. Por exemplo, se a colaboração solicitada é um produto, não é necessário contatar a diretoria; o *marketing* tem autonomia para autorizar esse tipo de recurso, já que dispõe de verba e cota de produtos para promoção.

Política de patrocínio: facilita a abordagem

A Casa da Criança adota um sistema de patrocínio que envolve abrangências físicas: escala nacional, regional, local ou de ambiente. Ou seja, em escala nacional, a empresa participa dos vários projetos que a Casa mantém no território nacional. Da mesma forma, ocorre com a escala regional e a local (só em uma das cidades) e a de ambiente, que é quando a empresa “adota” apenas um dos ambientes de um abrigo ou creche. Essas escalas são categorias que conferem diferentes níveis de visibilidade e, dentro de cada categoria, oferecemos uma variação grande de valor, permitindo quantias bem pequenas em alguns casos, de tal forma que é quase impossível recusar o apoio.

Mas só uma empresa por segmento entra como patrocinadora em cada obra, para evitar competição entre os concorrentes. Se o patrocinador for nacional, o produto dele é utilizado em todas as obras e só podemos abrir espaço para um concorrente se a empresa retirar ou reduzir o apoio para apenas uma região do País. Se o patrocínio for local ou regional, há espaço para os concorrentes participarem em outras localidades. Com essa política, constante do contrato, temos conseguido trabalhar transparentemente com concorrentes sem causar tensões entre eles.

Também temos experimentado a aproximação de empresas que querem colaborar só com alguns produtos para apenas um ambiente ou cidade: acolhemos essa maneira quase tímida de iniciar a parceria, pois, em geral, ao verem os resultados sociais e a divulgação de suas participações, essas empresas abrem

a possibilidade de ampliar o patrocínio, avançando para o nível acima do anteriormente praticado: por exemplo, do nível local, passam a apoiar o nível regional ou, do regional, vão para o nacional.

A conquista de novas parcerias é um **trabalho de equipe**

Geralmente as parcerias começam no nível local e, depois, evoluem para uma abrangência nacional, normalmente pela ação do próprio parceiro. Em muitos casos, nossos franqueados — projetos com o selo Casa da Criança em outras regiões do País — conquistam parceiros locais que abrem o caminho para contatos com o presidente da empresa. Quando o nosso parceiro é um profissional e ele se envolve com a causa, é comum ele ampliar a parceria, apresentando, ele próprio, um projeto de peso para o presidente da empresa. Portanto, novas conquistas são, freqüentemente, resultado de um trabalho de equipe: parceiros juntam-se para conquistar novos apoios para a Casa da Criança.

Contrato: registra o comprometimento, o papel e as responsabilidades de cada parte

Tudo o que é acordado com o patrocinador (parceiro), o construtor, o arquiteto e a entidade a ser beneficiada consta em contrato: o cronograma da obra, o prazo de entrega dos produtos, as pessoas que participarão na coordenação do projeto com a Casa da Criança, dentre outros aspectos.

O documento que utilizamos tem o padrão de um contrato comercial que apresentamos logo na primeira reunião. Antigamente, nossos contratos eram renovados anualmente, mas aprendemos que, além de burocrático e demorado, esse procedimento é desnecessário, pois os parceiros já têm cotas de produtos preestabelecidas destinadas ao projeto. Atualmente, os contratos são atemporais e com renovação automática, sendo o único item objeto de aprovação o projeto beneficiado pelo contrato em questão. Avaliamos que foi a confiança construída entre nós e nossa rede de parceiros, baseada no fiel cumprimento dos contratos (além da qualidade técnica do trabalho da Casa), que nos permitiu ter um contrato-padrão com renovação automática.

Para os novos parceiros, estamos considerando manter contratos anuais somente durante os dois primeiros anos, período em que essa confiança é construída. A partir desse período, então, os contratos já serão de renovação automática.

Os custos operacionais: convencendo os parceiros

Quando buscamos recursos financeiros, enfatizamos a importância que a estrutura da Casa da Criança tem na viabilização dos projetos. Assim, solicitamos apoio financeiro institucional, demonstrando com clareza como e onde os recursos serão utilizados, e sempre enviamos um relatório de prestação de contas

desse recurso. Em nossas palestras de mobilização, apresentamos esse mecanismo para todos os potenciais novos parceiros. Em nosso entendimento, essa abordagem tem tido bons resultados.

Qualidade e credibilidade são determinantes na escolha dos parceiros

Procuramos empresas cujos produtos a serem doados tenham qualidade, pois é essa condição que garantirá a durabilidade do trabalho final. E é essa durabilidade que, por sua vez, assegura a imagem da Casa da Criança e, conseqüentemente, a de todos os parceiros com ela envolvidos. Além da qualidade do produto, também selecionamos pela credibilidade que a empresa tem no mercado, pois, como há uma associação de imagens tanto com a Casa quanto com os demais apoiadores, é preciso zelar pela imagem de todos. Da mesma forma que uma imagem positiva agrega valor às demais, a negativa compromete com a mesma intensidade.

Excelência e comunicação: ferramentas indispensáveis para quem trabalha com mobilização

Acreditamos que, além da idéia inovadora da Casa da Criança, dois aspectos favoreceram o desenvolvimento do Projeto: comunicação e organização. Tão logo o Projeto ganhou forma, criamos a logomarca para que as pessoas vissem que se tratava de um projeto concreto. Desenvolvemos também material gráfico para apresentação da Casa, que fomos atualizando regularmente. Hoje, nosso material institucional é bastante concreto, com fotos dos locais recuperados e vídeos com depoimentos dos parceiros e dos beneficiários do projeto, gravados no local da intervenção. O depoimento das pessoas envolvidas tem se mostrado uma arma poderosa, porque torna tangível a emoção causada pelo impacto da nossa ação.

Mas, comunicação institucional não se restringe a materiais institucionais bem apresentados: requer também uma boa assessoria de imprensa. Dispomos de assessorias, pró-bono, em todas as cidades onde atuamos. Essas empresas entram em contato com as equipes e mídia locais, fotografam e registram tudo, além de cliparem todas as matérias divulgadas no território nacional. Todo esse material é enviado para a matriz da Casa da Criança, que acompanha as repercussões e faz uma análise estratégica, cuidando para que exista equilíbrio na exposição entre os vários parceiros regionais. As assessorias também se aproximam de emissoras de rádio e TV, especialmente por ocasião da inauguração de um novo espaço, quando fazemos uma festa de celebração.

Em qualquer material de divulgação, a marca do projeto Casa da Criança é destacada junto com as logos dos parceiros, dimensionadas de acordo com a categoria do patrocínio: nacional, regional, local e de ambiente.

Todo esse material, que permite comprovar a capacidade da Casa em abrir os espaços na mídia, é utilizado para (1) dar retorno aos parceiros e (2) para a conquista de novos apoiadores.

A comunicação pode ser essa grande aliada, mas, sem excelência, ela pode não alcançar os resultados esperados. Por excelência queremos dizer qualidade na organização dos eventos e dos materiais. Por exemplo: cuidamos muito da organização das reuniões. Em geral, realizamos esses encontros em hotéis de grande porte, com toda a logística de reuniões profissionais – crachás, material de trabalho, dentre outros – para cada convidado.

Poder de convencimento: uma habilidade do conjunto

O poder de convencimento é fundamental na construção de parcerias. Nas equipes de franqueados, procuramos garantir que existam pessoas com distintos perfis que, juntas, confirmam equilíbrio e reforcem esse poder de convencer, conquistar e liderar. Dentre as competências e habilidades necessárias, destacamos: experiência em obra, comunicação, racionalidade e capacidade de relacionamento com a mídia.

Consolidando a parceria: difusão dos resultados e da marca da empresa parceira é elemento-chave

No final do ano, antes da renovação dos contratos, enviamos, para cada um de nossos parceiros, uma caixa com todos os materiais de comunicação institucional nos quais as marcas aparecem, nosso relatório de resultados, um CD com fotos das obras (“antes e depois”) e nosso plano para o ano seguinte, além de um relatório com todo o material que foi divulgado na mídia.

Ressaltamos, para cada parceiro, os resultados de sua doação, destacando o impacto causado para os beneficiários do projeto reformado. É nesse momento que o empresário identifica claramente como sua contribuição foi fundamental para o alcance daquele resultado. Em geral, diante desse impacto e do contentamento por ele gerado, os parceiros só não renovam o apoio se a empresa estiver atravessando dificuldades financeiras.

Parceria: acompanhar e cuidar da relação, não só do projeto

A relação com o parceiro tem, como todas as relações, um componente afetivo que precisa de atenção e cuidado. Assim, procuramos, ao longo do ano, alimentar o parceiro – empresário, equipes e departamentos de *marketing* – com todos os tipos de notícias, avanços e resultados. Paralelamente, também acompanhamos a parceria através de contatos telefônicos, com uma frequência mínima bimestral, usando qualquer evento, por mais simples que seja, como forma de aproximação.

O ponto de vista do empresário parceiro

Wilton Farias – diretor regional Norte–Nordeste da Siemens do Brasil, empresa do ramo tecnológico, com sede em São Paulo

O envolvimento da Siemens com projetos sociais

“Muitos dos projetos que apoiamos surgiram, inicialmente, mais pelo envolvimento das pessoas do que pelo institucional”

Cidadania empresarial e responsabilidade social são princípios da Siemens e todos os gestores são cobrados por isso. É uma forma da empresa devolver à sociedade, já que usufrui dela para manter seu negócio. Esses princípios facilitam o trâmite de idéias e projetos sociais dentro da empresa. Por outro lado, também temos nossos desafios: os recursos são escassos frente à demanda que recebemos, principalmente na Regional onde atuo, em função das inúmeras necessidades que o Nordeste apresenta.

Um projeto de São Paulo tem maior facilidade de aprovação, pois está próximo à matriz. No caso da Casa da Criança, o que favorece é que, sendo o diretor regional, tenho acesso à matriz e posso defender os interesses regionais.

Como estabelecer parcerias com empresas

“A relação de proximidade que tenho com Patrícia é o que cria o engajamento e a empolgação”

A cultura nordestina está muito vinculada à palavra, à conversa e à empatia que se estabelece no contato pessoal. Aqui a palavra das pessoas tem muito valor. Em São Paulo, percebo que as pessoas são menos expansivas e se concentram mais em entender como o projeto vai contribuir para a exposição da marca do que na relação com o parceiro apoiado. A empatia sempre é mais importante do que qualquer outro elemento. É a relação que tenho com a Patrícia e com a Casa da Criança que me leva a defender o projeto dentro da empresa, a continuar o apoio, mesmo diante de limitações orçamentárias e da distância geográfica. Sinto que o maior desafio para as organizações sociais é conseguir promover esse envolvimento, fazer com que a empresa seja parte da idéia, que o seu contato empresarial “vista a camisa” e se sinta parte do projeto.

“Estar no campo visual da empresa é um fator muito importante para a tomada de uma decisão favorável”

A proximidade física com o projeto social é um fator fundamental. Se a ação está no campo visual dos funcionários, é mais fácil mobilizar a empresa, engajar colaboradores, contaminar colegas de trabalho, convencer internamente sobre a necessidade de se apoiar o projeto. No caso específico da Siemens, esse aspecto nos interessa muito porque temos um programa de voluntariado corporativo e projetos que podem proporcionar a participação dos funcionários são priorizados.

A pessoa-chave é um formador de opinião

“É fundamental que as organizações sociais consigam acessar as pessoas-chave para criar a parceria e, a partir delas, consolidar um relacionamento com a empresa”

A melhor porta para entrar na empresa é a pessoa, não um departamento. Muitos dos projetos que apoiamos surgiram assim. Como a porta só se abre pelo lado de dentro, é necessário identificar se a pessoa por trás dela está alinhada com a causa. A pessoa certa é um formador de opinião interno da empresa. Perseverança também é importante: se um primeiro contato não foi positivo, deve-se tentar mais vezes com outras pessoas que tenham essa capacidade de mobilizar internamente.

Embora a relação pessoal seja fundamental, é necessário enfatizar que, para que a empresa coloque sua logomarca em um projeto, também é condição que a organização social tenha qualidade e seriedade.

Fatores determinantes para a consolidação de uma parceria

“Comprar a causa e colocar a mão na massa são fatores que facilitam a consolidação da parceria”

Sempre temos expectativa de renovar uma parceria que está dando certo. Mas queremos saber as novidades, acompanhar o avanço do projeto e identificar um diferencial na nova etapa para aprovar uma continuidade.

Embora o apoio seja da empresa e, portanto, efetivamente institucional, a consolidação só acontece quando as pessoas se envolvem, porque são elas que disseminam a ação para dentro da empresa. É o envolvimento pessoal, a sensação de fazer parte da ação social que faz com que o funcionário mobilize e engaje outras pessoas. Na Siemens, fazemos eventos internos que divulgam as ações sociais que apoiamos. A Casa da Criança também colabora nessa difusão e promove esses encontros para suas empresas parceiras.

Avaliação de Resultados

“Mais uma vez, é a proximidade dos funcionários com o projeto que alimenta a empresa sobre os resultados”

Como para a Siemens a vinculação da imagem da companhia não é condição para o apoio, não temos um instrumento tangível de aferição de resultados. Portanto, adotamos a percepção dos nossos funcionários voluntários: eles viajam até o local do projeto, realizam o acompanhamento das atividades e informam a empresa sobre o seu andamento. O relato desse profissional para nós é de muito valor e é ele que subsidia nossa decisão de continuidade.

Barreiras internas à aprovação de um projeto

“Limitações financeiras, concorrência com outros projetos, adequação às necessidades do contexto e convencimento das pessoas que operam na matriz são as principais barreiras para aprovação de uma parceria”

Esses fatores são freqüentemente verificados nas grandes empresas. Já com as empresas de médio porte e que atuam apenas localmente, percebo uma dificuldade maior em se associar ao Projeto Casa da Criança. Como o Projeto tem várias grandes empresas nacionais e internacionais como parceiras, eventualmente as de menor porte se intimidam ao imaginar que não terão o mesmo fôlego financeiro e se perguntam: “o que podemos fazer, como podemos contribuir?”. Para colaborar com esses potenciais parceiros, a Siemens-Regional Nordeste tem promovido cafés da manhã visando a fomentar essa cooperação.

Os benefícios das parcerias

“O principal benefício que temos com a parceria é o fato de poder colaborar, ajudar, contribuir com a mudança, engajando nossos funcionários como voluntários”

No caso da Siemens, não colocamos, por princípio, ênfase na exposição da marca porque, para nós, o importante não é ter o nome da empresa associado à responsabilidade social e, sim, fazer com que ela aconteça e ajude a transformar a realidade social.

“As parcerias fortalecem o relacionamento interno e externo das empresas”

As parcerias fortalecem o relacionamento interno, desenvolvem nossos profissionais, valorizando-os dentro da empresa e facilitam as relações com nossos parceiros externos comerciais. Cada parceria é uma oportunidade de expansão do nosso *network*: compartilhando a parceria em um projeto social, facilitamos o relacionamento com essas empresas de nossa rede comercial. Assim, entendo que os principais benefícios, em nosso caso, são a real transformação da realidade social, o engajamento do nosso voluntariado corporativo e o fortalecimento da nossa rede de relacionamentos.

Banco de alimentos do Rio Grande do Sul

www.bancodealimentosrs.org.br

Rio Grande do Sul, RS

Apresentação

O Banco de Alimentos do Rio Grande do Sul, constituído formalmente em dezembro de 2000, é uma central de arrecadação e recepção de alimentos não perecíveis para pronta e imediata redistribuição às entidades sociais. Visa a contribuir para que parcelas carentes da comunidade, atendidas por instituições sociais, tenham acesso a alimentação todos os dias. É uma organização da sociedade civil de interesse público, sem fins lucrativos, que congrega hoje 13 instituidores, na sua maioria organizações empresariais.

Entre seus principais parceiros estão: o SETCERGS (Sindicato das Empresas de Transportes de Carga no Estado do Rio Grande do Sul), que garante toda a logística de distribuição dos alimentos para o Banco, a Gerdau, Ipiranga, GBOEX, SONAE, Pierre Alexander, Puras, Banco Matone, empresas mantenedoras, além da AVINA, que realizou um investimento importante para implantar a estratégia de sustentabilidade da organização. Três foram as organizações que protagonizaram essa iniciativa e que vêm dando sustentação gerencial ao Banco: Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, Conselho da Cidadania da Fiergs e Rotary Club.

O relato a seguir é fruto da reflexão coletiva realizada por Alceu Terra Nascimento, vice-presidente do Banco de Alimentos e dirigente da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, Henrique Tombesi, gestor do Banco de Alimentos, e Marcio Mostardeiro, coordenador da área de responsabilidade social na Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho. Ao longo das entrevistas, outras experiências de processos de captação foram incluídas, ora para estabelecer um contraponto às teses estabelecidas, ora para reforçar os argumentos defendidos. Foi o caso do Programa Fundo do Milênio para a Primeira Infância, uma iniciativa da Fundação Maurício Sirotsky, UNESCO e Banco Mundial, que enriqueceu o debate, na medida em que trata de um Programa específico (e não uma instituição) de captação de recursos privados que buscou estratégias diferenciadas para atingir suas metas.



Relato da Experiência

Rede de contatos: elemento fundamental no estabelecimento de parcerias

A estratégia inicial do Banco de Alimentos foi compor um grupo de empresários/empresas que possuíssem contatos e facilidades para “abrir portas” no setor. Identificamos “empresários-âncora” e, ao invés de solicitarmos a eles apoio financeiro, propusemos que desempenhassem esse papel de “embaixadores” do projeto junto a seus pares. Aqueles que aceitaram o desafio passaram a integrar o Conselho de Instituidores do Banco de Alimentos, contribuindo com seu prestígio e rede de contatos.

Priorizamos, portanto, estabelecer um forte relacionamento com empresas ou organizações empresariais diretamente relacionados com o ramo de alimentação: o presidente do Sindicato das Indústrias de Alimentos; o presidente do Sindicato das Empresas de Transportes de Cargas; o presidente do Sindicato de Bares, Restaurantes e Hotéis, Federação das Indústrias etc.

Para ampliar essa rede, promovemos encontros informais onde um empresário já parceiro oferece seu testemunho. Esse mecanismo tem se mostrado bastante eficiente por dois motivos. Primeiro, como o empresário depoente é do “clube”, a identificação dos demais com ele é imediata. Segundo, como quem oferece seu testemunho dedica parte de seu tempo e de seus recursos para um projeto social, ele está legitimamente validado para solicitar que outros façam o mesmo. Ou seja, o exemplo de um par, de um colega é um grande incentivo, um forte componente de mobilização de novos parceiros. Todos os nossos parceiros têm o compromisso, voluntário, de participar dessa mobilização com a finalidade de ampliar o leque de apoiadores.

Identificar a **pessoa-chave** para apresentação da proposta de parceria é um desafio

A seleção da pessoa-chave está diretamente vinculada à natureza da solicitação que a organização social vai apresentar. No caso do Banco, por exemplo, aprendemos que nem sempre o presidente é a pessoa adequada, porque a doação de alimentos não se configura como uma decisão complexa, do âmbito da presidência — esse tipo de demanda pode ser resolvida pelos departamentos que têm autonomia para isso. Em geral, procuramos as áreas de *marketing* ou recursos humanos ou algum setor da empresa que cuide do atendimento à comunidade. Da mesma forma, quando a solicitação é de recursos financeiros, em geral, só o presidente é quem tem autonomia para tanto. A exceção é se a empresa tiver uma área específica destinada a tratar da agenda da responsabilidade social empresarial, incluindo os investimentos sociais privados. Neste caso, o ideal é contatar essa área.

Nosso aprendizado também é feito de frustrações, porque há situações em que os departamentos não têm autoridade para doar alimentos, pois muitas empresas ainda não estão preparadas para atuar com questões sociais.

Negociação: **identificação com a causa** é o caminho mais efetivo

Quando vamos para uma reunião de negociação, é importante lembrar que o empresário é, antes de tudo, um cidadão e um líder, com sonhos, sentimentos, e que compartilha com as demais pessoas da sua comunidade dos benefícios de viver num ambiente sustentável. Portanto, ele é capaz de perceber o valor do investimento em uma causa social pelos resultados gerados para a sociedade. E, como executivo, com visão estratégica, ele também é capaz de perceber o impacto positivo que a responsabilidade social tem nos seus negócios.

Logo, o projeto a ser negociado, além de bom e claramente estruturado, precisa fazer algum sentido para aquele a quem está sendo apresentando. Esse sentido não significa que o tema do projeto tem que necessariamente estar relacionado com o *core business* da empresa. Como, em geral, a primeira decisão é mais de cunho pessoal que institucional, mobilizar a figura humana do empresário é mais importante. Temos percebido que, ao longo do processo de construção da parceria, o apoio vai aos poucos migrando da esfera pessoal para a institucional. Nesse momento, outros fatores, até então ausentes, se tornam importantes. Por esse motivo, sempre que possível, é interessante que a causa esteja alinhada com a estratégia da empresa.

A identidade da “**pessoa que propõe a idéia**” é determinante na disseminação da causa

Embora o testemunho do empresário com relação à adesão à causa seja um poderoso instrumento no processo de captação, o empreendedor social também tem uma legitimidade especial. Como a autenticidade é importante na aproximação com o potencial apoiador, o líder social estabelece uma identidade imediata em torno da causa porque ela é sua missão, sua vocação, sua tarefa diária, diferentemente de um captador de recursos profissional. Não se trata de questionar a legitimidade desse profissional, que tem sua remuneração atrelada às comissões, mas apenas de identificar o interlocutor com as melhores condições de aproximação com o empresário. Nossa experiência indica que nós do Banco temos tido mais efetividade do que os captadores profissionais.

Visibilidade: uma consequência natural de um bom projeto

Acreditamos que é justo e obrigatório conceder crédito aos investidores que viabilizam o empreendimento e não há dúvida de que esse elemento conta no relacionamento entre parceiros. Porém, entendemos que a visibilidade é uma decorrência natural dos resultados positivos de um projeto. Por isso, não lidamos com a visibilidade para a empresa como o carro-chefe de uma negociação de parceria. Para nós do Banco, a causa sempre vem em primeiro lugar. Certamente algumas empresas não vão estabelecer essa mesma lógica de valor, mas acreditamos que essa deve ser a posição política de uma organização social.

Adicionalmente, aprendemos que há riscos em pautar a negociação em relação aos ganhos mercadológicos, buscando atender à indagação de quanto efetivamente vale para a empresa associar sua marca ao projeto social em negociação. Como é difícil medir esse tipo de ganho, podemos desestimular

o empresário pela impossibilidade de claramente demonstrar esses retornos mais comerciais. Sabemos, também, que o valor que um projeto social oferece para uma empresa é, a princípio, muito intangível: sua concretude só se confirma no tempo, mais adiante. Portanto, nossa opção tem sido transcender a questão do “ganha-ganha” organizacional — organização social e empresa — conduzindo o diálogo para a importância do projeto para a sociedade como um todo.

Ainda assim, sempre tem um ou outro parceiro para quem a visibilidade é muito importante. Portanto, ao longo do acompanhamento, é interessante ficar atento a oportunidades que possam proporcionar essa desejada exposição. Também enfrentamos a disputa por prestígio entre os parceiros e entendemos que é função da organização social buscar um equilíbrio para que todos tenham níveis de repercussão compatíveis com suas participações.

O projeto: simples, objetivo e esteticamente bem apresentado

Apresentamos ao mundo empresarial uma equação muito simples e direta cujas alternativas para a solução se configuram como absolutamente razoáveis e necessárias: “Não pode haver desperdício onde existe fome. Como transformar o desperdício em benefício social?” A causa, de fato, mobiliza as pessoas e pode, inicialmente, ser suficiente para mobilizar as empresas. Porém, na seqüência, elas necessitam que essa causa se traduza em projetos claros, objetivos, eficientes e que demonstrem a capacidade da organização social de gerar resultados tangíveis. Essa estratégia envolve a genialidade de equilibrar a simplicidade na apresentação do projeto com a demonstração da grandiosidade da idéia. Embora o escopo do nosso trabalho seja complexo, apresentamos ao empresário uma estrutura de idéia formatada de maneira simples, o que sensibiliza e facilita a compra da idéia. Não levamos um projeto pronto e detalhado na fase de aproximação.

Devemos lembrar que as organizações sociais estão mais acostumadas a encaminhar projetos para fundações, que estão preparadas para analisar idéias complexas e bem elaboradas, verificando a consistência de cada detalhe da proposta. Mas, com empresas, a situação é diferente: equações complexas assustam o investidor social, até porque ele não dispõe dessa estrutura de análise. Portanto, uma linguagem mais direta e objetiva é mais eficiente, pois, no processo de convencimento, a simplicidade e clareza são melhores aliadas. Detalhes do projeto podem ser trabalhados por um grupo técnico, se a empresa assim desejar.

A estética das apresentações também é superimportante, pois demonstra excelência. As empresas trabalham com tecnologia e resultados: informações com essa linguagem e estrutura têm melhores possibilidades de ser absorvidas.

Plano de Sustentabilidade: mais segurança para a organização e também para o parceiro empresarial

Um outro fator que contribui para a conquista da parceria é a organização ter um modelo claro de sustentabilidade do empreendimento. O investidor se sente mais seguro quanto à viabilidade e garantia de continuidade do projeto. Esse modelo é o que os empresários chamam de *business plan*.

Para o Banco de Alimentos, desenvolvemos um plano que inclui uma estratégia de cotas de apoio, como já fazem outras organizações. Iniciamos o projeto com seis cotas, mas rapidamente percebemos que, para atender às necessidades orçamentárias do Banco, precisaríamos de mais apoiadores. Então, aumentamos o número de cotas e reduzimos o valor: todos os empresários convidados nessa nova estratégia aceitaram participar. Ou seja, aprendemos que planos de sustentabilidade precisam se adequar ao parceiro, e não apenas às necessidades da organização social¹. Mas existem ainda diferentes tipos de recursos para os quais o Banco de Alimentos permanece atento. O primeiro, refere-se aos recursos não financeiros, tais como equipamentos de refrigeração para armazenar alimentos, de alta relevância para o projeto. O segundo, trata da participação do empresário no empreendimento social. Embora a maioria ainda restrinja sua participação à assinatura do cheque, eventualmente nos deparamos com empresários interessados em participar mais diretamente. Estes, nós convidamos a participar das reuniões executivas que reúnem, além dos diretores (voluntários), um conjunto de pessoas que atuam em comissões de trabalho.

Uma **marca social** reconhecida favorece a negociação com o potencial parceiro

Uma identidade forte, com nome e marca (logomarca), com ampla divulgação baseada na *expertise* da organização social, transmite credibilidade e contribui para a valorização da proposta que está sendo apresentada ao parceiro.

Para fortalecer a imagem do Banco de Alimentos, adotamos algumas estratégias. Uma delas é estar presente em eventos, principalmente nos de natureza empresarial, com o objetivo de divulgar a identidade institucional e promover aproximações. Outra, é manter sempre atualizado um *kit* de materiais, tais como o *site*, apresentação padrão em *power point*, dentre outros, que são utilizados como suporte nas apresentações para o empresariado. Ainda assim, e embora o Banco tenha uma forte atuação e sucesso em sua captação, identificamos em recente pesquisa que muitas pessoas não conheciam o projeto. Procedemos, então, a uma campanha institucional na mídia televisiva.

Perseverança, contato sistemático e planejamento são elementos importantes na aproximação

Aprendemos que a aproximação requer uma dose de insistência, com certa cadência, mantendo o ritmo dos contatos. E, para empreender esse ritmo, a organização social deve estar estruturada, com pessoas preparadas para essa relação. Outro elemento muito importante é o planejamento, porque uma grande falha na negociação de uma parceria ocorre quando o empresário acena com uma resposta positiva e a organização proponente não está preparada para imediatamente apresentar o projeto. É freqüente se

¹ Nossa experiência com o Fundo do Milênio é um pouco diferente. As cotas são destinadas ao financiamento de projetos futuros e, portanto, apresentam um maior risco para o investidor. Compensamos esse risco através da alta exposição na mídia que, no caso do Fundo, corresponde a 50% do valor da cota.

perder todo o esforço inicial de convencimento porque não houve sustentação do processo de negociação com o imediato encaminhamento do projeto e contratos de parceria, que são instrumentos formais para concretizar o apoio. É fundamental agilizar a concretização de uma resposta positiva.

Mesmo com toda a abordagem correta, é possível receber uma resposta negativa e isso pode ser devido a vários fatores. Um deles é o reconhecimento de que há concorrência na disputa pelos recursos do mundo privado. Movidas pelo discurso da responsabilidade social, as empresas estão cada vez mais abertas a estabelecer relações com as entidades da sociedade civil, mas a demanda por apoio a projetos é crescente e sempre maior que o volume de recursos disponíveis para investimentos. Adicionalmente, a maioria dos investidores privados hoje em dia organiza seus orçamentos por centros de custos e por unidades de negócio, com metas e prazos justos para cumprirem. Portanto, algumas respostas negativas podem estar relacionadas a esses ajustes internos à empresa ou mesmo a essa disputa por recursos entre as organizações sociais, não indicando um demérito do projeto apresentado. Portanto, recusas devem ser percebidas como uma resposta pontual para aquela proposta e não uma rejeição para tudo o que a organização produz. Um não agora pode ser um sim em outro momento. Logo, recomendamos perseverança e insistência: talvez não necessariamente com a mesma empresa, mas com outros potenciais parceiros.

O contrato organiza e direciona as etapas da parceria

O contrato, além de demonstrar seriedade, é uma forma de orientar as expectativas, colocando no papel claramente o compromisso, os papéis das partes e os resultados esperados. Esse documento é mais importante ainda se considerarmos que, em geral, a aproximação e negociação são feitas com uma pessoa que posteriormente delega as questões operacionais para uma outra que, freqüentemente, não participou da primeira fase. O contrato oferece clareza para todos os envolvidos, independentemente do momento em que entraram no processo de negociação da parceria.

No Banco de Alimentos, mantemos contratos, renovados anualmente, com todos os mantenedores. Trinta dias antes de vencimento do acordo, enviamos um relatório para as empresas analisarem o impacto da parceria e tomarem a decisão quanto à renovação do apoio. Em geral, após três anos de trabalho em conjunto, a renovação torna-se praticamente automática.

Acompanhamento: não só do projeto, mas também da relação de parceria

O acompanhamento do projeto é uma excelente oportunidade para estreitar o vínculo e a confiança que inicialmente o parceiro depositou no projeto e na organização social. Quanto melhor esse vínculo, melhor a comunicação entre as partes. Ademais, o acompanhamento permite retroalimentar o parceiro com informações

que o animam ou estimulam a participar cada vez mais. Mesmo quando se compartilha informações sobre obstáculos na evolução do projeto, o empresário pode colaborar com a solução do problema.

Para esse acompanhamento, o Banco de Alimentos utiliza relatórios trimestrais, que constam como uma responsabilidade nossa no contrato, embora poucos parceiros façam uso desse direito contratual. Assim, para assegurarmos que os apoiadores tenham acesso às informações do projeto, adotamos a política de distribuir os relatórios, em todas as reuniões, para todos os colaboradores.

Compartilhar **prestígio e credibilidade** é a chave para a **fidelização**

É quando compartilhamos prestígio e credibilidade que o parceiro percebe melhor o retorno do investimento para ele e sua empresa. A fidelização é decorrente dessa percepção. Temos adotado várias formas para assegurar essa percepção. Uma das mais eficazes tem sido o “*marketing vivencial*”, que aproxima o parceiro da experiência concreta. Convidamos os colaboradores para uma visita ao Banco e às entidades por ele beneficiadas. Um outro caminho é compartilhar nossos louros: por exemplo, quando recebemos um prêmio ou um apoio de outra organização, realizamos um evento para celebrar esses ganhos com nossos parceiros. Também fazemos homenagens aos nossos apoiadores em eventos e publicamos anúncios com todas as marcas ao final de cada ano.

Em nossa experiência, poucas empresas acompanham de perto o projeto, provavelmente por ausência de tempo ou de uma área especializada para isso. Essa distância pode ser uma dificuldade na hora de fidelizar a parceria, pois as empresas podem exigir resultados não pactuados. Embora o contrato deva resolver esses problemas, já perdemos parceiros em função desse aspecto, pois as expectativas acabaram sendo diferentes.

Apesar dessas aprendizagens e avanços, o Banco de Alimentos ainda precisa proceder de forma mais sistemática e regular, não só em relação aos grandes apoios, como também em relação aos pequenos atos de colaboração.

Visão empresarial: uma boa parceria ajuda a transformar

No Banco de Alimentos, percebemos que, na medida em que a responsabilidade social empresarial se expande e as empresas interagem mais com as organizações sociais, o mundo empresarial vai, aos poucos, se apropriando dos valores preconizados pelo setor social. Esse aspecto se reveste de maior importância ainda se o projeto em parceria estiver alinhado com a estratégia da empresa, porque, neste caso, as transformações de valores atingem o negócio propriamente dito. Mas é necessário destacar que essas mudanças não ocorrem se o empreendedor social não fizer de sua fibra ética uma postura político-estratégica. No nosso caso, começamos sensibilizando para as questões éticas desde o início e constatamos que, ao longo da execução do projeto, as empresas vêm se aproximando dessa ética.

O ponto de vista do empresário parceiro

Rubens Hemb, diretor presidente do Weinmann Laboratório, empresa do ramo farmacêutico, Porto Alegre, RS

O envolvimento da empresa com os projetos sociais

“Fizemos um trabalho voltado para a definição de valores e, a partir disso, passamos a buscar a inovação”

O Laboratório Weinmann foi fundado em 1929, há 75 anos. Os valores e princípios da empresa envolvem a qualidade técnica e o trabalho assíduo. Temos investido constantemente em uma mobilização para a excelência e a qualidade total. Nesse processo, temos nos orientado pelos critérios do Prêmio Nacional de Qualidade que incluem, entre outros, a questão da responsabilidade social e da cidadania.

Nós já tínhamos iniciativas isoladas na área de saúde, apoiando organizações que trabalham com pessoas portadoras de deficiência e fazendo campanhas de arrecadação de agasalhos e alimentos. Então, percebemos que havia um campo fértil para outras iniciativas e iniciamos ações mais estruturadas e planejadas.

“A sociedade precisa se sensibilizar, ter a consciência de que a transformação social envolve a participação de todos”

Percebi que o problema social é grande e não há governo que dê conta sozinho. O Programa realizado em Nova York, voltado para a questão da segurança pública, é um exemplo de que a sociedade precisa se sensibilizar, ter a consciência de que a transformação social envolve a participação de todos. Então, me dei conta de que precisávamos fazer algo de forma mais organizada.

“No campo da Responsabilidade Social Empresarial, há coisas importantes, que são complementares: a assistência e a educação. A empresa tem que se identificar com uma delas”

Eu me identifiquei com a educação, mesmo porque não tinha capacidade de investimento para um projeto de peso na área assistencial. Também não conseguia definir um foco nessa área, algo em que poderia investir e ver resultados. Fui me envolvendo com uma organização, aplicando o que conhecia em gestão — que é a segunda competência de minha empresa — e hoje sou diretor voluntário.

**“Trabalhar na organização social me revigora,
me reenergiza para voltar para a empresa”**

O que mais mobiliza um empresário é participar das atividades do projeto. Sentir a emoção, o alcance dos resultados na vida das pessoas. Então, vemos a diferença que fazemos para as pessoas apoiadas e suas famílias.

A participação dos funcionários

**“Envolver os funcionários é importante;
eles sentem que estão fazendo mais do que a empresa”**

O envolvimento com o projeto faz com que as pessoas se sintam úteis à comunidade e isso reverte em orgulho por trabalhar para uma empresa que faz algo pela comunidade. Os profissionais de nossa empresa se empolgaram tanto que decidiram fazer campanhas anuais. Fizeram uma, duas, até três campanhas anuais: a cada ano, cresce o entusiasmo.

Apresentação de resultados

**“Prestar informações frequentemente, para mantenedores
e outros envolvidos, é uma obrigação da organização social”**

Nos vários projetos com os quais estou envolvido, procuro promover reuniões com outras empresas aliadas da causa para compartilhar resultados, desafios e experiências. A finalidade é que se conheçam, que troquem experiências e também recebam informações sobre como estamos, quais são nossos resultados, nossos desafios.

O investimento em projetos sociais

“Mais do que saber qual é o valor do projeto, importa saber o para quê?”

Investir em mais projetos depende da capacidade financeira da empresa. No Laboratório, não temos uma política de estipular um percentual sobre o faturamento, como fazem algumas empresas. Preocupamo-nos mais com a coerência — cuidar do social internamente tanto quanto externamente — do que propriamente a quantia que reservamos para isso. Não adianta só fazer para fora: as pessoas precisam perceber consistência na ação da empresa.

Passamos por uma grave crise financeira em um determinado momento, mas a decisão de que não deixaríamos de investir no social foi unânime por parte do grupo. Mesmo quando em dificuldade, nosso compromisso social segue.

O diferencial em um projeto

“O diferencial é a possibilidade de uma efetiva participação: envolver o empresário, fazer com que ele participe da decisão”

A organização social deve ser clara e apontar suas necessidades ao solicitar apoio. É útil ser franco: “Essas são nossas carências: onde você pode ajudar?”. Essa clareza permite que o empresário identifique se suas crenças e valores serão contemplados pela parceria. Sem esse elemento, o apoio dificilmente se concretizará.

A motivação para a participação

“Gosto do reconhecimento que advém de um trabalho bem feito e não o inverso — fazer bem feito só pelo reconhecimento”

Quando o empresário tem uma motivação pessoal para o projeto, os resultados são melhores. Quando busca apenas imagem, os resultados são mais efêmeros e passageiros. Os bons resultados de imagem devem ser consequência de um trabalho bem feito, mas o mais importante sempre é o trabalho em si. O *marketing* social deveria ter essa lógica.

Só se consegue envolver o empresário quando se demonstra claramente o alcance de resultados. Além disso, o investidor também considera as oscilações do mercado: e se houver dificuldade financeira, como manter o compromisso social? Facilita quando se

trata de um projeto com início, meio, fim, valor e tempos definidos, a não ser que o projeto seja tão excelente que consiga fazer o empresário sentir segurança para assumir um compromisso de mais longo prazo.

Por tudo isso, é importante manter o parceiro sempre informado sobre o que está sendo feito com o dinheiro, além de envolvê-lo com o trabalho para que ele sinta que está fazendo a diferença. Esse processo contribui para que o empresário desenvolva uma ligação mais pessoal com a organização social e a ação em torno da qual se constitui a parceria.

Novos projetos e a busca por resultados

“Creio que isso é o que mais mobiliza o empresário: a busca por resultados”

Gosto de me engajar em projetos onde vejo claramente os resultados. Mesmo quando a organização ou o projeto é pequeno, casos em que contribuimos com serviços de nosso Laboratório, busco sempre identificar a importância do meu papel e de minha contribuição.

Acabei me envolvendo com vários outros projetos como a Fundação Tênis e a Junior Achievement, todos com foco em educação. Infelizmente, em função da limitação de tempo, minha participação não é homogênea: acabo concentrando minha dedicação em poucas organizações.

O investimento nas organizações do terceiro setor

“Só com a profissionalização as coisas se perpetuam”

Uma organização social requer uma equipe eficaz e motivada para gerenciar o empreendimento social. E essa também é uma responsabilidade dos empresários: colaborar para que a organização tenha uma estrutura profissional.

Associação Amigos do Futuro

Rejane Pieratti, presidente e fundadora

Participantes

Érica Cerveira Nunes

Ítalo Rios Cary

José Adail Mariano

Luciana Carvalho

Marina de Caldas Verne

Renata Hermano

O ponto de vista do empresário

José Maurício, diretor da Novo Rio Recicláveis

IPÊ – Instituto de Pesquisas Ecológicas

Suzana Pádua, presidente e fundadora

Participantes

Alexandre Nascimento

Andréa Peçanha

Cristiana Saddy Martins

Fabiana Prado

Maria das Graças de Souza

Paula Piccin

Silvia Fernandes

O ponto de vista do empresário

Juscelino Martins, vice-presidente do Grupo Martins

Projeto Casa da Criança

Patrícia Chalaça, diretora-presidente e Marcelo Souza

Leão, vice-presidente, ambos fundadores

Participantes

Lavinia Mata

Lívia Galvão

O ponto de vista do empresário

Wilton Farias, diretor regional norte-nordeste da Siemens Brasil.

Banco de Alimentos do Rio Grande do Sul

Alceu Terra Nascimento, vice-presidente.

Participantes

Luis Henrique Tombesi

Marcio Mostardeiro

O ponto de vista do empresário

Rubens Hemb, diretor presidente do Weinmann Laboratório

Representante Regional do Brasil

Antonio Lobo

Comitê Brasil

Carlos Miller

Geraldo Vieira

Francisco Azevedo

Neylar Lins

Sean Mckaughan

Tânia Tavares

Valdemar Oliveira

Grupo Gestão do Conhecimento

Caroline da Costa

Carlos Firkowski

Gisele Soares

Lídia Rebouças

Silvia López

Coordenação Geral – Reflexões da Prática

Silvia López

Consultoria Técnica – Reflexões da Prática

Prof. Rosa Maria Fischer e Mônica Bose

(Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor – CEATS)

Revisão Técnica da Publicação

Rebecca Raposo

Revisão Ortográfica

Fátima Campos

Projeto Gráfico e Editoração

Via Impressa Design Gráfico

Ilustração

Via Impressa Design Gráfico

Impressão

Laborprint

Tiragem

1.500 exemplares

Realização

AVINA Brasil

© 2005 AVINA Brasil

Todos os direitos reservados.

Impresso no Brasil | Printed in Brazil

AVINA

The word "AVINA" is written in a white, serif, all-caps font. Below the text is a thin, white, upward-curving arc that spans the width of the letters.

Reflexões da Prática



Como articular parcerias entre organizações da sociedade civil e o empresariado

Dicas: Lições da Prática

Reflexões da Prática



Como articular parcerias entre organizações
da sociedade civil e o empresariado

Dicas: Lições da Prática

Introdução

O caderno a seguir busca responder a um conjunto de perguntas elaboradas pelos líderes AVINA que estão querendo compreender o processo de estabelecimento de parcerias. As respostas a essas questões, apresentadas em formato de dicas que incentivem a prática, foram buscadas nos relatos das experiências apresentadas no Caderno 1 e nas reflexões produzidas pela oficina promovida pela Fundação para um grupo de trinta líderes.

Índice de perguntas

Preparação e Identificação de Potenciais Parceiros	5
1. Como identificar potenciais parceiros?	5
2. Como se preparar para o primeiro contato com um potencial parceiro?	5
3. Qual é o melhor caminho para entrar numa empresa? Como acessar pessoas-chave em empresas?	6
4. Como lidar com a barreira da localização geográfica?	7
Aproximação e Negociação de Parcerias	8
5. Como sensibilizar um potencial parceiro para o projeto em parceria?	8
6. Como conciliar a proposta da organização com os interesses das empresas?	8
7. Como comunicar um projeto e negociar uma parceria?	9
O Trabalho em Parceria	11
8. Como gerenciar o dia-a-dia do projeto realizado em parceria?	11
9. Como motivar o parceiro a participar ativamente do projeto?	11
10. Como sensibilizar o parceiro para uma mudança de visão, no sentido de um maior comprometimento com o social?	12
11. Comunicação: como divulgar o projeto e promover a visibilidade da empresa parceira e da organização social?	13
12. Como apresentar resultados para o parceiro?	14
13. Como consolidar parcerias?	14
Outras Questões em Relação ao Processo de Criação de Parcerias	15
14. É necessário desenvolver competências específicas para construir parcerias?	15
15. Como persistir frente a respostas negativas?	15
16. Como lidar com o preconceito?	16
17. Como lidar com parceiros que querem ser “donos do projeto”?	16



Representante Regional do Brasil

Antonio Lobo

Comitê Brasil

Carlos Miller

Geraldo Vieira

Francisco Azevedo

Neylar Lins

Sean Mckaughan

Tânia Tavares

Valdemar Oliveira

Grupo Gestão do Conhecimento

Caroline da Costa

Carlos Firkowski

Gisele Soares

Lídia Rebouças

Silvia López

Coordenação Geral – Reflexões da Prática

Silvia López

Consultoria Técnica – Reflexões da Prática

Prof. Rosa Maria Fischer e Mônica Bose (Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor – CEATS)

Revisão Técnica da Publicação

Rebecca Raposo

Revisão Ortográfica

Fátima Campos

Projeto Gráfico e Editoração

Via Impressa Design Gráfico

Ilustração

Via Impressa Design Gráfico

Impressão

Laborprint

Tiragem

1.500 exemplares

Realização

AVINA Brasil

© 2005 AVINA Brasil

Todos os direitos reservados.

Impresso no Brasil | Printed in Brazil

Preparação e Identificação de Potenciais Parceiros



1. Como **identificar** potenciais parceiros?

- Defina e identifique o tipo de apoio que a organização está buscando, como: recursos financeiros, materiais, serviços, recursos humanos, treinamento, consultoria institucional, dentre outros.
- Mapeie e identifique as empresas que tenham ao menos uma das seguintes características:
 - que produzam os bens ou serviços necessários ou atrelados com a causa da organização;
 - estejam sensibilizadas para a responsabilidade social corporativa;
 - estejam envolvidas em projetos de organizações do terceiro setor.
- Participe de seminários e eventos sobre responsabilidade social ou promovidos por redes temáticas (meio ambiente, inclusão social, negócios inclusivos, criança, adolescente e jovem, dentre outros), como uma estratégia de identificação de empresas interessadas no investimento social. Sempre que possível, exponha ou apresente sua organização (folhetos, cartazes, *PowerPoint* etc.).
- Crie redes de contatos:
 - invista na criação de um grupo de empresários dispostos a emprestar seu prestígio para “abrir as portas” no empresariado da sua região;
 - recorra aos testemunhos dos empresários parceiros da organização. A mensagem para um empresário chega melhor quando entregue por outro empresário;
 - envolva, sempre que possível, empresários no Conselho da organização. Além da abertura de portas, esse mecanismo permite conviver com a cultura empresarial: sua linguagem e estilo de apresentação de resultados.
- Outras estratégias:
 - faça eventos para prestigiar os parceiros que já apóiam o trabalho, junto com os potenciais parceiros e colaboradores;
 - mobilize outros profissionais e amigos que tenham a sensibilidade para entender seu trabalho.

2. Como se preparar para o **primeiro contato** com um potencial parceiro?

- Conheça o macroambiente do potencial parceiro: o contexto econômico no qual a empresa se insere, os pontos fortes e as dificuldades ou limitações do setor onde atua.

- Conheça o microambiente: pesquise, nos materiais institucionais – *site*, relatório de atividades, balanço social, Guia Exame da Boa Cidadania, dentre outras fontes –, o perfil da empresa: clientes, fornecedores, área geográfica de atuação e cultura organizacional: linguagem, valores, idéias, interesses e motivações, e quais são suas tendências nessa área (temas preferenciais).
- Tente identificar alguém que possa dar informações sobre recursos disponíveis, linhas de atuação social e que ajude a mapear “quem é quem” na empresa, no que concerne aos processos decisórios para constituir parcerias.
- Analise e identifique as sinergias do potencial parceiro com os interesses de sua organização. Lembre-se de que, freqüentemente, o “sonho” do empresário é mais pessoal e pode ter pouco a ver com o foco do negócio. Depois, no processo de maturação da parceria, o apoio do empresário começa a migrar para o foco da empresa.
- Prepare uma apresentação bem sintética contendo a estrutura do projeto, as principais idéias e as sinergias entre a proposta e o potencial parceiro. Invista na estética dessa apresentação: o mundo empresarial reconhece e aprecia.
- Lembre-se de que é muito difícil construir uma relação com alguém que não acredita na causa da organização. Nesses casos, é melhor tentar identificar outro empresário mais sensível ao tema que a organização abraçou.

3. Qual é o **melhor caminho** para entrar numa empresa? Como acessar **pessoas-chave** em empresas?

- As entradas são múltiplas e podem variar conforme o tamanho da empresa. Por exemplo: em grandes empresas, é mais difícil chegar ao tomador de decisão, porém é mais fácil conseguir apoio em recursos financeiros. Já nas empresas de médio ou pequeno portes, é mais difícil conseguir recursos, porém é mais fácil o acesso ao tomador de decisão.
- O primeiro passo é identificar as áreas adequadas ou pessoas-chave que são aquelas que têm, de fato, o poder de decisão sobre o produto ou serviço que sua organização procura. Por exemplo: decisões menos complexas em geral são resolvidas diretamente com os departamentos que têm certo nível de autonomia. Já decisões mais institucionais, principalmente quando envolvem dinheiro, são em geral decididas pela presidência, a não ser que a empresa disponha de uma área estruturada para cuidar dos investimentos sociais privados e da responsabilidade social corporativa (que ainda não é tão comum). No caso da pessoa-chave, além de algum poder, ela é uma formadora de opinião interna da empresa.
- Após identificação da pessoa-chave, procure alguém que possa intermediar a apresentação da organização social à empresa, que “abra as portas”, fazendo uma indicação preliminar da organização, por exemplo.

- A aproximação com os departamentos de *marketing* ou agências de propaganda deve ser feita com cautela: tanto a idéia pode ser apoiada, como pode ser copiada ou bloqueada, em função dos interesses internos dessas áreas.
- O tempo da negociação é muito variável, depende muito do canal com o qual a negociação está sendo realizada: se via departamento, área de responsabilidade social ou presidência.
- Seja persistente, achar a pessoa certa e acessá-la nem sempre é tão simples.

“As empresas recebem dezenas de propostas todos os dias e estão cada vez mais resabiadas quanto a novas propostas. Sem contatos anteriores ou referências, a gente acaba batendo na porta como qualquer vendedor. Minha experiência demonstra que esta não é uma área que funciona bem ao estilo de vendas”

Fernando Alves – Rede Cidadã

4. Como lidar com a barreira da **localização geográfica**?

- Busque primeiro apoio de empresas locais, privilegiando as empresas de pequeno e médio portes.
- Contate a filial ou a representação regional das empresas de grande porte. A maioria dessas empresas, embora sediada em São Paulo ou Rio de Janeiro, tem atuação em diversas cidades e regiões do País e, portanto, pode se interessar por projetos que lhe permita presença nessas comunidades.
- Utilize o apoio de entidades que possam intermediar o contato com as empresas e facilitar o início do relacionamento, tais como associações comerciais, conselhos profissionais e federações da indústria.

“O Rio Grande do Sul possui poucas empresas locais. As grandes empresas nacionais ou concentram a demanda de várias ONGs ou investem em seus próprios projetos. Assim, o mais interessante é abordar as empresas que ainda estão em fase de aproximação da questão social e oferecer-lhes parcerias que mobilizem recursos não financeiros, como trabalho voluntário, ou ações que possam fazer uso do incentivo fiscal existente”

Alceu Nascimento – Banco de Alimentos



Aproximação e Negociação de Parcerias

5. Como **sensibilizar** um potencial parceiro para o projeto em parceria?

- Primeiro, tente criar empatia e vínculos no plano de relacionamento mais humano. Lembre-se de que, por traz das empresas privadas, assim como das organizações de terceiro setor, estão pessoas que têm aspirações a justiça, cidadania e compromisso social.
- Em geral, a motivação por uma parceria, para o pequeno empresário, está mais ligada ao seu sonho pessoal. No caso das grandes empresas, e quando a ação social dela está mais institucionalizada, a motivação não está circunscrita a uma única pessoa, mas a uma diretoria inteira.
- Compartilhe sonhos e ideais, envolvendo o potencial parceiro com a causa da organização, transmitindo, com paixão, segurança e transparência, os valores da organização. O testemunho do empreendedor social de adesão à causa é um argumento poderoso no processo de aproximação.
- Proponha a parceria como uma oportunidade para contribuir com o desenvolvimento social, e não como um pedido de ajuda, ressaltando que a responsabilidade social é de todos, inclusive das empresas (e não é só do Estado).
- Explique ao parceiro que uma parceria é uma troca, onde se dá uma relação de “ganha-ganha”, qualitativamente igual para as duas partes.
- Apresente informações sobre a cultura filantrópica do nosso país e, se possível, inclua casos bem-sucedidos (internacionais e nacionais). Essas informações de cenário ajudam o empresário a se posicionar, além de contribuírem para a difusão da cultura filantrópica entre as empresas.

“Gosto de trabalhos com transparência. Assim como a oportunidade de conhecer o projeto em profundidade, acompanhar o seu desenvolvimento”

José Maurício – Empresário da Rio Novo

6. Como **conciliar** a proposta da organização com os **interesses** das empresas?

- Primeiro passo importante é saber ouvir, captar as idéias, valores, interesses, motivações e identificar os possíveis pontos em comum com o potencial parceiro.

- Depois, apresente os interesses da organização e o que esta pode oferecer dentro dos interesses dele. Na hora de apresentar a proposta de parceria, demonstre quais serão os benefícios para as duas partes, o “ganha-ganha”: onde ganham organização social e empresa.
- É necessário ter uma proposta inicial, que depois será negociada, tendo em vista os interesses de ambas as partes. Lembre-se, os verdadeiros parceiros são pessoas que estão trabalhando em prol de interesses comuns.
- Negocie a idéia original com o “coração aberto”, ou seja, tenha flexibilidade para acolher e ajustar, sempre que possível, sem, contudo, descaracterizar o projeto/idéia original.
- Ao mesmo tempo, a organização social deve ser muito clara ao afirmar o que deseja e o que espera da parceria, mantendo sua identidade ao longo do processo de negociação e garantindo coerência de visão, propósitos e conduta entre a postura da empresa e a da organização.
- Coloque, como foco principal da parceria, a contribuição conjunta à causa que os aliados estão abraçando: a visibilidade tão reivindicada pelas empresas deverá ser colocada como consequência natural e não como eixo central da ação conjunta.

7. Como **comunicar** um projeto e **negociar** uma parceria?

“É necessário que a ONG fale a mesma língua do setor empresarial. Nossas propostas tinham um perfil muito acadêmico. Aprendemos a escrever propostas voltadas realmente para o setor empresarial”

Suzana Pádua – IPÊ

O primeiro passo – vendendo a idéia.

- Formule a idéia de maneira simples, demonstrando o problema e as alternativas para a solução como efetivas. Se o projeto for complexo, recorra a desenhos e formas que permitam a visualização da estratégia e os resultados esperados. Lembre-se: comunicação é fazer com que o outro se aproprie e entenda uma idéia. Portanto, busque uma linguagem que o outro entenda.
- Na apresentação, busque conciliar objetividade com exposição apaixonada das idéias e adote uma postura flexível com relação às alterações e sugestões do parceiro.
- Demonstre e valorize os resultados que a organização já obteve ao longo de sua história, sua credibilidade e a qualidade do trabalho desenvolvido.
- Responda a todas as dúvidas com informações precisas e transparentes.
- Fique atento para as possibilidades de apoio com recursos não financeiros: dependendo da organização ou do projeto, elas podem ser mais úteis que doações em dinheiro.

Os passos seguintes: negociando a parceria, o apoio.

- A negociação da parceria normalmente acontece após o primeiro encontro, quando o empresário entendeu e “comprou” a idéia.
- Apresente um projeto bem elaborado e esteticamente bem apresentado, embora ainda sucinto. Informe qual é o problema que ele busca solucionar, onde é que a empresa contribuirá especificamente, qual será a contrapartida da organização, que resultados são esperados com o projeto e quais serão os resultados da parceria, em quanto tempo eles devem acontecer, e qual será o plano para a sustentabilidade do projeto.
- Inclua na proposta aspectos técnicos e administrativos, com rubricas realistas dos custos operacionais. Demonstre que um projeto bem desenvolvido depende de uma organização com estrutura e que isso é parte integrante do custo de realização conjunta da ação.
- Mantenha a postura flexível adotada na fase de apresentação da idéia, buscando acolher as recomendações do parceiro.

“É comum se perder tudo o que foi vendido na negociação porque não se pensou nos passos seguintes: todo o trabalho para causar uma primeira boa impressão vai por água abaixo”

Marcio Mostardeiro – Fundo do Milênio

O Trabalho em Parceria



8. Como gerenciar o dia-a-dia do projeto realizado em parceria?

- Ferramenta fundamental: o contrato. Este documento deve conter um quadro resumido do planejamento das atividades do projeto, bem como as metas, os prazos e as responsabilidades de cada parte.
- Garanta uma boa coordenação interna da organização e procedimentos para o acompanhamento das parcerias consolidadas (e das potenciais também): utilize o contrato, o planejamento detalhado, as atas das reuniões de equipe e da parceria.
- Mantenha-se próximo do parceiro e sua equipe. Utilize os fatos gerados pelo acompanhamento do projeto para envolver o parceiro, incluindo eventuais dificuldades, limitações e necessidades da organização. Essa partilha, na realidade, aproxima os parceiros e a empresa pode até ajudar a resolver os problemas. Adicionalmente, essa proximidade ajuda a evitar que expectativas não verbalizadas sejam frustradas ao longo da parceria e só se explicitem quando já não é possível fazer ajustes.
- Mas é necessário também não sobrecarregar a empresa com muita demanda e informação, pois já se sabe que o fator tempo para ela é crucial.

“Comunicar de forma transparente as ocorrências, solicitar sugestões e possibilitar espaços de decisão conjunta e de monitoramento dos desafios por parte do parceiro são a melhor maneira de se fazer uma gestão compartilhada”

Suzana Pádua – IPE

“O acompanhamento do projeto ocorre no dia-a-dia e é isso que motiva a renovação da parceria”

Wilton Farias – diretor regional Norte-Nordeste da Siemens

9. Como motivar o parceiro a participar ativamente do projeto?

- Aproxime o parceiro da experiência: leve-o para conhecer a organização e o trabalho desenvolvido.
- Envolve a empresa como um todo no processo, não só o empresário:
 - promova palestras para os funcionários do parceiro ou desenvolva campanhas de sensibilização – essa ação fortalece o vínculo com a empresa parceira e dissemina sua missão para um número maior de pessoas;
 - propicie uma troca institucional – a empresa entra na organização e vice-versa.

- Estimule o parceiro a definir e aplicar, junto com a organização social, a forma de avaliação do projeto – resultados, impactos e indicadores.
- Cuide das relações pessoais ao longo da parceria, tanto com o empresário, quanto com a equipe. As relações são entre pessoas e, portanto, o componente emocional sempre está presente: celebre e comemore com seus parceiros os resultados do projeto e da organização.
- Desenvolva ferramentas de comunicação que permitam a você contornar as dificuldades geográficas ou de outra natureza. As ferramentas virtuais têm demonstrado ser grandes aliadas.

“Procuramos envolver os funcionários, fazer palestras nas empresas para diretorias, operários etc., e envolver toda a equipe. Isso traz o parceiro para dentro da instituição e leva a instituição para dentro da empresa”

Patrícia Chalaça – Casa da Criança

“Na prática, as ONGs têm pouca disponibilidade para trabalhar o relacionamento: este consome muito tempo e acabamos não dando a atenção e o acompanhamento merecidos. Hoje em dia, o relacionamento é tão importante que existem *softwares* para isso, chamados de CRM – Customer Relations Management. Essa é uma ferramenta fundamental para as organizações que sobrevivem de parcerias. Se pudesse, teria uma pessoa só dedicada a cuidar da gestão do relacionamento”

Alceu Terra Nascimento – Banco de Alimentos

10. Como sensibilizar o parceiro para uma mudança de visão, no sentido de um maior comprometimento com o social?

- O processo de criação de parcerias é um processo de conscientização. Ainda que não resultem em parcerias inicialmente, esses processos de negociação contribuem para a difusão da causa da organização e são uma maneira de promover a cultura da filantropia.
- Quanto maior o envolvimento do parceiro nas atividades da organização ou da parceria, maior é a sua mudança de visão.
- Estimule o tema da Responsabilidade Social Empresarial e sua vertente da ação social (Investimento Social Privado): as organizações de terceiro setor detêm conhecimento sobre práticas e abordagens dentro desse tema e podem ter um papel ativo na disseminação dessas informações. Uma das formas é estimular a participação em fóruns sobre o tema, onde se pode aprender com seus pares que já estão mais avançados nessa pauta.
- É sempre um desafio mudar padrões de pensamento, mas ouça muito e tente conquistar a pessoa por trás do empresário.
- A fibra ética do empreendedor social é uma ferramenta poderosa nesse processo de transformação da visão empresarial acerca das questões sociais. A ética, somada à perseverança (e, portanto, visão de longo prazo), é elemento de formação dessa nova cultura, desse novo olhar sobre a responsabilidade social.

“As parcerias mudam a cultura da empresa porque fortalecem o relacionamento interno e externo, bem como desenvolvem os talentos internos”

Wilton Farias – diretor regional Norte-Nordeste da Siemens

11. Comunicação: como divulgar o projeto e promover a visibilidade da empresa parceira e da organização social?

- Visibilidade da organização social:
 - busque apoio de profissionais especializados em comunicação: pode ser uma contratação para a sua equipe (capte recursos com essa finalidade), como também pode ser através de assessoria de imprensa, eventualmente até em caráter voluntário (pró-bono). Esses profissionais sabem utilizar os diversos recursos da comunicação em favor da divulgação da causa e, conseqüentemente, da imagem da organização social;
 - defina uma política de comunicação institucional – ela inclui a criação de uma marca, um slogan e a forma pela qual a organização quer ser vista e lembrada. Os princípios dessa política pautam todas as comunicações da organização. Por ser constante, é essa estratégia que permite desenvolver um posicionamento da marca da organização, gerando a visibilidade necessária para atrair as empresas, pois elas preferem se associar a organizações já conhecidas, com espaço e credibilidade junto à mídia.
- Visibilidade para o parceiro:
 - defina uma política de difusão e visibilidade para os parceiros. Essa política pode tomar diversas formas, dentre elas, cotas de patrocínio, por escala, ou outras estratégias. A depender da variação das cotas, esse modelo permite uma ampla gama de parceiros e assegura que, à proporcionalidade do aporte, corresponda a da visibilidade. Isso evita uma exposição externa eventualmente desequilibrada e suas conseqüências: as situações de “ciúmes” que a organização acaba tendo que gerir;
 - essa política deve constar dos materiais de comunicação institucional, se cabível, e do contrato de cada parceria (pode haver ajustes em função da natureza dos projetos). Deve, ainda, ser apresentada durante a negociação, deixando claro qual o papel de cada parceiro, como a colocação de *links* nos *sites* dos parceiros – tanto no da organização social, quanto no da empresa;
 - a política de comunicação, ao definir formato, regularidade e frequência, e expor as marcas dos parceiros em diversos veículos: materiais institucionais como relatórios anuais, brochuras e relatórios de projetos, dentre outros, é uma forma de retorno ao investidor, além de fortalecer a própria marca da organização social.
- Divulgando o projeto:
 - a divulgação do projeto é quase uma conseqüência de uma política de comunicação e de difusão de parceria. Com a regra de exposição definida – como, quando e de que forma as logomarcas aparecem – e de conhecimento das partes e com um apoio profissional especializado, a divulgação do projeto poderá se dar, com sucesso, de diversas formas: desde em eventos e fóruns, tanto empresariais quanto de terceiro setor, como em mídias de massa – TV, rádio, jornais e revistas. É a somatória dessas ações que compõe o bom relatório de exposição que o parceiro gosta de receber.

- Outras recomendações:
 - envolva os beneficiários das ações desenvolvidas em parceria na divulgação do projeto através de depoimentos e testemunhos;
 - inscreva o projeto em parceria em concursos: as premiações são uma forma de difusão de imagem interessante para ambos os parceiros, organização social e empresa;
 - lembre-se: imagem é percepção de valor. Assim, a qualidade do trabalho da organização social contamina favoravelmente a imagem da empresa e o inverso é também verdadeiro.

12. Como apresentar resultados para o parceiro?

- Apresente resultados ao longo de todo o projeto, não só no seu final, na frequência e no formato da apresentação de resultados previamente acordada e constante no contrato.
- Mantenha equilíbrio na comunicação dos resultados: evite tanto o excesso quanto a falta de informação. No primeiro caso, os parceiros empresariais podem se sentir molestados e invadidos em sua rotina profissional. No segundo, podem se sentir esquecidos pela organização social (“que só queria o dinheiro”), bem como, na ausência dos dados, pode-se gerar expectativas equivocadas em relação aos resultados esperados.
 - Lembre-se: os resultados devem transmitir confiabilidade, transparência e fidedignidade, de forma objetiva, buscando, na medida do possível, garantir a visibilidade do parceiro.
 - Recorra a meios distintos, tais como relatórios, encontros, seminários, mesas-redondas, reuniões, audiências, internet, textos em jornais, revistas, livros, entrevistas em rádios e TV.
 - Como já sugerido antes, convença o parceiro a acompanhá-lo em uma visita de campo: não há nada mais impactante como a relação que se estabelece no local da intervenção.

13. Como consolidar parcerias?

- O processo de consolidação é resultante da boa gestão do processo anteriormente descrito. De forma resumida, destacam-se as seguintes recomendações:
 - mantenha o entusiasmo do parceiro com o projeto realizado: demonstre, divulgue, comunique e compartilhe resultados;
 - cuide do relacionamento com o parceiro e mantenha-o envolvido com a organização. Mesmo sem perspectiva de continuidade do apoio, mantenha-o informado sobre as atividades desenvolvidas e os desdobramentos do projeto realizado em parceria;
 - abra caminhos para a proposição de renovação da parceria, (1) com novas idéias e aperfeiçoamentos no projeto realizado e com ampliação dos resultados já obtidos; e (2) com conversas sobre as crenças e sonhos do parceiro;
 - lembre-se: ex-parceiros envolvidos e entusiasmados com a organização, mesmo quando não podem renovar o apoio por questões financeiras, podem abrir portas de outros potenciais parceiros.

“A consolidação acontece quando o que cada um ganha está muito claro e ambas as organizações estão contentes com os resultados”

Suzana Pádua – IPE

Outras Questões em Relação ao Processo de Criação de Parcerias

As respostas às próximas perguntas são, na sua maioria, uma síntese das recomendações já apontadas anteriormente.

14. É necessário desenvolver **competências específicas para construir parcerias?**

- As competências e habilidades gerais do processo de parceria são:
 - capacidade de negociação e de comunicação pessoal;
 - perseverança, flexibilidade (jogo de cintura), paciência e tolerância (características e habilidades estas, essenciais);
 - profissionalismo, como valor e como princípio prático – na apresentação dos resultados, na formalização da parceria, no relacionamento com os parceiros e na difusão da imagem. Ou seja, excelência nos padrões de comportamento e produção;
 - capacidade de busca *expertise* em sua equipe ou em outros colaboradores. Parcerias implicam um conjunto de relacionamentos. A gestão dessas relações, por sua vez, implica múltiplas competências e habilidades. Equacione suas limitações, estabelecendo alianças internas, ou com membros da equipe ou do conselho da organização. É necessário assegurar que essas competências estejam disponíveis na organização, mas não necessariamente todas concentradas em uma única pessoa.

“Sou educadora e, como educadora, não tenho como pensar em eficácia e eficiência, pois, na minha área, a dimensão humana é muito mais importante. Como tenho dificuldade para lidar com essas mensagens, quem faz a abordagem com o empresário é a minha sócia, que é administradora e, portanto, mais objetiva. Está claro para nós que ela tem o perfil mais adequado para lidar com empresários do que eu. É necessário conhecer a competência de cada um e saber aplicá-la”

Sylvia Guimarães – Expedição Vagalume

15. Como persistir frente a **respostas negativas?**

- Procure entender o motivo da recusa: atrás dessa decisão da empresa, tem informações que podem aperfeiçoar o processo de construção de parcerias. Respostas negativas podem estar relacionadas a fatores internos à empresa e não necessariamente à proposta da organização social. Por exemplo: a empresa pode ter recusado porque não se identificou com a proposta.

Duas hipóteses: a organização não prospectou adequada ou suficientemente o perfil da empresa ou o discurso da empresa não é coerente com sua prática. No primeiro caso, a lição é prospectar melhor o perfil do potencial parceiro. No segundo, a recusa pode ser percebida como a eliminação de uma parceria que talvez não fosse a melhor para a identidade da organização social, já que a coerência entre discurso e prática é uma característica fundamental para o setor social.

- Mantenha-se persistente. Respostas negativas também podem ser pontuais e circunscritas à proposta apresentada, não indicando uma rejeição a outras possibilidades. Insistir, na medida e no momento certo, pode trazer bons frutos.
- Avalie se a porta de entrada que a organização usou foi a melhor; se o departamento ou a pessoa-chave foram adequadamente escolhidos.

16. Como lidar com o preconceito?

- Identifique as formas de preconceito que possam eventualmente aparecer no contato e na negociação. Ouça e tente conquistar a pessoa por trás do empresário.
- Estabeleça uma relação que parta do princípio de que ambos querem fazer algo pelo desenvolvimento social.
- Busque pontos em comum entre você, sua organização e seu parceiro: visões de mundo, sonhos, motivações. Essas identidades contribuem para a superação do preconceito.
- Evite o estereótipo de que o empresário é essencialmente mau e que as organizações do terceiro setor são essencialmente boas. Em geral, o preconceito é uma via de mão dupla: considere também suas idéias pré-concebidas em relação ao mundo empresarial.

“O terceiro setor pinta o empresário de negro e vice-versa e existe a necessidade de falar a mesma linguagem para derrubar barreiras”

José Walter Lima – advogado

17. Como lidar com parceiros que querem ser “donos do projeto”?

- Seja claro, firme e objetivo no que a organização social deseja na parceria.
- Guie-se pela sua causa e utilize sua missão organizacional como norte da negociação. Essa postura preserva a identidade da organização.
- Mantenha contratos formais e valorize a ferramenta: utilize-os no processo de acompanhamento.
- Mantenha múltiplas parcerias: não se pode ter vários donos!
- Trate a questão da visibilidade como um resultado, uma conquista, e não como a essência da parceria, para evitar a cobiça em torno da marca da organização social. ■

AVINA



10 Princípios Orientadores:

Fatores Recorrentes nos Processos Analisados

1 Identificar e acessar a **pessoa certa** na empresa

A pessoa-chave é aquela que tem poder de influência e decisão na empresa e que pode fazer a negociação avançar. Em uma mesma empresa, essa pessoa pode variar em função do objetivo da proposta de parceria. Uma rede de contatos empresariais, interessados pela causa de sua organização, é uma grande ferramenta para acessar pessoas-chave.

2 Buscar o **ganho equitativo** para as partes

A parceria deve trazer ganhos para a organização, para a empresa e para a sociedade. Uma parceria é uma ação conjunta em resposta a necessidades identificadas também conjuntamente. Essas necessidades são os interesses comuns, os pontos de convergência entre parceiros tão diversos.

3 Apostar no **profissionalismo** e na **credibilidade**

A credibilidade da organização e da empresa no mercado, assim como o profissionalismo da organização social e a conseqüente excelência dele derivada, são elementos fundamentais para estabelecer e consolidar parcerias.

4 Garantir a **clareza dos papéis** na parceria

Toda parceria deve ter um contrato que deixe claro o comprometimento, o papel e as responsabilidades de cada um, bem como as metas e resultados esperados do trabalho conjunto. Esse mecanismo reduz eventuais frustrações geradas por falsas expectativas e, portanto, também contribui para a consolidação da parceria.

5 Manter a **transparência** e a **confiança** ao longo do processo

Construção de confiança é um elemento-chave para qualquer relação. A transparência em todo o processo de parceria – construção, acompanhamento e consolidação – é a ferramenta básica para a construção de confiança.

6 Cultivar o **relacionamento** pessoal

Por trás de qualquer instituição – social ou empresarial –, sempre há pessoas, daí a importância de cuidar das relações interpessoais. As relações interpessoais devem procurar construir admiração, respeito, confiança, realização e contentamento, mantendo a comunicação sempre franca, clara e transparente.

7 **Comunicar**: é o fio condutor

Se parcerias são relações, então, a comunicação é sua amálgama, é a ferramenta que conecta, constrói e reforça os vínculos entre as partes. Ela também é uma aliada nos quesitos divulgação dos resultados, visibilidade dos parceiros e manutenção da transparência.

8 Conquistar pela **causa**

A causa da organização é seu maior ativo: é ela que, adequadamente, identifica, comunica e consolida os interesses comuns. Conquistar parceiros para projetos é, primeiro, atraí-los para a causa.

9 **Perseverar** para avançar

Parcerias são relações e cada uma é específica e se dá em determinado contexto. Portanto, algumas não se concretizam enquanto outras prosperam e se consolidam. E porque cada caso é um caso, respostas negativas não podem ser generalizadas. É seguir e prospectar em outras frentes.

10 Mostrar **resultados** e **divulgar** a parceria

A imagem construída pela organização social junto a seu parceiro, obtida a partir da apresentação e divulgação dos resultados alcançados – ou seja, aquilo que fez a diferença para os beneficiários do projeto – é fundamental para atrair o empresário à causa e à concretização de parcerias.