



# **Criando uma Ponte Financeira para o Setor Privado**

Extraído do capítulo **Mobilizando Recursos e Apoio**,  
do Livro **Criação de Fundações, Guia Prático – Um  
guia para profissionais com base em experiências  
na África, Ásia e América Latina**

A. Scott DuPree e David Winder, com a colaboração de Cristina  
Parnetti, Chandni Prasad e Shari Turitz

O Guia completo está disponível, em formato eletrônico, no endereço  
[www.synergos.org/globalphilanthropy/](http://www.synergos.org/globalphilanthropy/)

Os recursos para este Guia de referência foram fornecidos pela  
Charles Stewart Mott Foundation, com o apoio das organizações Aga  
Khan Foundation-Canada, Asia Pacific Philanthropy Consortium,  
Avina Inc., Fundação Ford e Open Society Institute.

Copyright © 2000 The Synergos Institute  
9 East 69th Street, New York, NY 10021 USA  
tel +1 (212) 517-4900, fax +1 (212) 517-4815  
email: [synergos@synergos.org](mailto:synergos@synergos.org)

## Seção 5 Criando uma Ponte Financeira Para o Setor Privado

Esta seção descreve diversas abordagens utilizadas para a criação de uma ponte financeira entre o setor privado e as iniciativas de desenvolvimento comunitário.

- Exemplo 1**      **Angariando apoio**  
*Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (Moçambique)*
- Exemplo 2**      **Parcerias e colaborações associadas a programas**  
*Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança (Brasil)*
- Exemplo 3**      **Uma ponte entre as empresas e as comunidades**  
*Philippines Business For Social Progress*

### Por que as empresas fazem doações?

A resposta curta e objetiva é que se as empresas atuassem em um vácuo social elas poderiam não fazer nenhum tipo de doação. O economista Milton Friedman adverte que o negócio das empresas é gerar lucros, e não resolver problemas sociais e econômicos. Apesar disso, as empresas são parte fundamental da sociedade e não atuam no vazio. Os lucros e a estabilidade de uma empresa são influenciados por fatores sociais, econômicos e ambientais, que definem o mercado e o contexto em que ela atua. As razões pelas quais as empresas se envolvem são tão diversas quanto os tipos de empresas existentes. Nos apêndices estão listadas algumas fontes de informações adicionais sobre filantropia corporativa. Pode ser conveniente, entretanto, ter em mente algumas poucas observações gerais sobre filantropia corporativa ao redor do mundo:

- Algumas empresas buscam formas de associar suas doações aos seus negócios. Os exemplos deste capítulo indicam que isso pode ser uma tendência
- Algumas empresas criam fundações doadoras independentes que gerenciam o total ou parte de suas doações
- As empresas multinacionais, em sua maioria, não fazem doações do mesmo nível fora de seus países de origem. Da mesma forma, muitas empresas associam suas doações às comunidades onde seus funcionários vivem ou onde seus mercados estão concentrados
- As empresas podem doar algo mais que dinheiro. Elas podem também oferecer serviços e experiência administrativa, produtos, voluntários, publicidade e aconselhamento
- Além de pedir doações, compartilham oportunidades de captação de receitas através da prestação de serviços ou venda de produtos. Por exemplo, arrendar o nome ou o logotipo "sem fins lucrativos" para vender um produto pode ser potencialmente mais lucrativo e sustentável a longo prazo do que pedir contribuições em dinheiro

### Como as fundações solicitam colaborações das empresas?

Para envolver as empresas, as fundações doadoras conceberam uma série de abordagens, que vão de solicitações de colaboração em produtos ou prestação de serviços (ex.: computadores ou transporte) a campanhas pelos direitos dos funcionários e marketing ligado à causa. As três fundações analisadas neste capítulo foram bem-sucedidas em conquistar uma posição sólida em relação à filantropia corporativa ou "investimento social" em seus países. A Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC), de Moçambique, construiu uma sólida reputação como canal de financiamento responsável e confiável para as iniciativas de desenvolvimento comunitário em seu país. A Philippine Business for Social Progress (PBSP), que foi criada por empresários socialmente responsáveis das Filipinas, está agora em sua terceira década de existência como uma associação que oferece uma plataforma para ações conjuntas de empresas e arrecada somas consideráveis a partir de contribuições corporativas e taxas pagas pelos associados. No Brasil, a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança também foi criada com o apoio de líderes empresariais. Através de sua abrangência, ela obteve o apoio de uma ampla base de empresas e cidadãos brasileiros.

Em cada um desses exemplos acima, as fundações ofereceram às empresas que procuravam envolver uma visão ampla do impacto social que elas poderiam causar e oportunidades concretas para agir. Elas se especializaram também, em grande medida, em ser uma ponte entre empresas e comunidades. Nenhuma dessas iniciativas visava um contato único. Eles representam uma estratégia fundamental que reúne líderes empresariais e comunitários para em conjunto resolver problemas e fortalecer as iniciativas da comunidade.

## Resumo

*O compromisso de alguns poucos líderes empresariais e empresas pode ajudar uma fundação a obter o apoio e o envolvimento de outras empresas.* No caso das fundações analisadas nesta seção, o envolvimento de líderes empresariais desde os estágios iniciais do processo foi um elemento essencial para o seu sucesso em obter o apoio de empresas. Essas pessoas atraíram outros líderes empresariais através de seus contatos pessoais e de demonstrações concretas por parte de cada fundação sobre o que ela faria com o apoio oferecido pelas empresas. No caso da FDC, o apoio de uma corporação multinacional estimulou as empresas locais a fazerem doações.

*Uma abordagem bem-sucedida deixa claro o que uma empresa ganha em troca de seu apoio e envolvimento.* As empresas podem se beneficiar, assim como todos, de uma sociedade na qual os trabalhadores tenham um melhor nível educacional e vivam em condições saudáveis e na qual os consumidores tenham recursos para comprar seus produtos. A PBSP deixa clara essa relação entre as empresas e a sociedade em sua Declaração de Compromissos. Ao canalizar doações para as comunidades que delas necessitam, conectar as empresas aos líderes do governo e de ONGs e identificar oportunidades para que as empresas exerçam e façam publicidade de sua filantropia, as fundações oferecem, além da responsabilidade corporativa, serviços valiosos às empresas ao mesmo tempo em que perseguem seus próprios objetivos. A Abrinq oferece o uso de selos para empresas que adotam boas práticas sociais. O selo pode atrair os consumidores para os produtos da empresa e com isso ajudar suas práticas de marketing.

*A fundação pode definir seu papel como o de uma ponte entre as necessidades e os interesses da sociedade civil e das empresas.* O relacionamento entre as empresas e as organizações da sociedade civil é às vezes caracterizado pela diferença de objetivos e por conflitos. Parte do papel desempenhado pela Abrinq e pela PBSP foi encontrar soluções em que ambos os setores pudessem sair ganhando. As fundações têm o cuidado de deixar bem claro que elas oferecem serviços para ambos os setores. Elas acreditam que uma sociedade sadia valoriza tanto as contribuições das empresas quanto as das instituições sem fins lucrativos.

*Uma equipe profissional que se relacione bem tanto com líderes de empresas quanto com os de organizações sem fins lucrativos é um elemento fundamental para o sucesso da colaboração entre as empresas e a fundação.* A Abrinq e a PBSP recrutaram equipes altamente profissionais e investiram em treinamento para ajudá-las a criar bons laços entre seus parceiros nas empresas e nas entidades sem fins lucrativos. Elas têm membros da equipe que são responsáveis pela captação de recursos, pelo marketing e pelos serviços prestados aos associados, assim como pelos programas de doações e outros.

### Exemplo 1

#### Angariando apoio

#### *Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (Moçambique)*

A Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade (FDC) já obtivera apoio local do emergente setor privado de Moçambique - o país estava encorajando o crescimento de empresas após abandonar o socialismo no início dos anos 90 - e continuava a buscar novos parceiros no setor privado.

A presidente da FDC, que já fora membro de diversos conselhos internacionais, encontrou-se pessoalmente com um executivo do alto escalão de uma empresa multinacional baseada nos Estados Unidos que operava em Moçambique. Embora a FDC já tivesse abordado essa empresa no passado sem obter êxito, a equipe ainda acreditava que era possível obter seu apoio.

Em uma carta pessoal endereçada a um importante executivo da empresa, enviada com o objetivo de captar recursos, a Presidente da FDC delineou o objetivo da fundação de criar um fundo comum para as comunidades moçambicanas e sua necessidade de arregimentar parceiros para a empreitada. A carta listava os vários benefícios que a empresa obteria ao apoiar a FDC: reconhecimento de suas iniciativas e novas conexões empresariais [resumido]:

Nossa pauta de doações para 1996 está baseada em uma estratégia de longo prazo, que visa sustentar e aumentar nosso impacto na sociedade moçambicana através de pequenas doações direcionadas ao desenvolvimento comunitário. Para que essa pauta seja executada, nós precisaremos reunir fundos para as doações. Embora estejamos no processo de criação de nosso fundo patrimonial, os recursos estão começando a ser investidos agora. Ainda levará algum tempo até que essa semente cresça e se transforme em recursos para doações significativas. Para os próximos anos, portanto, é crucial identificar parceiros fortes que possam se juntar a nós no apoio ao desenvolvimento comunitário de Moçambique. Espero que a [empresa] esteja interessada em fazer parte dessa iniciativa.

A [empresa] tem bastante visibilidade em Moçambique e sem dúvida continuará assim no futuro. **Será um grande prazer para nós ajudar sua empresa a expandir seu perfil social aqui. Acredito que o financiamento às doações da FDC pode ser um grande passo para essa ampliação, porque nós reconheceremos abertamente o apoio oferecido pela empresa e possibilitaremos conexões sociais importantes na região.**

As conexões sociais e econômicas da FDC em Moçambique são muito extensas. Nós mantemos excelentes contatos com os mais altos escalões dos setores industrial e governamental, assim como com líderes sociais e comunitários de todo o país. Entre nossos parceiros do setor empresarial local estão as empresas mais lucrativas do país: Manica Freight Services Company, EMOSE, Entrepasto e o novo Banco Internacional de Moçambique, que são acionistas através de nosso fundo patrimonial. Através dessas conexões, esperamos ajudar a mapear as águas inexploradas da filantropia corporativa no país.<sup>53</sup>

A carta pedia US\$ 250.000 e a empresa concedeu a doação. A FDC empregou esses fundos na construção de uma escola e em um programa de educação de meninas em uma província ao norte do país, que fora uma das áreas mais negligenciadas de Moçambique. A FDC acreditava que o apoio dessa empresa multinacional iria estimular o aumento das contribuições das empresas locais, e foi exatamente o que aconteceu. A fundação conseguiu levantar mais de US\$ 500.000 através do apoio imediato de duas empresas locais que queriam mostrar que as empresas moçambicanas estavam igualmente comprometidas com o investimento e a responsabilidade social. Um executivo de uma empresa, ao saber que a FDC obtivera o apoio de uma corporação multinacional, ligou para a Presidente da FDC e insistiu para que a fundação aceitasse também o seu apoio.

**Exemplo 2****Parcerias e colaborações associadas a programas  
*Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança (Brasil)***

A Fundação Abrinq foi criada por iniciativa da Associação Brasileira de Fabricantes de Brinquedos (Abrinq), acrônimo que deu origem ao seu nome. Os empresários desse setor estavam preocupados com a magnitude dos problemas que afetavam as crianças brasileiras. Eles implementaram um projeto que em 1990 se transformou na fundação.

Desde o início, a fundação concentrou suas ações em mobilizar e gerar a participação da sociedade, principalmente convencendo as empresas a cumprirem as leis brasileiras relativas ao trabalho infantil. A Abrinq se diferencia da caridade filantrópica operando como uma ponte entre o potencial da sociedade e as necessidades das crianças brasileiras. Devido à sua origem, o Conselho da Abrinq tem excelentes conexões com empresas, sendo que muitos de seus membros são empresários. Ela compartilha confortavelmente alguns valores com seus parceiros do setor privado, inclusive o uso de instrumentos de administração como, por exemplo, análises da relação custo/benefício. Profissionais de áreas tradicionais de intervenção social trabalham em conjunto com colegas do setor privado, como economistas, publicitários e profissionais de outras áreas.

*Envolvendo as corporações nas campanhas*

Com base em seus fortes vínculos com o setor privado, a Abrinq desenvolveu um tipo de apoio e colaboração que vai além das contribuições financeiras que as empresas fazem para seus programas. Ela conseguiu fazer isso porque seus fundadores sabiam como acessar as empresas e queriam fazê-lo.

Oded Grajew, fundador da Abrinq e membro do Conselho, era proprietário de uma fábrica de brinquedos. Ele decidiu encontrar um meio de melhorar as condições sociais e econômicas das crianças brasileiras. Grajew decidiu criar uma organização que pudesse usar recursos do setor privado para defender e apoiar as crianças e melhorar o histórico brasileiro em relação a elas, que ele considerava pobre em comparação com os de outros países. Grajew queria uma fundação que pudesse acessar empresas e empresários para desenvolver a proposta de que as empresas também são cidadãs. Ele percebeu que as empresas precisavam de um meio através do qual pudessem se envolver. Ao mesmo tempo, ele achava que a Abrinq deveria promover a idéia de que a sociedade também precisa ver a empresa como um ator social.<sup>54</sup>

A pressuposição de que o setor empresarial ajudaria se fosse abordado foi testada pela Associação dos Fabricantes de Brinquedos antes mesmo da fundação da Abrinq, em 1990. Em 1989, a Associação conseguiu, por exemplo, convencer diversas empresas de grande porte (inclusive as Lojas Americanas, uma cadeia de lojas de departamentos, e a Fotóptica, uma cadeia lojas de equipamentos fotográficos) a ajudarem-na a executar uma de suas primeiras campanhas, um concurso fotográfico sobre os direitos da criança. Essas contribuições privadas vieram na forma de propaganda, consultoria técnica, produtos ou prestação de serviços. Outro elemento fundamental para as iniciativas da Abrinq foi o fato dela ter colocado em campo uma equipe profissional para captar recursos, que a ajudou a expandir e a fazer um acompanhamento de seus contatos. O alcance da Abrinq junto às empresas tem vários níveis:

- *Associação* — Empresas, profissionais e indivíduos podem se tornar membros colaboradores. Essa abordagem é discutida na seção 4.4, Captação de recursos de indivíduos e do público
- *Parcerias* — A Abrinq estabelece parcerias limitadas com empresas. Nessas parcerias, ela se beneficia ao divulgar sua mensagem para um público mais amplo e ao obter mais envolvimento e contribuições maiores. As empresas se beneficiam da publicidade e da associação com o nome, o programa e o logotipo da Abrinq
- *Colaboração associada a programas* — A Abrinq trabalha com empresas de modo a ajudar a mobilizar o setor corporativo em relação aos problemas das crianças no Brasil. A captação de recursos para a própria Abrinq não é o objetivo desse trabalho. Em vez disso, os esforços são recompensados de maneira mais ampla pela mobilização de apoio material e financeiro em benefício das crianças e pela promoção de melhores práticas empresariais na área infantil. O Programa Empresa Amiga da Criança é um exemplo disso.

### *Parcerias*

As parcerias surgem normalmente de debates entre os membros do Conselho ou da equipe da Abrinq e executivos de empresas. As iniciativas agressivas de comunicação e marketing da Abrinq oferecem boas oportunidades para discussões em conferências, lançamentos e outros eventos.

A Abrinq estabeleceu parcerias com o Unibanco, a Sadia, o Yázigi, a Natura, a Tupperware e outras empresas. Lígia Fonatanella, coordenadora de captação de recursos da Abrinq, diz que "O sucesso de nossas campanhas de captação de recursos se deve ao fato de que seus organizadores eram empresários que não tinham o hábito de 'implorar' por contribuições". Alguns exemplos dessas parcerias são:

### *Parceria com a Yakult*



A Yakult, uma empresa internacional do ramo alimentício conhecida pela sua marca comercial de iogurte, ofereceu a colaboração de 5.000 de seus representantes de vendas autônomos em uma campanha apoiada por comerciais de TV, anúncios em jornais e milhares de panfletos. A campanha conjunta arrecadou mais de US\$ 217.000 em doações de mais de 100.000 pessoas.

### *Parceria com o Citibank*

Em 1995, a Abrinq estabeleceu uma parceria com o Citibank em torno do Projeto Biblioteca Viva, que tinha como objetivo oferecer aos educadores bibliotecas adequadas e treiná-los para trabalharem como mediadores entre as crianças e a literatura. Em 1997, quando o projeto acabou, 93 bibliotecas tinham sido abertas, 187 educadores tinham sido treinados e mais de 32.000 crianças tinham sido beneficiadas.<sup>55</sup>

A Biblioteca de que as crianças precisam está descrita em um folheto:



O Citibank acredita que as empresas privadas têm a responsabilidade de contribuir com a busca de alternativas para os preocupantes problemas sociais do país. Assim, nós investimos em projetos que visem a melhoria da qualidade de vida das comunidades em que atuamos. Hoje, consideramos como prioridade o investimento em educação básica. Tendo isso em mente, nos unimos à Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança no Projeto Biblioteca Viva. A Fundação Abrinq é uma entidade sem fins lucrativos que busca promover os direitos básicos das crianças através de diversos projetos para expandir a conscientização da sociedade, especialmente das empresas privadas.<sup>56</sup>

### *Colaborações associadas a programas: Programa Empresa Amiga da Criança*

Em 1992, a atenção da Abrinq estava cada vez mais direcionada para o problema do trabalho infantil. Embora a Constituição Brasileira e o Estatuto da Criança e do Adolescente proibam o trabalho de crianças menores de 14 anos e protejam os direitos trabalhistas dos jovens, o trabalho infantil ainda era uma prática generalizada.

No final de 1992, a Abrinq estabeleceu uma parceria com a Organização Internacional do Trabalho para lançar uma campanha de divulgação. Um dos resultados foi o livro *Crianças de Aço: Uma Denúncia Fotográfica do Trabalho Infantil no Brasil*, que documentou a exploração de crianças em todas as regiões do país. Uma convidada da cerimônia de lançamento do livro sugeriu a adoção de um selo de qualidade para empresas que não utilizavam o trabalho infantil. Essa cerimônia foi a origem do Programa Empresa Amiga da Criança, que foi iniciado em 1995 com os fundos angariados na campanha da Yakult e, a partir de 1997, com o apoio financeiro do Banco Safra. A Organização Internacional do Trabalho e a UNICEF forneceram o apoio institucional ao projeto.

O programa não é uma campanha de captação de recursos. Sua finalidade principal é fazer com que as empresas brasileiras se comprometam a obedecer a legislação do país sobre o trabalho infantil. Através do programa, a Abrinq pede às empresas que se comprometam a não empregar mão-de-obra infantil, a não trabalhar com fornecedores que explorem o trabalho infantil e a apoiar atividades de assistência às crianças. Ao assinar esse acordo, a empresa é premiada com o direito de usar o selo Empresa Amiga da Criança. A Abrinq desenvolveu um guia para as empresas que participam do programa, intitulado Como Criar um Futuro Melhor[resumido]:

### **O que é o Programa Empresa Amiga da Criança?**

A Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança criou o Programa Empresa Amiga da Criança com o objetivo de acabar com a exploração do trabalho infantil, que emprega aproximadamente 4 milhões de crianças menores de 14 anos de idade em todo o Brasil. De acordo com a Constituição Brasileira e com o Estatuto da Criança e do Adolescente, essa prática é expressamente proibida. Para participar desse programa e dar um bom exemplo, entre em contato com a Fundação ABRINQ pelos Direitos da Criança.

### **As vantagens de se tornar uma Empresa Amiga da Criança**

Participando desse programa, sua empresa receberá um certificado e poderá usar o selo Empresa Amiga da Criança em seus produtos, serviços, documentos oficiais, materiais de divulgação ou campanhas de relações públicas. Assim como o selo da ISO 9000, desenvolvido pela Organização de Padrões Internacionais, ele é sinônimo de qualidade total. O selo Empresa Amiga da Criança mostra que sua empresa colabora com um projeto importante para o nosso país. E, para o consumidor, este selo faz diferença.

### **Onde o selo pode ser usado**

Em embalagens, papéis timbrados, adesivos, cardápios, etiquetas, displays luminosos, sacolas, rótulos, faixas, sacolas de papel, papéis para correspondência, blocos de anotações, fitas adesivas, caixas, folhetos, anúncios, comerciais de TV, outdoors, malas diretas, pôsteres, displays, vídeos institucionais, carrinhos de compras, disquetes, Internet, mouse pads, pastas, caixas de filmes, livros, carimbos, presentes, toalhas de papel, guardanapos, xícaras, pratos, latas, ingressos, bilhetes aéreos, placas sinalizadoras, aparelhos elétricos e em muitos outros lugares.

### **Como se tornar uma Empresa Amiga da Criança**

Se você já estiver envolvido em alguma atividade que beneficie crianças e adolescentes, reproduza em papel timbrado da empresa o texto da carta de intenções assinado por um representante legal e anexe um comprovante de suas atividades. Preencha as informações de registro de acordo com a carta de intenções exemplo e envie-a para a Fundação Abrinq pelos Direitos da Crianças, que avaliará sua proposta.

### **O que faz uma Empresa Amiga da Criança?**

Ela não explora o trabalho infantil e atua em benefício de crianças e adolescentes. Seguem algumas sugestões de atividades:

- Adotar uma escola ou creche públicas
- Construir e manter escolas e/ou creches
- Oferecer oportunidades de treinamento aos jovens
- Participar da criação de fundos municipais pelos direitos das crianças
- Investir em atividades que complementem a educação escolar (ex.: esportes, cultura, educação artística, criação de bibliotecas, etc.)

### **Modelo de contrato entre sua empresa e a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança**

Guia para a elaboração de uma carta-acordo

1. Use o papel timbrado da empresa para reproduzir a carta-acordo
2. Anexe o(s) projeto(s), programa(s), artigos impressos ou quaisquer publicações que se refiram às ações que a empresa desenvolveu com jovens e crianças
3. A carta-acordo deve ser assinada por um representante legal da empresa
4. Não há taxas para obtenção do certificado de Empresa Amiga da Criança

5. Modelo para a elaboração do texto da carta-acordo:  
 À Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança.  
 Solicitamos o certificado "Empresa Amiga da Criança" pelo nosso envolvimento nas seguintes atividades que beneficiam crianças e adolescentes brasileiros:

---



---

(Use o espaço que for necessário.)

**Declaramos aqui que a intenção de nossa empresa é:**

- Respeitar o Estatuto da Criança e do Adolescente, Artigo 60, Capítulo V, que se refere à proibição do trabalho de crianças menores de 14 anos de idade
- Atuar em conjunto com nossos fornecedores, contratantes e clientes para criar uma conscientização sobre o objetivo do Programa Empresa Amiga da Criança de erradicar o trabalho infantil e de criar formas através das quais as empresas possam melhorar a qualidade de vida das crianças e dos adolescentes brasileiros

[Data e assinatura]<sup>57</sup>

**Exemplo 3**

**Grupo de associados corporativos**  
*Philippine Business For Social Progress*

A PBSP surgiu nos anos 70, a partir das discussões e dos interesses de líderes empresariais filipinos. Esses líderes conceberam uma fundação que mostraria que as empresas privadas podem contribuir para o progresso e o bem-estar da sociedade. Eles acreditavam que as empresas poderiam desempenhar um papel mais ativo no desenvolvimento social e econômico. Eles estabeleceram para si a tarefa de encontrar um meio das empresas desempenharem esse papel e manterem suas contribuições.

Os fundadores tomaram como modelo uma organização venezuelana chamada Dividendo Voluntário para a Comunidade, que fora criada por uma associação de empresas para servir de instrumento para uma iniciativa coletiva de resolução dos problemas sociais da Venezuela. Os fundadores da PBSP listaram 50 corporações para se tornarem associadas da fundação que nascia. Ao se associar, a empresa assinava uma declaração se comprometendo a contribuir com pelo menos 1% de sua receita bruta para financiar a PBSP e apoiar programas de desenvolvimento socioeconômico. A PBSP é hoje uma instituição que doa mais de 100 milhões de pesos por ano (o equivalente a mais de US\$ 3 milhões em 1997) e representa uma coalizão com mais de 172 empresas associadas.<sup>58</sup>

A idéia de criar uma fundação que servisse como braço para o desenvolvimento social das empresas filipinas foi recebida com alguma excitação e apoio, mas não foi universalmente acolhida. Seus críticos queriam saber como as empresas planejavam contribuir para o desenvolvimento e se a iniciativa poderia ser mantida. Outros

achavam que a fundação era apenas uma estratégia de relações públicas. A PBSP superou amplamente esse ceticismo ao criar um histórico de programas e de captação de recursos e obter com isso uma reputação internacional. Ela expandiu também sua base financeira através do apoio adicional de agências de assistência oficial ao desenvolvimento, do governo local e de ONGs internacionais.

### A abordagem da associação

Criar uma associação composta por empresas como uma estratégia para fortalecer o envolvimento do setor privado no desenvolvimento social e econômico exigiu um grande investimento de tempo e energia e o compromisso de servir a essas associadas como um público da fundação. Ernesto D. Garilao, ex-Diretor Executivo da PBSP, sugere que determinadas condições são fundamentais para a criação de uma abordagem empresarial como a da PBSP. Especificamente, o modo como a associação é estruturada, o nível de comprometimento dos fundadores e o recrutamento de uma equipe eficiente.

#### Definindo princípios

...houve fatores facilitadores que possibilitaram a criação da PBSP. O primeiro foi o compromisso dos fundadores, que foram os capitães da empreitada, de consolidar a visão e a própria organização. Esses altos executivos trouxeram liderança à fundação. Eles reuniram os membros e conversaram com seus amigos e associados para obter apoio para a fundação, além de permanecerem na instituição durante muito tempo após ela ter sido criada.

O segundo foi o fato de que os associados estavam de acordo com a agenda de desenvolvimento da Fundação e, o mais importante, eram pacientes o suficiente para não exigirem resultados imediatos. No caso da PBSP, os resultados substanciais só apareceram depois de cinco anos.

O terceiro foi que, graças ao comprometimento dos fundadores e ao apoio e à paciência dos associados, a equipe e os administradores da Fundação foram capazes de desenvolver um programa de trabalho relevante, um histórico, credibilidade institucional e uma sólida base financeira. A fundação usou essas conquistas como um impulso para obter recursos externos.

Por outro lado, há obstáculos que tornam sua reprodução difícil. O primeiro é que um fundo coletivo é uma idéia difícil de vender. Muitas iniciativas de outros países observaram a PBSP e acharam difícil promover uma associação diversificada e um fundo coletivo. As empresas preferem controlar suas doações ou pelo menos ter controle sobre seu uso. Elas também desejam o máximo de visibilidade para suas contribuições e doações.

O segundo é o empenho de 1% da receita bruta. Nas Filipinas, muitas empresas têm dito que o empenho de 1% é o principal obstáculo para sua associação à PBSP. No caso de corporações estrangeiras que atuam nas Filipinas, é necessária a aprovação da matriz.<sup>59</sup>

Através do compromisso e das contribuições, as empresas associadas vêm se envolvendo mais com suas comunidades, tanto coletiva quanto individualmente. Como recompensa, as empresas ganham maior visibilidade para suas iniciativas e a promessa de um impacto social positivo. A declaração de compromisso é o ponto de partida que define as responsabilidades dos associados. A declaração é reproduzida nos relatórios anuais e em outros documentos públicos.

### **Declaração de compromisso**

Nós acreditamos que:

#### **Primeiro**

A iniciativa privada, utilizando criativa e eficientemente o capital, a terra e a mão-de-obra, gera oportunidades de trabalho, expande a capacidade econômica da sociedade e melhora a qualidade de vida nacional.

#### **Segundo**

O recurso mais valioso de qualquer país é o ser humano. A finalidade mais elevada da iniciativa privada é criar condições sociais e econômicas que promovam o desenvolvimento do ser humano e o bem-estar da comunidade.

#### **Terceiro**

O crescimento e o desenvolvimento vigoroso da iniciativa privada devem estar ancorados em condições econômicas e sociais sólidas.

#### **Quarto**

A iniciativa privada deve exercer sua responsabilidade social em relação à sociedade de uma forma adequada à sua competência exclusiva. Ela deve se envolver cada vez mais no desenvolvimento social em prol do bem-estar total da nação.

#### **Quinto**

A iniciativa privada está tecnológica e financeiramente equipada para participar ativamente do desenvolvimento social. Em termos de tecnologia científica e competência administrativa, a iniciativa privada pode ajudar a criar uma abordagem para o desenvolvimento social completo de nossas comunidades carentes.

#### **Sexto**

A iniciativa privada, junto com outros setores da sociedade, compartilha de obrigações e responsabilidades que devem ser exercidas em relação a toda a população nacional. O objetivo final da iniciativa privada é ajudar a fazer das Filipinas um lugar onde se dá valor à dignidade humana.

Portanto,

Nos comprometemos pela presente declaração a destinar para o desenvolvimento social parte dos fundos operacionais de nossa empresa, o equivalente a 1% da receita bruta anual, dos quais 20% devem ser entregues para, e administrados e alocados por, uma fundação comum de desenvolvimento social a ser conhecida como *Philippine Business for Social Progress*.<sup>60</sup>

Um Comitê Diretor (composto pelos fundadores) reuniu os membros da PBSP convocando amigos e associados para se juntarem a eles. De modo geral, todos que aderiram disseram que o fizeram porque acreditavam que as doações feitas à PBSP contribuiriam para a melhoria das condições de vida dos pobres, o que seria, por sua vez, uma forma efetiva de evitar o descontentamento coletivo e a inquietação social.

As empresas associadas participam do Conselho e dos Comitês do Conselho. Em 1997, o Presidente do Conselho era Andres Soriano III, CEO da San Miguel Corporation, uma empresa nacional que trabalhou ativamente para a criação da PBSP. A presidente da PBSP era Luisa Y. Perez-Rubio, líder da Pacific Products, Inc. Naquele ano, os associados estavam envolvidos na administração e nas operações da fundação através de quinze comitês e de tarefas especiais.

O Comitê para o Desenvolvimento de Recursos e de Associados é o responsável por atrair novos membros à PBSP. Em 1997, esse Comitê era composto por onze executivos de empresas associadas. Oito dos membros do Comitê participavam também do Conselho da PBSP. Os membros do Comitê ocupavam altos cargos em suas empresas, inclusive os de Presidente, Diretor, Sócio Diretor e CEO. O Comitê atrai novos membros através de apresentações orais e em vídeo realizadas para empresas pelos membros do Conselho. Executivos de empresas que se associaram afirmaram que ver os presidentes de empresas filipinas líderes falando de responsabilidade social corporativa foi uma forma muito eficaz de convencimento. Depois dessas campanhas de associação, a Unidade de Envolvimento Corporativo e Associados da PBSP (formada por sete pessoas em 1997) transmitiu às empresas já associadas e às potenciais associadas informações sobre as formas e os meios pelos quais as empresas poderiam aderir aos princípios de desenvolvimento da PBSP e demonstrar sua adesão. A campanha de recrutamento dirige-se a mais ou menos dez novos membros das três principais regiões do país.

O número de associados caiu após os primeiros três anos da PBSP, de 150 em 1974 para 120 em 1975. De acordo com Bienvenido Tan (fundador da PBSP e ex-Presidente e Diretor Executivo), os associados corporativos saíram da PBSP por dois motivos: suas empresas não podiam mais continuar pagando a taxa de associação ou os altos escalões das empresas foram trocados sem que o compromisso fosse transferido aos sucessores.<sup>62</sup>

Entre 1974 e 1989 o número de associados permaneceu dentro de uma faixa de 110 a 130 empresas. Em 1989, o Conselho reduziu as taxas de associação pagas pelos membros. Isso foi uma estratégia para aumentar o número de associados e reduzir a inadimplência entre os membros existentes. Muitos deles não estavam cumprindo com o compromisso de repassar 0,6% de seus lucros à PBSP (retirado do 1% total que eles se comprometeram a destinar para o desenvolvimento social). As taxas foram reduzidas para 0,2% do lucro das empresas, com os 0,8% restantes a serem destinados pela empresa às suas próprias iniciativas de desenvolvimento social. Os resultados foram positivos. O número de associados começou a crescer novamente, e em 1994 a PBSP podia se orgulhar de ter 174 associados corporativos. Mesmo assim, cerca de 50% do total de contribuições feitas à PBSP continuava a vir dos associados fundadores. Para motivar seus associados, ela se concentrou no desenvolvimento de serviços que atendessem às suas necessidades.

#### *Desenvolvimento de uma abordagem*

A PBSP teve de responder às mudanças de atitudes relacionadas ao envolvimento de empresas em iniciativas de desenvolvimento social ao longo de todos os anos de sua existência. Em sua *Review of the Past 25 Years: 1971-1995* (Análise dos Últimos 25 Anos: 1971-1995), a PBSP examinou algumas das lições aprendidas durante seus 25 anos de experiência na promoção do envolvimento corporativo. A PBSP acredita que as corporações filipinas querem cada vez mais justificar seus gastos em termos de benefício corporativo e impacto na sociedade. Cerca de um quarto dos associados da PBSP a procuraram para obter orientações sobre como estruturar seus programas de responsabilidade social nos últimos cinco anos. Os trechos da análise a seguir mostram como a PBSP avaliou os desdobramentos de suas relações, tanto com as corporações associadas quanto com as não-associadas:

*A Fase de Desenvolvimento (1971-1975)* — Os recursos da Fundação eram limitados às contribuições corporativas e durante o primeiro período de cinco anos as empresas associadas contribuíram com 19,2 milhões de pesos. O Conselho Curador e o Comitê Executivo, formados por altos executivos das empresas associadas, forneceram as diretrizes políticas e programáticas. A cada ano um novo presidente era eleito e, dessa maneira, a "propriedade" da Fundação era distribuída entre seus associados...

*A Fase de Consolidação (1976-1980)* — Durante os primeiros cinco anos de existência, o número de associados da Fundação passou das 50 empresas iniciais para mais de 170. Entretanto, à medida que a PBSP entrava no segundo período de cinco anos, aproximadamente um terço de seus associados deixaram a Fundação. A recessão econômica causada pelas duas crises do petróleo alterou o cenário de lucros de muitas empresas filipinas... Apesar da saída de associados, a Fundação conseguiu arrecadar P44 milhões em receitas. Além disso, a Fundação pediu que alguns executivos das empresas oferecessem seu tempo para dar consultoria técnica específica a projetos selecionados. Mesmo não estando organizada sistematicamente, essa assistência técnica tornou-se precursora de um programa posterior gerenciado por colegas empresários no final dos anos 80...

*Fase de institucionalização (1981-1985)* — A participação da receita gerada pelos investimentos no total dos recursos disponíveis aumentou ao mesmo tempo em que a receita proveniente dos associados diminuiu... A assistência técnica fornecida pelas empresas associadas no período anterior foi reorganizada no Programa de Pequenas Indústrias, financiado através de um contrato com o Banco Mundial. O Programa de Pequenas Indústrias buscava vincular as empresas diretamente com as comunidades em empreendimentos comerciais, fornecendo não apenas conhecimento técnico mas o mais relevante, mercados para produtos e serviços locais... O mais importante em termos de envolvimento dos associados foi a mudança progressiva no envolvimento no nível do Conselho. Em virtude da piora no ambiente para o desenvolvimento, o Conselho constituiu pela primeira vez um Comitê de Análise Estratégica. Através desse mecanismo, o Conselho se envolveu diretamente na definição dos novos rumos da Fundação...

*Traçando Novos Rumos (1986-1990)* — Em meio à crise de 1983-1985 surgiram iniciativas individuais de empresas para trabalhar diretamente com as comunidades existentes ao redor de suas instalações. Os projetos iniciais de relações comunitárias organizados e assistidos pelo Programa de Envolvimento dos Associados da Fundação foram amplamente direcionados à promoção do bem-estar social como resposta à crise. À medida que a economia começou a mudar, no entanto, mais empresas começaram a perceber o valor de aprimorar as relações comunitárias, não apenas de uma forma altruística, mas, igualmente importante, em termos de relações comerciais...

*A Fase de Exploração (1991-1995)* — O envolvimento dos associados através das relações comunitárias se expandiu não apenas entre as empresas associadas mas também entre as não-associadas. Em março de 1994, 60 empresas se encontraram em Cebu na primeira Conferência Nacional sobre Relações Comunidade-Empresa. As lições apresentadas por 27 dessas empresas apontou para uma ampla gama de experiências, que estão agora sendo organizadas naquilo que, esperamos, se tornará uma nova função dentro das empresas. Em 1992, a Fundação embarcou em um novo projeto, o Centro de Cidadania Corporativa, e, com ele, na transformação da responsabilidade social em cidadania corporativa.

Com a participação cada vez maior dos integrantes do Conselho, os associados vêm desenvolvendo um senso de propriedade maior em relação aos programas, evidenciado pelo aumento das contribuições. A taxa de adimplência foi alta e o número de empenhos ativos aumentou durante esse período. Quando o período atual de cinco anos chegar ao fim, o fundo da Fundação já terá ultrapassado sua meta inicial de P100 milhões definida nos anos 80.

Período	Envolvimento corporativo	Fontes dos fundos
1970-1975	Contribuidor de fundos	Levantaram 19,2 milhões de pesos em contribuições dos associados (doações)
	↓	
1976-1980	Fundos e conhecimentos individuais (assist. técnica)	Foram arrecadados 44 milhões de pesos em contribuições dos associados. Lançamento da campanha pelo capital.
	↓	
1981-1985	Vínculos institucionais (Pequenos Investimentos)	Levantaram 33 milhões em contribuições dos associados, receitas de investimentos, contratos com o governo e doações estrangeiras. O Conselho limitou o percentual de financiamento que poderia ser levantado de "fontes externas".
	↓	
1986-1990	Envolvimento corporativo (envolvimento de associados, relações comunitárias)	Levantaram 214 milhões de pesos de várias fontes. Grandes aumentos vieram porque o Conselho da PBSP aumentou o limite do financiamento externo e canalizou o aumento do financiamento de agências oficiais de desenvolvimento.
	↓	
1991-1995	Cidadania Corporativa	O fundo chega a 100 milhões de pesos. A PBSP oferece serviços a empresas não associadas. <sup>63</sup>

#### *Serviços e Programas*

A PBSP se concentrou no desenvolvimento de serviços para seus associados. Alguns desses serviços são vistos como parte do valor que a Fundação transfere aos associados em retribuição às suas contribuições. Para outros serviços ela cobra uma taxa adicional. Cada vez mais as empresas não associadas estão também se envolvendo nas atividades da PBSP. A Fundação ajuda as empresas a aprimorar sua capacidade de trabalhar com as comunidades e de oferecer apoio a elas e a se engajarem em atividades relacionadas ao desenvolvimento social e ambiental. A iniciativa vai além da filantropia para explorar formas através das quais as empresas possam se tornar melhores parceiras nas iniciativas de desenvolvimento social e econômico:

O que acontece com 99% da receita da empresa? Se os 99% são gastos em práticas comerciais incompatíveis com o desenvolvimento, como o corte injustificado de árvores, a poluição do meio ambiente ou o estímulo ao consumo descontrolado de bebidas alcoólicas, então a parcela de 1% se torna apenas um modo de "aplar a consciência". A filosofia de desenvolvimento social da PBSP deve permear toda empresa. Esse é o único meio de se alcançar o verdadeiro desenvolvimento nas Filipinas, já que é o setor privado que controla a maioria dos recursos financeiros do país e não o governo.<sup>64</sup>

Dentre as atividades para encorajar o envolvimento das empresas e a cidadania corporativa estão eventos especiais, estudos de casos sobre as melhores práticas, educação e treinamento para o desenvolvimento, fóruns corporativos, serviços profissionais de administração de doações e aconselhamento em parcerias entre comunidades e empresas. Embora a PBSP cobre por alguns desses serviços, a receita gerada não tem sido significativa. O Conselho continua a discutir a questão de quanto a PBSP deveria cobrar por esses serviços.

Os associados interagem com a PBSP de várias formas. Eles ajudam no recrutamento de novos associados, estão envolvidos nas atividades e nos programas da PBSP, adotando comunidades ou programas específicos, fazendo visitas conjuntas aos projetos da fundação, comparecendo ao Encontro Anual dos Associados da PBSP, onde o Conselho discute as realizações do ano e os planos para o ano seguinte ou apoiando as atividades de captação de recursos como o Torneio de Golfe e o Festival das Árvores, discutidos abaixo. Eles podem recorrer à equipe da PBSP para aprimorar sua capacitação na área da responsabilidade social corporativa. A PBSP ajuda a construir e aprimorar a capacitação das empresas associadas oferecendo consultorias, assistência técnica e programas educativos. Dentre essas atividades estão fóruns de CEOs sobre responsabilidade social corporativa, cursos de treinamento com temas do tipo "Como administrar um programa de doações corporativas" ou "Desenvolvendo uma estratégia de relações comunitárias" e "visitas de campo", em que as empresas visitam programas sólidos de relações comunitárias. O evento Festival das Árvores é assim descrito por um membro da equipe da PBSP:

O Festival das Árvores é um evento anual de captação de recursos entre a alta sociedade e que surgiu por ocasião do 25º aniversário da PBSP, em 1995. O Conselho (com a liderança da presidente da PBSP Ma. Luisa Perez-Rubio) concebeu o festival como um meio de obter fundos para Samar, um província pobre de recursos com muito pouca presença empresarial e, portanto, incapaz de levantar fundos significativos de corporações através dos meios tradicionais. O Conselho decidiu que o festival seria diferente de outras campanhas de captação de recursos, ele seria um evento divertido que acontece antes do Natal.

O principal destaque do festival é um leilão em que são oferecidas obras criadas e doadas por artistas famosos das Filipinas (ex.: árvores de Natal, objetos decorativos para mesas, vestidos). Os participantes compram as obras. Os convites para as mesas do jantar são vendidos para as empresas patrocinadoras e para doadores individuais. O festival inclui ainda um baile, que é um evento bastante popular entre a elite da sociedade filipina, e ao mesmo tempo aumenta a conscientização ambiental entre os participantes (a PBSP prepara todos os anos um vídeo para mostrar o progresso realizado em Samar com a receita proveniente do festival).

Para que o evento fosse bem-sucedido, a PBSP fez uma parceria com o Makati Garden Club, uma organização social de senhoras da elite de Manila. O clube tinha experiência na organização desse tipo de evento social e conexões sociais com pessoas que tinham meios para aderir e comprar as peças de arte.<sup>65</sup>

As duas iniciativas descritas abaixo, o Centro de Cidadania Corporativa e o Programa Laboratório de Ciências, obtiveram uma forte resposta das empresas filipinas:

#### *Centro de Cidadania Corporativa*

O Centro de Cidadania Corporativa, um projeto especial da PBSP, foi criado em 1992 para ser um fórum no qual os presidentes e outros executivos de alto escalão de empresas associadas ou não se encontram para discutir questões relacionadas a uma grande variedade de temas. Através dos "grupos de consenso", o Centro possibilitou que os líderes empresariais debatessem questões sociais fundamentais para as Filipinas e desenvolvessem possíveis soluções para esses problemas.

Originalmente, as áreas de discussão eram quatro: educação, meio ambiente, desenvolvimento rural e governo local, mas mais tarde a atenção passou a ser concentrada na educação e no meio ambiente, áreas em que os líderes empresariais acreditavam que poderiam causar um impacto mais significativo.

Através dos eventos do Centro, os líderes empresariais vem debatendo e propondo soluções para questões como, por exemplo, a melhoria da educação científica e tecnológica no país e a limpeza do ar e do sistema fluvial da região metropolitana de Manila. O Centro estimula a organização desses grupos de consenso e secretaria suas atividades.

Esses eventos foram iniciados em outubro de 1992, quando o Centro organizou a primeira série de três debates na hora do café da manhã, encerrada em meados de 1993. Nesses encontros, o Centro convidou especialistas do governo e das principais instituições acadêmicas para interagirem com os líderes empresariais. Em vários casos, o Centro financiou pesquisas para que as questões que surgiram fossem estudadas em detalhes.

#### *Adote um Laboratório de Ciências*

O Programa Laboratórios de Ciências foi resultado de uma pesquisa sobre a situação da educação científica e tecnológica iniciada pelo Centro em 1992 em cooperação com o Departamento de Educação do governo. A pesquisa descobriu que os alunos das escolas públicas de segundo grau das Filipinas estavam ficando para trás nos exames padrão de ciências e tecnologia porque não tinham acesso a instalações e equipamentos científicos adequados. Os conceitos fundamentais em química e física, por exemplo, eram ensinados pelos professores através do quadro negro e não de experiências práticas e reais de laboratório.

Em resposta a essas descobertas, o Grupo de CEOs para o Consenso sobre a Educação criou o programa Laboratórios de Ciências como uma forma de lidar diretamente com a necessidade de melhorar o nível a educação científica e tecnológica nas escolas públicas de segundo grau. Através do programa, as empresas foram solicitadas a "adotar" uma escola pública de segundo grau de sua escolha e a fornecer o apoio financeiro para construir um laboratório de ciências. As empresas geralmente escolhem escolas localizadas nas áreas onde operam (fábricas, escritórios de vendas, etc.), já que acreditam que esses alunos serão também seus futuros funcionários e, portanto, existe um benefício futuro em investir nelas. O programa também atende aos objetivos de relações públicas das empresas.

A PBSP trabalhou com especialistas em educação da Universidade De la Salle, do governo e das escolas escolhidas para receber um laboratório padrão, discutiu as necessidades com os diretores de diversas escolas e pesquisou fornecedores. A PBSP projetou pacotes adaptados às necessidades específicas de cada escola, que muitas vezes incluíam treinamento adicional para professores e melhorias na infra-estrutura. As empresas participantes receberam o reconhecimento através de publicidade e da associação de seu nome ao laboratório, ou laboratórios, que ela patrocinou. Um documento da PBSP descreve o programa:

Ajude a fortalecer o currículo científico das escolas públicas de segundo grau construindo laboratórios para o ensino de química e física e fornecendo o equipamento necessário.

- As plantas dos laboratórios foram desenvolvidas pelo Departamento de Engenharia da Universidade De la Salle
- As listas de equipamentos foram feitas de acordo com os padrões do Departamento de Educação, Cultura e Esportes (DECS)
- Em dois anos, os laboratórios de ciências de treze (13) escolas públicas de segundo grau já foram equipados por patrocinadores corporativos, beneficiando mais de mil alunos em cada escola
- Escolha uma escola pública de segundo grau da lista preparada pelo CCC e pelo DECS ou indique uma escola de segundo grau de sua preferência

*Você também pode patrocinar*

- A construção do laboratório (P375.000) ou
- A construção do laboratório e o equipamento para as aulas de química e física (P650.000)

## Referências

- <sup>53</sup> Documentos internos, Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade de Moçambique. 1996.
- <sup>54</sup> *Terceiro setor n° 9*.
- <sup>55</sup> *History of Action*.
- <sup>56</sup> Folheto da Abrinq. Sem data.
- <sup>57</sup> Folheto/diretrizes da Abrinq sobre o Programa Empresa Amiga da Criança. Sem data.
- <sup>58</sup> Philippine Business for Social Progress, Relatório anual de 1997.
- <sup>59</sup> Garilao, Ernesto D. "Philippine Business for Social Progress: Can it be Replicated?" Trabalho apresentado na *Conference on International Philanthropy*. Maio de 1991. New York City.
- <sup>60</sup> Relatório anual da PBSP, 1997.
- <sup>61</sup> Muitas dessas informações e das que se seguem estão baseadas em Tan, Victor E. *The Philippine Business for Social Progress: A Case Study*. New York: The Synergos Institute. 1997.
- <sup>62</sup> *Ibid*.
- <sup>63</sup> *PBSP Review of the Past 25 years 1971-1995*.
- <sup>64</sup> Tan, *op cit*.
- <sup>65</sup> Mensagem de correio eletrônico de Flory Tabio, Diretora de Serviços para Associados da PBSP. Agosto de 1999.