

eGesta

Revista eletrônica de Gestão de Negócios
v. 6, n. 2, abr.-jun./2010

Artigo

COMPETÊNCIAS DE UMA ASSOCIAÇÃO DE CLASSE E O SEU EXEMPLO ADMINISTRATIVO E AO MEIO AMBIENTE

Autores

Carlos dos Santos

Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, Estrada Municipal do Roncágua, 450, Casa 379
– Bairro Roncágua – Valinhos / SP – 19-3829-0193 - 19-9291-9398

e-mail: cartos@uol.com.br

Mestrando Profissional em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba -Unimep,
pós-graduado em Comercio Exterior pela Universidade Paulista, bacharel em Economia pela
Universidade Presbiteriana Mackenzie – São Paulo

Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo

Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP e Centro Universitário Moura Lacerda de
Ribeirão Preto – CUML, Rua Bahia 1442 – Ipiranga – Ribeirão Preto – SP – 16-36225691 - 16-
91026901

e-mail: shcamargo.ml@convex.com.br

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo – FEA-USP – Área de concentração
Política de Negócios, Mestre em Administração pelo Centro Universitário Moura Lacerda de
Ribeirão Preto, Pós-Graduada em Didática do Ensino Superior e Graduada em Ciências Contábeis e
Administração. Docente do Programa de Mestrado Profissional em Administração da UNIMEP e
Coordenadora do MBA em Gestão Empreendedora (Unimep), e Professora Universitária no Centro
Universitário Moura Lacerda de Ribeirão Preto.

Antonio Carlos Giuliani

Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, Rodovia do açúcar, Km 156 – Taquaral –
Piracicaba/SP – 19-31241609

e-mail: giuliani.marketing@uol.com.br

Doutor e Mestre em Administração Escolar (Unimep), professor de Marketing de cursos de
graduação e pós-graduação da Unimep, atualização em Marketing pela University/Berkeley,
coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Administração e MBA em Marketing
(Unimep). Consultor ad-hoc/INEP Ministério da Educação, autor de vários livros na área de
Marketing.

Arsênio Firmino de Novaes Netto

Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, Rodovia do açúcar, Km 156 – Taquaral –
Piracicaba/SP

e-mail: afnovaes@unimep.br

Doutor em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, Mestre em Administração Escolar pela Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP e bacharel em direito. Professor do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba-UNIMEP.

Valéria Rueda Elias Spers

Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, Rodovia do açúcar, Km 156 – Taquaral – Piracicaba/SP – 19-31241609

e-mail: vrueda@unimep.br

Doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Atua na área de Administração, com ênfase em Cultura Organizacional. Coordenadora do curso de MBA em Gestão de Negócios – UNIMEP e Professora do curso de Mestrado em Administração – Unimep.

©Copyright 2010, eGesta. Todos os direitos, inclusive de tradução, do conteúdo publicado na revista eGesta, pertencem à Editora Universitária Leopoldianum. É permitida a citação parcial de artigos sem a autorização prévia, desde que seja identificada a fonte e para uso pessoal. A reprodução total dos artigos é proibida. Os artigos assinados são de responsabilidade exclusiva de seu(s) autor(es). Os autores ficam informados que a aprovação dos artigos na eGesta implica na cessão de direitos, sem ônus para a revista e/ou editora, que terá exclusividade de publicá-los em primeira mão.

A eGesta – revista eletrônica de Gestão de Negócios, é periódico acadêmico-científico, publicado somente por via eletrônico, com acesso aberto e grátis, e mantido pelo Programa de Mestrado (acadêmico) em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos e pela Faculdade de Ciências Econômicas e Empresariais da Universidade de Santiago de Compostela e apoio da Cátedra Bolívar.

eGesta – revista eletrônica de Gestão de Negócios

ISSN 1809-0079

www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/

correio eletrônico: egesta@unisantos.br



UNISANTOS
Universidade Católica de Santos

COMPETÊNCIAS DE UMA ASSOCIAÇÃO DE CLASSE E O SEU EXEMPLO ADMINISTRATIVO E AO MEIO AMBIENTE

Carlos dos Santos
Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo
Antonio Carlos Giuliani
Arsênio Firmino de Novaes Netto
Valéria Rueda Elias Spers

Resumo

As Organizações do Terceiro Setor são normalmente reconhecidas como entidades cujas ações visam à filantropia, à caridade, o assistencialismo, a proteção e o auxílio aos menos favorecidos. Também são conhecidas pela forte atuação na preservação da natureza e a proteção aos animais, ao incentivo à cultura e mais recentemente pela promoção da sustentabilidade nas instituições. Camargos (2008, p.25) denomina as Organizações do Terceiro Setor como as diversas instituições que de forma complementar, suplementar ou substitutiva ao Estado, prestam auxílio a aqueles que necessitam. Porém, existem também outras organizações do Terceiro Setor que não direcionam suas ações e objetivos em causas tão solidárias e altruístas, no que diz respeito ao bem público, quanto os citados anteriores. Estas organizações são formadas com o intuito de defender os interesses de organizações do Segundo Setor ligadas à indústria e ao comércio. O objetivo deste artigo é mostrar com um estudo de caso como atuam estas últimas no que tange aos seus objetivos, formas de captação de recursos e também quais são as principais iniciativas referente a sustentabilidade e ações sociais. Este artigo irá mostrar também as competências destas Entidades no que se refere às estratégias, organização administrativa e administração de recursos, o que nos dará uma idéia das diferenças entre os vários tipos de Organizações do Terceiro Setor.

Palavras-chave

Terceiro setor; associações de classe; gerenciamento de recursos.

Abstract

The Third Sector Organizations are usually recognized as entities whose actions are intended to philanthropy, charity, welfare, protection and assistance to the poorest. They are also known for the strong performance in nature conservation and animal protection, the encouragement of culture and more recently by promoting sustainability in institutions. Camargos (2008, p.25) calls the Third Sector Organizations as the various institutions that as complement, supplement or replacement to the state, providing aid to those in need. However, there are other Third Sector organizations that do not direct their actions and goals in causes as solidarity and altruism, as regards the public good, as those cited above. These organizations are formed in order to defend the interests of the Second Sector organizations in industry and trade. The objective of this article is to show with a case study as the latter act in regard to their objectives, ways of raising funds and also what are the key initiatives relating to sustainability and social actions. This article will also show the responsibilities of these entities with respect to strategies, administrative and resource management, which will give us an idea of the differences between the various types of nonprofit organizations.

Keywords

Third sector; business and professional association; resource management.

COMPETÊNCIAS DE UMA ASSOCIAÇÃO DE CLASSE E O SEU EXEMPLO ADMINISTRATIVO E AO MEIO AMBIENTE

Carlos dos Santos
Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo
Antonio Carlos Giuliani
Arsênio Firmino de Novaes Netto
Valéria Rueda Elias Spers

1 Introdução

Uma Organização do Terceiro Setor surge sempre que pessoas da sociedade civil unem-se com o objetivo de consolidar esforços e recursos para suprir alguma ou algumas necessidades sociais, as quais não podem ser supridas pelo Primeiro Setor. Isto pode acontecer por incompetência administrativa ou ausência de política pública que permita que recursos e ações sejam destinados a atender a estas necessidades.

O Terceiro Setor segundo Camargos (2008, p.3):

(...) é composto por organizações de natureza privada, sem objetivo de lucro, com objetivos sociais ou interesses públicos, embora não integre governo ou Administração Estatal. Trata-se de um conjunto de organismos, organizações ou instituições que possuem autonomia e administração próprias, com função e objetivo de atuar voluntariamente junto à sociedade civil visando seu aperfeiçoamento.

Esta definição esta alinhada com as perspectivas mais recentes sobre o Terceiro Setor que se preocupam com a implementação de ações que possam beneficiar os mais carentes.

De acordo com Hudson (1999, p.12) a definição para Organizações do Terceiro Setor seria:

“(...) organizações cujos objetivos principais são sociais, em vez de econômicos. A essência do setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias”.

Thompson (1997, p.41) define de forma simplista o que é o Terceiro Setor: “(...) diria que se trata de todas aquelas instituições sem fins lucrativos, que a partir do âmbito privado, perseguem propósitos de interesse público”.

A *Cornell University Law School* (2009) definiu uma organização sem fins lucrativos como sendo um grupo organizado com propostas diferentes do que a geração de lucros, na qual nenhuma renda obtida pela organização poderá ser distribuída entre seus membros, diretores ou empregados.

Com relação ao ordenamento jurídico brasileiro ainda não existe uma definição para o Terceiro Setor, o que existe, porém, são as regulamentações para as entidades jurídicas que prestam atividades a este setor sem fins lucrativos.

A capacidade criativa e a iniciativa individual do ser humano permitem que o mesmo crie organizações com intuítos diversos, quase sempre em prol do bem público. Salamon (1997, p.92) comenta que é um direito humano básico montar organizações do Terceiro Setor, tão básico quanto à livre expressão, e ele o faz por meio da iniciativa individual e, também, pela capacidade e a obrigação de agir por autoridade própria. Esta mesma capacidade do ser humano de se associar para gerar um benefício ao próximo, permitiu que organizações também se associassem com o intuito de promover benefícios aos seus associados, como por exemplo; influência junto aos órgãos públicos, união de forças para gerar poder de negociação com fornecedores, prestação de serviços diversos aos associados, criação de entidades com objetivos sociais ligados ao esporte, cultura, saúde e lazer. Estas organizações são muito poderosas, pois detêm grande poder econômico advindo das contribuições dos seus associados, da prestação de serviços diversos e eventos promocionais.

As organizações do Terceiro Setor, segundo Anheier (2005, p.10), são consideradas, a mais importante força econômica e social ao nível local, nacional e internacional. Isto explica a grande demanda por serviços humanos de todos os tipos.

Em relação ao crescimento no Brasil, o terceiro setor tem crescido de forma contínua nos últimos anos. De acordo com a Mackinsey (2001, p.15), “estima-se que atualmente existam cerca de 250 mil entidades no Brasil, movimentando cifras que correspondem a 1,5% do PIB brasileiro. Espera-se que no futuro tais organizações movimentem somas equivalentes a até 5% do PIB”. Essa expansão se deve ao aumento da demanda por serviços, ao engajamento do

setor privado nas questões sociais e a uma maior profissionalização, visando à capacitação das entidades sociais, e, principalmente, à busca de sua sustentabilidade (MACKINSEY, 2001).

Qual então seria a participação destas poderosas associações de classe nestes números otimistas? E o quanto contribuem com ações beneficentes para a melhoria da comunidade em que situam ou captam recursos? Neste sentido, o objetivo do artigo é mostrar os motivos que levam à criação destas associações de classe, seus meios e capacidade de captação de recursos e também por outro lado, quais são os compromissos destas entidades em benefício à comunidade, como por exemplo, ações sociais, programas de sustentabilidade e proteção ambiental.

2 O terceiro setor e suas definições

A fim de que possamos entender o que é o Terceiro setor e de que tipo de organização é formado, é necessário também definir os demais setores denominados: Primeiro Setor e Segundo Setor.

Segundo Szazi (2006, p.22), no campo social, as transformações do mercado e da sociedade brasileira verificada nos últimos trinta anos conduziram a uma redistribuição de papéis de cada ator social no alcance do bem comum. Desta forma a sociedade civil organizada assumiu novas responsabilidades e direitos antes atribuídas somente ao Estado (Primeiro Setor), mesmo porque, a empresa privada (Segundo Setor) assumia que sua função social estava limitada ao pagamento de impostos e geração de empregos, por outro lado, o Estado já não conseguia suprir todas as necessidades da sociedade. O crescimento do número de organizações da sociedade civil que aconteceu a partir de 1970, fez surgir um novo setor também denominado de Terceiro Setor, o conjunto de agentes privados com fins públicos, cujos programas visavam atender direitos sociais básicos e combater a exclusão social, e, mais recentemente defender o patrimônio ecológico brasileiro.

O Estado é a definição básica para o primeiro Setor, entendendo este como o ente com personalidade jurídica de direito público, encarregado de funções públicas essenciais e indelegáveis ao particular como: justiça, segurança, fiscalização e políticas públicas. (RESENDE, 2003).

O Segundo setor por sua vez, pode ser compreendido como as organizações do mercado: pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, encarregadas da produção e comercialização de bens e serviços, tendo como escopo o lucro e o enriquecimento do empreendedor (RESENDE, 2003).

Estas definições, no entanto, não restringem o campo de atuação de cada setor. As ações de cada um podem ingerir no campo de atuação dos demais, de forma a tentar abranger todas as necessidades básicas da sociedade. Verificamos por exemplo o Terceiro Setor cumprindo o papel do Estado em ações cujo fim é de responsabilidade do Estado, como Educação e Saúde. Vemos também o Segundo Setor atuando diretamente em iniciativas para diminuir outras carências sociais. Não existe uma unanimidade em relação ao conceito e a abrangência do Terceiro Setor, os conceitos variam dependendo da compreensão, finalidade, ou natureza jurídica das organizações que o compõem.

Atualmente existem várias classificações para enquadrar as Organizações do Terceiro Setor, sejam pelos seus objetivos, por atividade e, também, pelo aspecto de responsabilidade jurídica. Para este estudo se atentou as classificações por atividade e responsabilidade jurídica.

Salamon e Anheir (1996, p. 7) com a colaboração da *Johns Hopkins University Institute for Policy Studies*, elaboraram uma classificação internacional de Organizações com fins Não-Lucrativos, cujo objetivo principal foi servir como referência nacional e internacional de consulta e promover o intercâmbio de experiências entre as organizações sociais. Essa classificação organiza as atividades do Terceiro Setor numa estrutura básica de doze grupos subdivididos em trinta subgrupos conforme demonstra o Quadro 1:

Grupo	Estrutura Básica	Atividades Desenvolvidas
1	Cultura e Recreação	Cultura e Artes; Esportes e recreação; Outras em recreação e clubes sociais.
2	Educação e Pesquisa	Educação fundamental e médica; Educação superior; outras em educação; pesquisa.
3	Saúde	Hospitais e clínicas de reabilitação; Casas de saúde; Saúde Mental e intervenção em crises; outras em saúde.
4	Assistência e Promoção Social	Assistência social; Emergência e amparo; Auxílio à renda e sustento.
5	Meio ambiente	Meio ambiente; Proteção à vida animal.
6	Desenvolvimento e Moradia	Desenvolvimento social , econômico e comunitário Moradia; Emprego e treinamento.
7	Serviços Legais, Defesa de Direitos Cívicos e Organizações Políticas	Organizações cívicas e de defesa de direito cívico; Serviços legais; Organizações Políticas.
8	Intermediárias Filantrópicas e de Promoção de Ações Voluntárias	Fundações financiadoras; Outras intermediárias e de promoção do voluntariado.
9	Internacional	Atividades internacionais
10	Religião	Associações e congregações religiosas
11	Associações Profissionais, de Classes e Sindicatos	Organizações empresariais e patronais; Associações profissionais; Organizações sindicais.
12	Não Classificado em Outro Grupo	Não classificada anteriormente

Quadro 1: Estrutura Básica de Atividades do Terceiro Setor

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Salamon e Anheier (1996, p. 7)

A classificação das Organizações por atividade permite identificar as Organizações do Terceiro Setor já existentes. Esta identificação também é muito importante para que se possam enquadrar as Organizações pela sua personalidade jurídica.

Barbosa e Oliveira (2007, p.13) definem pessoa jurídica como sendo a reunião de esforços e recursos entre duas ou mais pessoas com o objetivo de alcançar uma finalidade comum, mediante um ajuste ou acordo, que celebram juridicamente um contrato de sociedade, criando então uma instituição, uma entidade, uma nova pessoa. As entidades sem fins lucrativos podem ganhar reconhecimento jurídico, se registrarem seus estatutos, e não um contrato, em

um cartório de registro civil de pessoas jurídicas, estas entidades se constituem sob a forma de fundações e associações. Pode-se também encontrar os institutos, que são organizações não-governamentais (ONGs), Organizações da Sociedade Civil (OSCs), Organizações Sociais (OSs), Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs). Todas estas organizações são entidades de natureza privada, sem fins lucrativos, que juridicamente são fundações ou associações. São consideradas fundações as organizações cujo patrimônio está atribuído a um fim e estão submetidas à fiscalização do Ministério Público. As associações caracterizam-se por serem uma reunião de pessoas e não precisam contar com patrimônio prévio.

Este trabalho focará o estudo de uma Associação, conforme classificação por atividade, identificada no Quadro 1, como sendo do grupo 11, Associação de classe.

3 O conceito de Associação

Szazi (2006, p.27) define associação como sendo uma pessoa jurídica, criada a partir da união de ideias e esforços de pessoas em torno de um propósito que não tenha finalidade lucrativa.

O novo código civil de 2002, define as Associações nos seguintes termos: “Art. 53. Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos”.

A personalidade jurídica das associações é de direito privado e advém do registro de seu estatuto nos órgãos competentes, conforme determina os artigos 53 a 61 do atual Código Civil Brasileiro.

As associações podem desempenhar atividades econômicas, desde que sua renda seja revertida para suas atividades fins, como por exemplo, os objetivos estatutários. Não poderá haver então, a distribuição de renda e lucros entre os associados. Este aspecto legal também vai de encontro com o objetivo de uma organização do terceiro setor que é reverter os recursos em benefício da própria entidade ou da comunidade que beneficia conforme comenta CAMARGOS (2008, p.50):

A principal motivação para se administrar uma entidade sem fins lucrativos é a certeza de que todo esforço despendido retornará em forma de benefícios para a entidade ou comunidade, ainda para que a instituição sobreviva é preciso que seus integrantes cumpram com seus deveres, conheçam a legislação e os seus estatutos e lutem pelos direitos da entidade e que ainda contribuam mensalmente para cobrir as despesas ordinárias.

As Associações podem também se diferenciar em relação ao cunho social ou associativo. Segundo Szazi (2006, p.28), o fato de se criar uma associação não implica necessariamente a criação de uma entidade de cunho social, cujo objetivo seja o favorecimento de todos, pois a mesma, mesmo não gerando lucros, pode ter sido criada com o intuito de favorecer os interesses de seus associados. Estas associações possuem cunho associativo para favorecimento restrito dos sócios, enquanto as associações de cunho social visam com suas atividades o bem público.

As associações ainda podem ser definidas como sendo de natureza endógenas, de cunho associativo ou de benefício mútuo, cujas atividades e ações são dedicadas ao benefício do quadro social, como por exemplo, podemos citar as Associações de Classe e Patronais. São consideradas como de natureza exógena, as associações de cunho social ou de benefício público, que visam o bem público e que atuam em favor daqueles que estão fora do quadro social, como por exemplo, podemos citar os Sindicatos. Estas definições são importantes para que se possam identificar as associações que podem ser beneficiadas com incentivos fiscais para si e seus associados.

3.1 A constituição das Associações

A constituição de uma associação, que lhe confere personalidade jurídica, acontece com o seu registro no Cartório Civil de Registro de Pessoa Jurídica. Para que este registro aconteça são necessários os seguintes documentos segundo mencionou Barbosa e Oliveira (2007, p.15): Ato de constituição, Ata da eleição da Diretoria e do Conselho Fiscal, requerimento do registro, estatuto social, denominação, os fins e a sede da associação, o modo como se administra e representa a sociedade, se os membros respondem ou não, subsidiariamente, pelas obrigações da entidade, os requisitos para admissão, demissão ou exclusão dos

associados, os direitos e deveres dos associados, as fontes de recursos para sua manutenção, o modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos e administrativos, as condições para alteração das disposições estatutárias e para sua dissolução, e neste caso o destino do patrimônio, os nomes dos fundadores ou instituidores e dos membros da diretoria, definitiva ou provisória. Estas informações são muito importantes pois, não só definem burocraticamente as entidades, mas servem também como regras para a realização das atividades e ações das associações, ou seja, uma vez constituída as entidades para estas finalidades, tal qual informada no seu estatuto, não deveriam posteriormente desviarem destes princípios. Outros registros também obrigatórios na constituição de uma associação são:

- Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas do Ministério da Fazenda – (CNPJ/MF).
- Cadastro na Prefeitura – Cadastro de Contribuintes Mobiliários (CCM).

3.2 A estrutura das Associações

As associações devem possuir uma estrutura interna para que possam realizar suas atividades, desta forma constituem uma Diretoria e uma Assembleia para deliberarem e decidirem, um Conselho Fiscal para ações fiscalizadoras e um Conselho Consultivo. Segundo Barbosa e Oliveira (2007, p.19), por força do novo Código Civil, a Diretoria e a Assembleia são obrigatórias, o Conselho Fiscal apesar de importante não é obrigatório nas associações civis. As denominações podem mudar, mas as funções e responsabilidades devem ser as mesmas. Dependendo do estatuto, a Diretoria pode ser formada por uma única pessoa ou por vários indivíduos da organização, a forma de escolha geralmente é feita por eleição realizada em Assembleia. Uma vez tomada posse, a Diretoria poderá deliberar e decidir sobre os assuntos da entidade, bem como contratar os gestores necessários à administração e operação da associação.

Assembleia Geral é o nome dado à reunião dos membros da entidade, tem caráter obrigatório e frequência variável. Em suas reuniões são tomadas importantes decisões como, por exemplo, a eleição da Diretoria e mudança das políticas internas.

Ao Conselho Fiscal compete fiscalizar as ações dos administradores e verificar o cumprimento dos deveres legais e estatutários. Lembrando que os dirigentes destas entidades

não são responsáveis pelas obrigações que contraírem em nome da sociedade, a não ser que suas ações causarem algum prejuízo, por culpa ou dolo, por violação da lei e não cumprimento do estatuto.

4 Organização e Competências

As Organizações do Terceiro Setor geralmente nascem da motivação pessoal de um indivíduo ou um grupo de pessoas, com personalidades altruístas, geralmente com intenções filantrópicas e também com características empreendedoras. O objetivo principal é o de criar uma organização com o intuito de diminuir o sofrimento alheio ou resolver os problemas de sua comunidade, no entanto, é muito importante que estas entidades se organizem de forma eficiente afim de que possam cumprir o papel para o qual foram criadas. Com o propósito de atingir os seus objetivos e cumprir a sua missão, as organizações, não importando ser do Segundo ou Terceiro Setor, precisam se organizar de forma competente, do contrário, se perderão na sua própria ineficiência.

Camargos (2008, p.50) comenta que em relação às Organizações do Terceiro Setor, a administração da própria entidade constitui um dos elementos primordiais para alcançar com sucesso seus objetivos sociais e garantir sua auto sustentabilidade.

Frumkin (2003, p.7) comenta que as organizações sem fins lucrativos cada vez mais se assemelham em estrutura, governança e atividades, com as empresas do setor privado e do setor público.

Ainda segundo Camargos (2008, p.50), outro elemento muito importante no gerenciamento de uma Organização do Terceiro Setor é a capacidade da entidade em manter os associados em atividade e em contato com a sociedade. Também é muito importante que a entidade promova reuniões com o objetivo de estreitar as relações entre associados e a entidade, bem como, divulgar resultados de seus trabalhos, identificando a possibilidade de realização de novas tarefas, buscando recursos para a realização de novos projetos.

De acordo com Salamon (1996, p.108), um grande desafio das Organizações do Terceiro Setor é a sustentabilidade vários outros autores afirmam que a captação de recursos é um dos principais desafios enfrentados pelas organizações do terceiro setor. As instituições sem fins

lucrativos necessitam de recursos financeiros para cobrir as despesas operacionais, e por isso necessitam direcionar algumas de suas atividades na captação de recursos.

Drucker (1990, p.39), comentou que as organizações sem fins lucrativos necessitam de quatro coisas, sendo elas: um plano, *marketing*, pessoas e dinheiro.

Conforme citado por Mackinsey (2001, p.24), as Organizações do Terceiro Setor geralmente encontram dificuldades para atender as suas atividades sociais e geração de recursos por não possuírem as ferramentas gerenciais adequadas que facilitam a administração ou porque esta administração exige conhecimentos fora do seu campo habitual de atuação. Nesta situação, formular um Plano de Negócios é muito importante, senão essencial para a sobrevivência da organização. As quatro ferramentas mencionadas por Mackinsey (2001, p.24) necessárias para a administração das organizações do Terceiro Setor são: ferramentas para captação de recursos, estruturação de uma nova linha de atuação, planejamento de atividade geradora de recursos, Auto-análise da organização e orientação estratégica para o futuro.

Segundo Pereira (2002, p.24) a captação de recursos é um importante desafio para uma organização do Terceiro Setor e menciona que os principais obstáculos enfrentados por esta atividade são: visibilidade e profissionalismo, que são requisitos necessários para conquistar a confiança do doador, visto que todos querem apoiar e estar ao lado de causas bem-sucedidas e bem administradas, com transparência nas informações.

5 Responsabilidade social e *marketing* social

A Responsabilidade Social e o Marketing Social são considerados como importantes mecanismos para manter a competitividade das organizações. Uma visão ampla é comentada por Ashley et al. (2002, p.6), que define a responsabilidade social como toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Melo Neto e Froes (2001, p.26) também comenta que a Responsabilidade Social é um exercício de cidadania corporativa, e as empresas que querem transmitir uma imagem ética e moral, podem no futuro, serem beneficiadas pelas suas atitudes, como por exemplo, a prática da Responsabilidade Social, como estratégia de valorização de produtos, serviços e estratégias sociais de desenvolvimento da comunidade.

Organizações do Segundo Setor e até mesmo Entidades Públicas podem fazer uso de Organizações do Terceiro Setor, para se promoverem em relação à Responsabilidade Social e o Marketing Social. Algumas Organizações do Terceiro Setor também podem utilizar suas ações de Responsabilidade Social com o intuito de se auto promoverem e com isto chamarem a atenção da comunidade para a captação de recursos ou até mesmo para conseguir novos colaboradores. Melo Neto e Froes (2001, p.26-27) comenta que:

A Responsabilidade Social busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva. Sua ética social é centrada no dever cívico (...). As ações de Responsabilidade Social são extensivas a todos os que participam da vida em sociedade – indivíduos, governo, empresas, grupos sociais, movimentos sociais, igreja, partidos políticos e outras instituições.

Ainda dentro deste contexto temos a questão do *Marketing Social*, conforme define Kotler (2000, p. 30): “*Marketing Social* é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Thompson e Pringle (2000, p.3) também define o termo como sendo: “O marketing para causas sociais pode ser definido como uma ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo”.

Thompson e Pringle (2000, p.3) comenta ainda sobre o uso de organizações do Terceiro Setor para fazer *Marketing Social* para empresas do Segundo Setor: “Um programa de *marketing* para causas sociais pode ser desenvolvido por meio de uma aliança estratégica entre uma empresa e uma organização voluntária ou beneficente comprometida com a área de interesse social definida ou diretamente em benefício da causa em si”.

6 Metodologia e Método de Pesquisa

Para Collis e Hussey (2005 p.61), a metodologia refere-se à maneira global de tratar o processo de pesquisa, da base teórica até a coleta e análise de dados. (...) Métodos, por outro lado, referem-se apenas às várias maneiras de coletar e/ ou analisar dados. Para a realização

deste trabalho, utilizou-se de pesquisa de natureza exploratória, tendo como objetivo definir melhor o problema, proporcionar as chamadas intuições de solução, descrever comportamentos de fenômenos, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem (MALHOTRA, 2001). A abordagem deste estudo foi exploratória, pois, de acordo com Gil (1996, p.45), "pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato". Também foi feita uma pesquisa documental. Segundo Vergara (2006), a investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipes, informações em disquetes, diários, cartas pessoais e outros, a pesquisa documental é utilizada como um procedimento metodológico que se oferece ao pesquisador como uma possibilidade no esclarecimento das questões relativas ao *modus operandis* das entidades de classe. Foram utilizados dados secundários, que foram captados na mídia, em documentos e artigos existentes sobre a entidade pesquisada. Assim, trata-se de uma pesquisa documental, qualitativa com vistas a explorar o assunto relativo às entidades/associações de classe. O trabalho possui uma revisão bibliográfica de maneira a fornecer inicialmente ao leitor algumas definições básicas sobre Organizações do Terceiro Setor e mais especificamente sobre as Associações Cívicas. Serão apresentadas informações referentes à sua definição, constituição, administração e responsabilidades. O artigo, então, explora as informações referentes à entidade de classe pesquisada com o intuito de mostrar também outros interesses de Organizações do Terceiro Setor que não sejam unicamente o bem público. Também utilizou-se um estudo de caso que segundo Collis e Hussey (2005) é um exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse e é também um exemplo de uma metodologia fenomenológica.

7 Estudo de caso: uma Associação de classe

A revisão bibliográfica permitiu entender as características principais de uma Associação do Terceiro Setor e de como ela deve estar organizada do ponto de vista jurídico e

administrativo, entende-se que estas definições possam garantir uma base daquilo que uma associação deve desempenhar, controlar e garantir para que se tenha êxito em seus princípios de criação, porém, o êxito e sua perpetuação não estão vinculados a seguir as normas, estatutos e legislações, é preciso que as associações se engajem de forma competente em todas as suas atividades fins e administrativas para que não sucumbam as intempéries que com certeza enfrentarão.

Com o intuito de entender uma Associação de classe, foi escolhida para este estudo uma Associação, cujo objetivo é o de defender os interesses de seus associados ou mais especificamente do setor que representa. Serão mostrados neste trabalho o seu perfil e sua estrutura, suas competências, poder e influências.

A organização analisada foi fundada nos anos 60 e congrega hoje aproximadamente quinhentas empresas nacionais e multinacionais, de pequeno e grande porte, produzindo bens de consumo, de capital e serviços. Sua sede está localizada em área nobre de uma capital brasileira, que ostenta a riqueza e o poder da entidade, em um primeiro momento, demonstra não ter dificuldades na captação e gestão de recursos. Além da Associação, a entidade tem como coligado um sindicato patronal que também representa as mesmas empresas associadas do setor. Além de seu escritório central, esta Associação possui escritórios regionais situados nas principais capitais brasileiras, o que nos dá uma amostra de sua abrangência e representatividade. Dados econômicos de 2009 obtidos através do site da entidade mencionam que o faturamento do setor no ano de 2008 foi de mais de 110 bilhões de reais, o que significa 4,3% do PIB Brasileiro de 2008. A participação das exportações do setor no total das exportações do país representa 4,5%, enquanto que a participação das importações do setor no total das importações do país representa 16,5%. Os valores de investimentos chegaram no ano de 2008 à monta de quase 5 bilhões de reais e o setor ainda emprega aproximadamente 150 mil pessoas como mão de obra direta. Segundo a entidade, apesar da crise econômica deflagrada em 2008, que afetou diversos segmentos e empresas associadas, a expectativa de faturamento para o ano de 2009 é de um número maior que o de 2008. Esta perspectiva otimista esta baseada no desempenho das empresas associadas que fazem parte da cadeia produtiva da infra-estrutura de setores, os quais o Governo tem mantido os investimentos devido ao Programa de Aceleração do Crescimento – PAC. Por outro lado, empresas

associadas de outros segmentos que ainda dependem da recuperação de crédito por parte de empresas e consumidores, não têm perspectiva de apresentar crescimento no ano de 2009, embora a entidade mostre que as previsões são de uma recuperação da atividade e crescimento também dos demais setores.

Estes indicadores econômicos possibilitam uma visão do poder de representação da entidade e também da necessidade por competência que se exige desta associação. Suas atividades, serviços e ações precisam ser eficientes e eficazes para atender às demandas de seus associados, por outro lado, a entidade exige de seus associados a participação nas ações de representatividade e também nos valores referentes aos serviços prestados, taxas e mensalidades, o que deve provavelmente garantir as condições de sustentabilidade da Associação.

Outro importante dado para caracterizar a entidade é a sua Missão e a sua Visão Estratégica. Em sua página institucional a entidade diz que sua Missão visa assegurar o desenvolvimento competitivo do setor que representa, também defender os interesses do setor e integrá-lo a comunidade.

A Visão estratégica da Entidade pode também ser encontrada em sua página institucional e enuncia que a Associação tem o papel de articular e capacitar as indústrias brasileiras do setor, atuando como um agente facilitador aos objetivos estratégicos e táticos de suas associadas.

A Visão e a Missão desta Associação dão mostra clara de que o objetivo desta Organização do Terceiro Setor é manter a competitividade e desenvolvimento de suas associadas pertencentes ao Segundo setor.

7.1 A organização da Associação

A Associação em estudo esta organizada de forma a garantir que os interesses de seus associados estejam sempre em primeiro plano. A diretoria tem mandato de três anos, e é composta e eleita pelos próprios associados, que se revezam no poder da instituição a cada período de mandato. A organização hierárquica esta dividida em um Presidente, dez Vice-presidentes, um Secretário Geral, dois Secretários, dois Tesoureiros, dezenove Diretores, um

Conselho Fiscal composto por três Conselheiros, um Conselho Consultivo composto por cinquenta membros, quinze Diretorias de Área e cinco Diretorias Regionais. Todos estes cargos que compõem esta organização são ocupados por empresários associados ou executivos designados pelas empresas associadas.

Além de sua organização política interna, a entidade também esta organizada administrativamente e é composta por oito departamentos conforme discriminados a seguir:

Assessoria de Imprensa: responsável pela divulgação da entidade através dos veículos de comunicação, publicação da revista bimestral e envio de notícias sobre o setor via *e-mail*.

Assessoria de Coordenação: responsável por Reuniões de Áreas, Grupos e Subgrupos Setoriais;

Administração e Finanças: responsável por Contas a Receber e Núcleo de Atendimento;

Economia: responsável por Dados Econômicos e Índices de Preços;

Informática: responsável pelo Cadastro Geral, Sistemas e *Website*;

Jurídico: responsável pela Orientação Fiscal e Trabalhista;

Tecnologia e Política Industrial: responsável pelo Cadastro Técnico, Certificação, Normas e Programas;

Relações Internacionais: responsável pelos Acordos, Legislação e Pleitos de Comércio Exterior.

Todos os trabalhos administrativos e burocráticos são realizados e gerenciados por funcionários contratados pelo regime da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), seguindo as diretrizes e políticas da organização.

Da forma como a entidade esta organizada é possível perceber que a entidade incorporou a estratégia administrativa das empresas que representam, seus departamentos parecem estar focados em garantir os resultados necessários para o desenvolvimento do setor e a sustentabilidade da associação, como se fossem departamentos industriais e administrativos das empresas associadas, ou seja, a organização é profissional e tem como objetivo o resultado almejado.

7.2 Atividades fins

Embora esta Associação não tenha como objetivo primeiro promover algum trabalho social, pode-se notar pela descrição de responsabilidades de alguns departamentos mencionados anteriormente que a entidade vive em função de sua comunidade e também da sua eficiência administrativa.

A Associação em estudo menciona em sua Missão que um dos objetivos da entidade é defender os legítimos interesses do setor, isto quer dizer, que suas ações e atividades estão direcionadas neste sentido, assim sendo, suas várias diretorias e respectivos departamentos sempre se movimentam para buscar oportunidades e vantagens para os seus associados.

Muitas organizações do Terceiro Setor encontram dificuldades de estabelecer seu Plano de Negócios, pois não estão administrativamente organizadas para esta elaboração. No caso desta Associação, seu Plano de Negócios foi desenvolvido e estruturado de forma profissional. As quatro aplicações mencionadas por Mackinsey (2001, p.24), podem ser claramente identificadas pela forma como esta constituída, através de seu organograma, estrutura administrativa, forma de captação de recursos e planejamento estratégico. Esta organização surgiu com o propósito de criar uma representatividade junto aos órgãos governamentais. O dito popular de que “a união faz a força” é um bom exemplo para identificar o foco desta entidade, pois a possibilidade de êxito na defesa de um interesse quando se negocia individualmente é muito menor do que quando o mesmo interesse é defendido por um grupo forte e organizado, como é o caso da entidade.

Sob o aspecto político, esta Associação trabalha na defesa dos direitos dos seus associados junto aos órgãos públicos federais, estaduais e municipais, e procura também influenciar legisladores e Ministérios na criação de políticas públicas que possam favorecer o setor, como por exemplo, leis e regulamentações protecionistas, tais como barreiras tarifárias em relação às importações, exigências técnicas e subsídios e ainda promove o debate entre seus associados e a comunidade sobre temas relativos ao setor. Este trabalho tem sido eficiente, pois os dados mostram que mesmo com a crise mundial de 2008, os números são bastante animadores para o setor em 2009 e 2010. Outro serviço também muito importante é servir como intermediador e agente facilitador na obtenção de crédito subsidiado junto ao BNDES,

neste caso a entidade auxilia na concepção do projeto, orientação quanto à documentação e encaminhamento ao Banco.

O Planejamento Estratégico é imponente e prevê ações e realizações para o setor até o final da próxima década. A Associação divulgou em 2009 uma publicação mencionando suas perspectivas para todos os segmentos do setor que representa. Este projeto foi realizado com o auxílio de empresa de consultoria, *workshops* entre associados e colaboradores e servirá como guia para os próximos anos.

7.3 Captação de recursos

Muitas Organizações do Terceiro Setor encontram muitas dificuldades na captação de recursos para que desenvolvam de forma efetiva suas atividades e também para garantir sua sustentabilidade. A Associação estudada, no entanto, tem muita competência neste quesito, suas atividades para captação de recursos são eficientes e profissionais, a começar pela estrutura organizacional. A Associação possui um departamento de Administração e Finanças, responsável também pelo departamento de Contas a Receber. Uma das formas de captação de recursos é a cobrança de mensalidades dos associados, nesta atividade a Associação arrecada mensalmente aproximadamente um milhão de Reais, sem levar ainda em consideração um valor aproximado a este, arrecadado pelo Sindicato Patronal ligado a Associação. Além disso, a entidade cobra de associados e não-associados por diversos serviços, como por exemplo, atestados, laudos, serviços de consultoria, assessoria contábil e jurídica, cursos, seminários, feiras, eventos e locação de salas. Ao contrário da difícil realidade na captação de recursos de Organizações do Terceiro Setor voltada ao benefício dos menos favorecidos, esta Associação de Classe, recebe de seus “doadores” recursos que serão revertidos em estrutura e suporte aos próprios “doadores”. Desta forma, esta associação pode ser classificada como endógena, ou seja, os recursos captados serão revertidos em benefícios para os próprios associados.

O Plano de Negócios no que tange as ferramentas de captação de recursos é muito eficiente, pois as ações de captação são diversificadas e profissionais e garantem sempre o rendimento necessário para o sustento da entidade e promoção das atividades fins. A entidade não

necessita de apoio financeiro do Primeiro Setor e pela aparente saúde de suas finanças pode ser considerada como uma Organização do Terceiro Setor auto sustentável.

7.4 Iniciativas de responsabilidade social e meio-ambiente

A Associação em estudo prioriza e foca suas atividades na obtenção de vantagens e na defesa dos interesses de seus associados e, apesar de ser uma Organização do Terceiro Setor, esta associação possui finalidades muito parecidas com a das empresas que representa, não se trata da questão do lucro, pois se ele existir terá por lei que ser revertido para dentro da própria organização, mas em relação ao seu foco. A Entidade tem uma preocupação muito forte pelo resultado, ou seja, pelo sucesso nas iniciativas em prol de algum benefício para sua comunidade. No entanto, sua comunidade é fortemente cobrada pela sociedade e governo por iniciativas de Responsabilidade Social, Proteção do Meio-Ambiente e Sustentabilidade.

Desta forma, esta Associação também se obriga a criar e manter iniciativas que visem à responsabilidade social, pois ela também traz benefícios à sua imagem, fortalecimento da “marca”, geração de mídia espontânea, dentre outras vantagens.

As empresas associadas também aproveitam a Associação como forma de divulgação de suas ações sociais, ou até mesmo, aquelas que não praticam nenhuma ação social por iniciativa própria, veem nas iniciativas da Associação uma maneira de contribuir e aproveitar da estrutura para este fim.

O conceito do *Marketing* Social pode também ser utilizado pela empresas associadas por meio da Associação com o intuito de mostrar ao mercado suas ações nesta área. Esta questão é muito importante para as empresas associadas que porventura não tenham recursos ou estrutura de investir diretamente nestas iniciativas.

A Associação em estudo apóia um programa de inclusão social lançado pelo Governo do Estado de São Paulo. Este programa tem como objetivo beneficiar jovens que estão estudando e que queiram iniciar suas carreiras em empresas privadas por meio de um estágio remunerado de quatro horas/dia por um período de seis meses. A Associação conta com o

apoio de suas associadas no intuito de criar oportunidade aos jovens. Apesar deste programa não proporcionar nenhum benefício fiscal às empresas que a ele aderirem é de certa forma uma ferramenta de *marketing*, proporcionando um toque de responsabilidade social, mesmo não sendo esta uma iniciativa da empresa. Este, porém, é o único programa relacionado à responsabilidade social efetivamente apoiado pela Associação, conforme informações obtidas diretamente da entidade.

Em relação à política ambiental, a Associação foi a responsável por promover uma campanha no sentido de regulamentar um programa de reciclagem de lixo tecnológico que culminou com a promulgação de uma lei Federal que obriga empresas fabricantes e distribuidoras de equipamentos a realizarem a logística reversa de resíduos originados pela obsolescência de seus produtos ou esgotamento de uso (por exemplo, pilhas e baterias), recolhendo esta sucata sem mais nenhuma condição de uso, para que sejam recicladas, contanto que, esta reciclagem não afete ou polua o meio ambiente.

De acordo com as informações prestadas pela própria entidade, esta iniciativa recebeu, inicialmente, críticas de muitos associados que viram em um primeiro momento os seus custos aumentarem, uma vez que a lei obriga as empresas a recolherem os seus “resíduos” em posse de terceiros. Por outro lado, viram também como sendo esta uma boa oportunidade de mostrar ao Governo a quantidade de lixo tecnológico originado pela entrada de produto contrabandeado, uma vez que fica por conta do próprio Governo o recolhimento do resíduo não identificado e o destino final apropriado. Apesar de não serem estas iniciativas que causem grande impacto de *marketing*, contribuem muito com a redução de sucatas espalhadas pelas ruas e lixões.

Outra importante iniciativa sócio-ambiental da Associação é o incentivo e apoio na criação de produtos menos poluidores e degradadores da natureza, bem como, o incentivo na criação de produtos que consomem menos energia. Com certeza estas também são ações de cunho sócio-ambiental que preservam os recursos naturais do país.

8 Considerações finais

O propósito do artigo é mostrar que também existem Organizações, que apesar de pertencerem à categoria de Terceiro Setor não têm como objetivos principais promover ações e atividade para fins de caridade, ou evitar e lutar contra as desigualdades e mazelas das populações mais carentes, proteger os indefesos, ou mesmo preservar a natureza. Existem organizações do Terceiro Setor, cujo interesse e objetivo é proteger e defender os interesses de seus associados.

Estas entidades não são altruístas e filantrópicas, e tão pouco prejudicam ou são indiferentes aos problemas dos menos favorecidos, são na verdade associações, cujas características operacionais e administrativas são muito parecidas com empresas, organizadas e administradas como tal, preocupadas com a renda, para que possam converter em ações e resultados para os seus associados. Conforme já mencionado na revisão bibliográfica, um dos grandes desafios do Terceiro setor é o desafio da eficiência, ou seja, a necessidade de mostrar a capacidade e a competência do setor.

Outro grande desafio é o da sustentabilidade, originado pela ineficiência na captação de recursos da sociedade e empresas e também pela concorrência entre as próprias organizações pelos recursos disponíveis. Desta problemática questiona-se: será que o que falta às Organizações do Terceiro Setor que enfrentam muitas dificuldades, não é a falta de profissionalismo? Algo que poderá ser objeto de estudo em outro momento. Será que não se deve ter como objetivo primeiro criar, antes de qualquer ação fim, uma organização profissional com competência empresarial, com um plano de negócio eficiente e claro e somente depois que estiverem devidamente consolidadas e organizadas começarem então a agir conforme seus propósitos ideológicos? Talvez seja a “venda” do *Marketing Social* para as Organizações do Segundo Setor, uma saída para se conseguir os recursos necessários para uma estruturação adequada.

A pesquisa permitiu também concluir que uma Organização administrada por profissionais conhecedores de suas respectivas áreas, focados em seus objetivos, consegue garantir sua sustentabilidade e alcançar seus objetivos. Além disso, consegue também, realizar atividades que não são o seu objetivo estatutário e principal, como por exemplo, ações de cunho socio-ambientais.

9 Referências bibliográficas

ANHEIER, Helmut K. *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. United States: Florence Production Ltd, 2005. 450 p.

ASHLEY, Patrícia Almeida et al. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002. 368 p.

BARBOSA, Maria Nazaré Lins; OLIVEIRA, Carolina Felipe. *Manual de ONGs: Guia Prático de Orientação Jurídica*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 184 p.

CAMARGOS, Ana Amelia Mascarenhas. *Direito no Trabalho no Terceiro Setor*. São Paulo: Saraiva, 2008. 266 p.

COELHO, Simone de Castro Tavares. *Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. 2ª ed. São Paulo: Editora SENAC, 2000. 223 p.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 339 p.

CORNELL UNIVERSITY LAW SCHOOL. LII/Legal Information Institute. *Non-Profit Organization*. Disponível em: <http://www.law.cornell.edu/wex/Non-profit_organizations/>. Acesso em: 15 out. 2009.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Managing the non-profit organization*. United States: Plant a Tree, 1990. 178 p.

FRUMKIN, Peter. *In search of the nonprofit sector*. United States: Transaction Publishers, 2004. 230 p.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987.

HUDSON, Mike. *Administrando Organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books, 1999.

KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. *Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público*. São Paulo: Campus, 1992.

LEVEK, Andrea Regina H. Cunha. A responsabilidade Social e Sua Interface com o Marketing Social. *Revista da FAE*. Curitiba, v.5, n.2, maio/ago. 2002.

MACKINSEY, Centro de Competência para Empreendedores Sociais Ashoka-Mackinsey (CCES). *Empreendimentos Sociais Sustentáveis: Como Elaborar Planos de Negócio para Organizações Sociais*. São Paulo: Peirópolis, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, 719 p.

MATOS, Maria Izilda S. *Terceiro Setor e Gênero: Trajetórias e Perspectivas*. São Paulo. Cultura Acadêmica Editora, 2005. 125 p.

MELO NETO, Francisco P. de ; FROES, César. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2001. 189 p.

PEREIRA, Custódio Felipe de Jesus. Visibilidade e profissionalismo na captação de recursos. *Revista Filantropia*. São Paulo, v.1, n.3, nov./dez. 2002.

RESENDE, Tomáz de Aquino. *Terceiro Setor, ONGs e Institutos*. Disponível em: <<http://www.fundata.org.br/artigos.htm>>. Acesso em: 06 Set. 2009.

SALAMON, Lester. *Estratégias Para o Fortalecimento do Terceiro Setor*. In: III Encontro Ibero-Americano do Terceiro Setor, 1996. Terceiro Setor: Desenvolvimento Social Sustentado; Evelyn Yoschpe et al. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra S.A. 1997.

_____; ANHEIER, Helmut K. *The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996*. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, n.19. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996.

SZAZI, Eduardo. *Terceiro Setor Regulação no Brasil*. 4ª. Ed. São Paulo: Peirópolis, 2006. 439p.

THOMPSON, Andrés A. *Estratégias Para o Fortalecimento do Terceiro Setor*: In: III Encontro Ibero-Americano do Terceiro Setor, 1996. Terceiro Setor: Desenvolvimento Social Sustentado; Evelyn Yoschpe et. al. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra S.A. 1997.

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

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas. 2006.

Os autores:

Carlos dos Santos

Estrada Municipal do Roncágua, 450, Casa 379 – Bairro Roncágua – Valinhos / SP – 19-3829-0193 - 19-9291-9398

Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP

cartos@uol.com.br

Mestrando Profissional em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba - Unimep, pós-graduado em Comercio Exterior pela Universidade Paulista, bacharel em Economia pela Universidade Presbiteriana Mackenzie – São Paulo

Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo

Rua Bahia 1442 – Ipiranga – Ribeirão Preto – SP – 16-36225691 - 16-91026901

Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP e Centro Universitário Moura Lacerda de Ribeirão Preto - CUML

shcamargo.ml@convex.com.br

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo – FEA-USP – Área de concentração Política de Negócios, Mestre em Administração pelo Centro Universitário Moura Lacerda de Ribeirão Preto, Pós-Graduada em Didática do Ensino Superior e Graduada em Ciências Contábeis e Administração. Docente do Programa de Mestrado Profissional em Administração da UNIMEP e Coordenadora do MBA em Gestão Empreendedora (Unimep), e Professora Universitária no Centro Universitário Moura Lacerda de Ribeirão Preto.

Antonio Carlos Giuliani

Rodovia do açúcar, Km 156 – Taquaral – Piracicaba/SP – 19-31241609

Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP

giuliani.marketing@uol.com.br

Doutor e Mestre em Administração Escolar (Unimep), professor de Marketing de cursos de graduação e pós-graduação da Unimep, atualização em Marketing pela University/Berkeley,

coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Administração e MBA em Marketing (Unimep). Consultor ad-hoc/INEP Ministério da Educação, autor de vários livros na área de Marketing.

Arsênio Firmino de Novaes Netto

Rodovia do açúcar, Km 156 – Taquaral – Piracicaba/SP –
Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP
afnovaes@unimep.br

Doutor em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, Mestre em Administração Escolar pela Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP e bacharel em direito. Professor do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba-UNIMEP.

Valéria Rueda Elias Spers

Rodovia do açúcar, Km 156 – Taquaral – Piracicaba/SP – 19-31241609
Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP
vrueda@unimep.br

Doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Atua na área de Administração, com ênfase em Cultura Organizacional. Coordenadora do curso de MBA em Gestão de Negócios – UNIMEP e Professora do curso de Mestrado em Administração – Unimep.