

Empreendedorismo Social por Meio de Ações de Marketing Social Corporativo: Evidências da Realidade Brasileira

Kerla Mattiello

m_kerla@yahoo.com.br

Universidade Estadual de Maringá

Francisco Giovanni David Vieira

fgdvieira@uem.br

Universidade Estadual de Maringá

Resumo

Marketing social corporativo é entendido como um modo eficaz de construir a marca de uma empresa ou de seus produtos e serviços, reforçar, demonstrar e explicitar valores corporativos, bem como atuar socialmente através de investimento corporativo na comunidade, visível especialmente por meio de programas de ações sociais de longo prazo, associados à empresa e sua marca. Tais programas inicialmente foram implementados diretamente pelas próprias empresas. Não obstante, nos últimos anos um fenômeno de caráter relevante para o campo do empreendedorismo desperta a atenção: programas de ações sociais têm sido cada vez mais desenvolvidos por meio de institutos e fundações empresariais que são frutos de ações empreendedoras voltadas para a criação de novas organizações destinadas a atuarem socialmente no terceiro setor. Usando procedimentos metodológicos vinculados à pesquisa documental, com corte transversal, o trabalho trata desse fenômeno ainda inexplorado por pesquisadores de empreendedorismo e de marketing, cuja magnitude pode ser observada por meio de evidências empíricas encontradas no âmbito do GIFE – Grupo Fundação, Institutos e Empresas, as quais expressam a atuação empreendedora vinculada à criação de organizações do terceiro setor por parte de corporações nacionais e transnacionais.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Marketing Social Corporativo, Terceiro Setor.

Introdução

As discussões sobre ação social no Brasil e no mundo ganharam grande ênfase, principalmente a partir da última década e na área acadêmica as discussões e pesquisas neste campo desenvolvem-se mais e mais com o passar dos anos, sob o aspecto da realização destas ações pelo Estado, pelas organizações não-governamentais (ONG's) e pelas empresas.

Neste estudo, entendemos a ação social como “qualquer atividade que é realizada para o atendimento de comunidades nas áreas de assistência social, entre outras, incluindo desde pequenas doações eventuais à pessoas ou instituições, até grandes projetos mais estruturados” (IPEA, 2006, p. 4).

Ao que se refere à atuação social empresarial, o entendimento do fenômeno é tido como decorrência de um processo de globalização que trouxe consigo o rápido desenvolvimento tecnológico, o aumento da concorrência e necessidade de diferenciação das empresas para conquistarem novas fatias do mercado e/ou manterem seus clientes e, ainda, a pressão internacional pela qualidade dos produtos e a fiscalização de práticas socialmente condenáveis, como o trabalho infantil e defesa e preservação ambiental, que influenciam

sobremaneira as ações das empresas nacionais, especificamente aquelas interessadas no mercado externo (PIMENTA, SARAIVA E CORRÊA; 2006, p.214). Foi nesse contexto que começaram a acontecer as primeiras ações empresariais na área social, as quais visavam primeiramente o cumprimento de questões legais e posteriormente foram ampliadas às áreas de educação, saúde, meio ambiente, questões de gênero, culturais e outras (URDAN 2001, SCHROEDER e SCHROEDER 2004, TREVISAN 2002).

Com relação às ações sociais do Estado, após a ditadura na década de 70, sob o impacto da crise do Estado e da escassez de recursos que passou a limitar a capacidade estatal de responder às demandas crescentes na área social, ocorreu o início de ações governamentais com ênfase na tese do Estado mínimo, de cunho neoliberal, tendo como principais bases o corte de gastos públicos, privatizações, descentralização e desregulamentação da economia, bem como a abertura do mercado (COMINI & RHINOW, 1998; MONTAÑO, 2005). Segundo o modelo neoliberal “a intervenção planejada do Estado via políticas sociais é substituída pela responsabilização da sociedade. Dessa forma, o Estado passa a se ausentar da responsabilidade de gestor público” (PIMENTA, SARAIVA e CORRÊA, 2006, p. 213). Ainda, para colaborar com o discurso de convencimento da população quanto à necessidade de redução da atuação estatal, foram utilizados argumentos quanto à utilização de políticas ineficientes pelo Estado, falta de recursos, corrupção, burocracias e a necessidade de migração do caráter assistencialista para um caráter regulador (MONTAÑO, 2005).

Neste momento, deu-se início à revisão dos preceitos constitucionais através de reformas e do estabelecimento de programas de incentivo à proliferação de organizações sociais e não-governamentais, com o objetivo de que essas se responsabilizassem pela gestão dos serviços sociais, sob fiscalização do Estado. Entre os principais programas de incentivo está a legalização da parceria entre o Estado e as organizações sociais, que teve como marco a criação da Lei nº 9.790, de 23 de Março de 1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP's) e institui o termo de parceria, uma vez que as regras de constituição de instituições filantrópicas pouco evoluíram desde 1917, ano em que foi editado o Código Civil brasileiro.

Juntamente com o crescimento do terceiro setor houve também, no mesmo período, o crescimento das ações empresariais, as quais, naquele momento, passaram a visualizar a oportunidade de formação de parcerias com organizações não-governamentais em prol de uma causa social e garantindo também o recebimento de incentivos fiscais, redução de custos e tributos, obtenção de apoios financeiros e fortalecimento da imagem da empresa, sendo a ação social, portanto, uma mudança na estratégia de marketing das empresas (SCHOMMER, 1999; MONTAÑO, 2005; IPEA, 2006).

Assim, as ações sociais passaram a fazer parte do dia-a-dia das empresas e novos conceitos de marketing foram desenvolvidos, transformando em ganho para a empresa a boa repercussão destas ações. O Marketing Social Corporativo, abordado no presente trabalho, é entendido como uma maneira eficaz de construir a marca da empresa ou de seus produtos e serviços, reforçar, demonstrar e explicitar os valores corporativos, bem como atuar socialmente por meio de investimento corporativo na comunidade, visível especialmente por meio de programas de ações sociais de longo prazo, associados à marca da empresa (MASSÓ, 1998; PRINGLE e THOMPSON, 2000; OLIVEIRA, 2006). O pressuposto, nesse caso, é que por meio de ações de marketing social corporativo, além dos benefícios sociais, a empresa melhora sua posição no mercado.

A ação social empresarial através de um instituto ou fundação pode se configurar como uma estratégia de ação social empresarial, uma vez que a empresa pode definir ou auxiliar a definir o público-alvo interno ou externo a ser atendido de acordo com seu interesse de mercado e pode também fortalecer sua marca através da valorização do interesse social que a empresa

demonstra na comunicação de seus produtos. Sob outra perspectiva, a ação de Marketing Social Corporativo pode não só acontecer através de um instituto ou fundação já existente, mas também levar a empresa a empreender uma nova organização do terceiro setor, que não possui finalidades lucrativas, mas com ações sociais alinhadas aos seus próprios interesses.

Ao partir para o campo do empreendedorismo, percebemos que tal ação se enquadra nos conceitos de empreendedorismo e empreendedorismo social, visto que o processo de empreender pode acontecer a partir da criação de produtos, a construção de uma organização e o fornecimento de respostas ao governo e à sociedade, bem como, através da identificação de uma oportunidade de atuação junto aos problemas sociais encontrados (MELO NETO, 2002; HERNANDEZ, 1999; GARTNER, 1985; SHANE E VENKATARAMAN, 2000). Na primeira perspectiva, o processo se dá a partir da identificação da oportunidade de negócio, da acumulação de recursos e da comercialização de produtos e serviços, e, sob a ótica da segunda perspectiva, ocorre a criação de uma nova organização, onde a empresa criadora pode participar legalmente e ativamente do processo de definição da linha e área de atuação desta nova organização, bem como pode proporcionar o aporte de capital, infra-estrutura e demais recursos necessários para o desenvolvimento das atividades propostas.

Tendo em vista esse cenário, o presente trabalho tem como objetivo evidenciar a compreensão do empreendedorismo social por meio de ações de marketing social corporativo, particularmente no que se refere à motivação de empresas nacionais e transnacionais empreenderem novas organizações para atuação social no terceiro setor. Para tanto, aspectos de ambas as teorias são explorados ao longo do trabalho. No que diz respeito à sustentação empírica da discussão, por meio de procedimentos metodológicos vinculados à pesquisa documental, com corte transversal, foram feitas observações de evidências encontradas no âmbito do GIFE – Grupo Fundação, Institutos e Empresas, as quais expressam a atuação empreendedora vinculada à criação de organizações do terceiro setor por parte de corporações que atuam no mercado brasileiro.

No sentido de sua apresentação, o trabalho encontra-se dividido em cinco momentos: (i) *empreendedorismo e empreendedorismo social*, (ii) *terceiro setor* e (iii) *marketing social corporativo*, em que são discutidas bases teóricas do fenômeno observado; (iv) *empreendedorismo e marketing social corporativo: evidências da realidade brasileira*, onde são reunidas de forma convergente as contribuições teóricas dos campos do empreendedorismo e do marketing e ressaltadas as evidências empíricas do fenômeno observado no Brasil; e (v) *conclusões*, onde são assinaladas implicações gerenciais e teóricas do estudo, assim como limitações do estudo e sugestões para novas pesquisas.

Empreendedorismo e Empreendedorismo Social

O empreendedorismo é um fenômeno que é abordado por outros campos de conhecimento além da administração. Este fato dá ao empreendedorismo um espectro amplo de análises, sob diversas perspectivas, uma vez que cada campo de conhecimento desenvolve o fenômeno sob seu ponto de vista. Para Fillion (1999), o empreendedorismo é um dos raros assuntos que atraem especialistas de uma grande variedade de disciplinas, levando-os a contribuir cada qual com o seu ponto de vista e da forma que melhor relaciona o campo à sua disciplina de estudo. O Quadro 1 demonstra as definições atribuídas ao empreendedor de acordo com o campo de estudo, segundo Fillion:

Campo de Estudo	Definição de Empreendedor
Economistas	Os empreendedores estão associados à inovação e são a força motriz do desenvolvimento econômico.
Comportamentalistas	Atribuem aos empreendedores à persistência, criatividade e internalidade e liderança.
Engenheiros e especialistas em produção	Empreendedores são bons distribuidores e coordenadores de recursos.
Especialistas em gerenciamento	Os empreendedores são organizadores competentes que desenvolvem linhas mestras ou visões em torno das quais organizam suas atividades.
Especialistas em marketing	Empreendedores são pessoas que identificam oportunidades, se diferenciam dos outros e têm o pensamento voltado para o consumidor.
Interessados no estudo da criação e desenvolvimento de novos negócios	Os melhores elementos para prever o sucesso de um empreendedor são o valor, a diversidade e a profundidade da experiência e das qualificações adquiridas por ele no setor em que pretende operar.

Quadro 1: Definições sobre o empreendedor conforme campo de estudo.

Fonte: Filion (1999)

Entre alguns dos autores que discutem o tema empreendedorismo, Shane & Venkataraman (2000) propõem que a investigação neste campo estude “as fontes de oportunidades, o processo de descoberta das oportunidades, a avaliação e exploração das oportunidades, e os indivíduos que enveredam pela criação de empresas”. Sob outro aspecto, Davidsson (2005) sugere que no campo do empreendedorismo existem duas realidades sociais relativamente distintas: a primeira realidade é “o fenômeno em que algumas pessoas, que trabalham para outros, cancelam o contrato de emprego e tornam-se autônomos ou gerentes-proprietários de um negócio independente”. Para o autor, quando o conceito de empreendedorismo é usado para esta realidade social, tópicos como emprego-próprio, administração de pequena empresa, modelos de desenvolvimento e assuntos empresariais familiares vinculam-se ao Empreendedorismo. A segunda realidade social refere-se ao fato de que o “desenvolvimento e renovação de qualquer sociedade, economia ou organização requerem que atores de micro-nível tenham a iniciativa e persistência para fazer as mudanças acontecerem e aí se incluem os novos entrantes e os criadores de valor” (DAVIDSSON, 2005).

Segundo pesquisa realizada por Gartner (1990, p. 16) com praticantes e pesquisadores, os principais temas que caracterizam o debate sobre o empreendedorismo são:

- Empreendedor: A idéia que empreendedorismo envolve indivíduos com características únicas de personalidade e habilidades;
- Inovação: fazer algo novo como uma idéia, produto, serviço, mercado ou tecnologia em uma organização nova ou já estabelecida;
- Criação de organizações: envolve o comportamento de criação de novas organizações;
- Criação de valor: é um tema articulado com a idéia de que o empreendedorismo cria valor;
- Lucrativo ou não-lucrativo: envolve o tema sobre o empreendedorismo apenas em negócios lucrativos ou não;
- Crescimento: o crescimento das empresas como uma característica empreendedora;
- Singularidade: discute que o empreendedorismo envolve algumas singularidades;
- O dono/gerente: que empreendedores são apenas donos/gerentes de seus próprios negócios.

Para Gartner (1985, p. 701), o importante não é enfatizar diferenças que existam entre indivíduos empreendedores para obter as qualidades de um empresário típico, mas “identificar as variáveis específicas que descrevem como cada empreendimento é criado, para que possam

ser feitos contrastes significantes e comparações entre empreendimentos”. Para tanto, segundo Gartner (1985), o melhor critério para a definição de empreendedorismo é o grau de impacto no sistema econômico; ou seja, qual a variação ocorrida no mercado após a entrada de novo empreendimento. De modo complementar, Espinha (2006) lembra que a descoberta de oportunidade pressupõe o recebimento da informação sobre a oportunidade, e destaca que apenas isto não é suficiente; é preciso que o indivíduo esteja apto a identificar a informação como uma oportunidade, pois mesmo uma pessoa que possua a informação pode não ser capaz de identificá-la.

O Global Entrepreneurship Monitor (GEM), estudo independente sobre a atividade empreendedora atualmente administrado por uma holding - Global Entrepreneurship Research Association (GERA), identificou que quanto à motivação para empreender os empreendedores podem ser orientados por: “*oportunidade*, quando motivados pela percepção de um nicho de mercado em potencial; ou *necessidade*, quando motivados pela falta de alternativa satisfatória de trabalho e renda” (GEM BRASIL, *online*, 2007).

Ao tratarmos de empreendimentos já estabelecidos, a oportunidade é a alternativa mais satisfatória para entender a motivação para empreender. Para Degen (1989) a identificação de oportunidades pode ser descrita através de oito fórmulas: (i) identificação de necessidades; (ii) observação de deficiências; (iii) observação de tendências; (iv) derivação da ocupação atual; (v) procura de outras aplicações; (vi) exploração de *hobbies*; (vii) lançamento de moda; (viii) imitação do sucesso alheio.

A crescente intervenção da sociedade civil, que, de forma organizada, tenta ocupar espaços e propor que os aspectos sociais do desenvolvimento passem a primeiro plano chama a atenção para a crescente ação de empreendedorismo que tem como ideal melhorar a vida das pessoas e das comunidades (TENÓRIO 1999, p. 11). Em geral, o empreendimento inicia-se com a percepção de um problema social e a busca de soluções – inovadoras ou já conhecidas - seguindo-se uma fase de teste da solução e sua implementação no público beneficiário ou na comunidade (ASHOKA, 2001).

Conforme a afirmação de Ozgen e Baron (2006), o reconhecimento de oportunidade constitui aspecto chave do processo empreendedor e, de fato, é visto como o primeiro passo através do qual fluem outras fases do processo de criação de um novo empreendimento. No empreendedorismo social, a oportunidade é tida como áreas de preocupação social e políticas públicas relacionadas àquela área de preocupação social (MORT et. al. 2003, p. 79). Diante da oportunidade, “o empreendedor deve avaliar o que tem em mãos, para evitar desperdício de tempo e recursos em uma idéia que talvez não agregue tanto valor” (DORNELAS 2001, p. 56).

Os empreendedores sociais diferem de empreendedores empresariais em termos da missão que possuem. Para empreendedores sociais, a missão social é explícita e central (MORT et. al. 2003, p. 79). Várias pesquisas adotaram missão social como uma dimensão fundamental na conceituação do empreendedorismo social, sendo que o propósito primário do empreendedorismo social é criar valor superior para seus beneficiários (MORT et. al., 2003). E ressalta-se que o empreendimento social possui seus stakeholders que podem envolver governo, beneficiários, sócios, patrocinadores, empregados e outras organizações com interesses similares.

Segundo Oliveira (2004), o empreendedorismo social não é Responsabilidade Social Empresarial, pois a mesma supõe um conjunto organizado e devidamente planejado de ações internas e externas, e uma definição centrada na missão e atividade da empresa. Face às necessidades da comunidade, não é uma profissão, pois não é legalmente constituída, não há formação universitária ou técnica, nem conselho regulador e código de ética profissional legalizado. Também não é uma organização social que produz e gera receitas a partir da venda de produtos e serviços, e muito menos um empresário que investe no campo social, o que está mais próximo da responsabilidade social empresarial, ou quando muito, da

filantropia e da caridade empresarial, que em si já mostraram inadequadas, tanto para os “ajudados”, como para os negócios e para a sociedade. Empreendedorismo social, assim, é um conceito diferenciado dos conceitos empresariais já existentes e que reúne novas formas de ação social. Como complementam Melo Neto e Froes (2002), o processo de empreendedorismo social exige principalmente o redesenho de relações entre comunidade, governo e setor privado, que se baseia no modelo de parcerias tendo como principal objetivo, retirar pessoas da situação de risco social e com o foco nos problemas sociais. O Quadro 2 apresenta as principais características do empreendedorismo privado, responsabilidade social empresarial e empreendedorismo social:

EMPREENDEDORISMO PRIVADO	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	EMPREENDEDORISMO SOCIAL
é individual	Individual com possíveis parcerias	é coletivo e integrado
produz bens e serviços para o mercado	Produz bens e serviços para si e para a comunidade	produz bens e serviços para a comunidade, local e global
tem foco no mercado	Tem o foco no mercado e atende a comunidade conforme sua missão	tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais e necessidades da comunidade
sua medida de desempenho é o lucro	sua medida de desempenho é o retorno aos envolvidos no processo Stakeholders	sua medida de desempenho é o impacto e a transformação social
visa satisfazer necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio	visa agregar valor estratégico ao negócio e atender expectativas do mercado e da percepção da sociedade/consumidores	visa resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las, gerar capital social, inclusão e emancipação social

Quadro 2: Características do empreendedorismo social, responsabilidade social empresarial e empreendedorismo privado
 Fonte: Oliveira (2004)

O empreendedorismo social é, antes de tudo, uma ação inovadora voltada para o campo social, um processo, que se inicia com a observação de uma determinada situação ou problema local, em seguida procura-se elaborar uma alternativa para enfrentar esta situação (OLIVEIRA, 2004).

Terceiro Setor

Parte significativa das ações relacionadas ao empreendedorismo social no Brasil tem sido desenvolvida no âmbito do chamado terceiro setor. O Terceiro Setor é uma expressão utilizada para classificar um grupo de entidades que não fazem parte do Primeiro Setor (Estado) ou do Segundo Setor (Mercado) (MOURA, 1999). Nessa classificação estão inseridas todas as entidades com características mistas do Primeiro e Segundo Setores, e compreendem todas as entidades sem fins lucrativos e as entidades não-governamentais (ONGs), ou seja, entidades criadas com a finalidade pública de buscar o bem comum (FALCONER, 1999).

As ONGs são as entidades mais conhecidas do terceiro setor, mas cabe ressaltar que não são as únicas que compõem este segmento, embora o seu nome seja o mais disseminado e utilizado, muitas vezes, erroneamente para designar qualquer tipo de organização sem fins lucrativos. Outras entidades que o compõem são, por exemplo, as associações, institutos, fundações, entidades filantrópicas, entre outras (FERNANDES, 1994). Para Lima (2002, p. 119), o terceiro setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

A partir da adoção da nova política estatal baseada no neoliberalismo econômico, se desenvolveu, no Brasil, uma legislação específica com o objetivo de ajudar a criação e operação de entidades sem fins lucrativos e de interesse público. A própria Constituição Federal promulgada em 1988, traz em seu texto e em suas leis complementares boa parte da arquitetura institucional que regula hoje a sociedade brasileira. Os critérios de qualificação das organizações do terceiro setor correspondem a três figuras jurídicas dentro do novo Código Civil: associações, fundações e organizações religiosas. As associações, de acordo com o art. 53 do novo Código regido pela Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, constituem-se pela união de pessoas que se organizam para fins não-econômicos. As associações podem se caracterizar também como Institutos, desde que atendam aos critérios estabelecidos quanto à área de atuação. As fundações são criadas por um instituidor, mediante escritura pública ou testamento, a partir de uma dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la, porém as atividades e prestações de contas são acompanhadas pelo Ministério Público (RAFAEL, 1997).

Ainda, de acordo com a mesma legislação, para ser considerada entidade do Terceiro Setor, as organizações precisam ser privadas, não integrantes, portanto, do aparelho de Estado; sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência a geração de lucros – podem até gerá-los desde que aplicados nas atividades fins; institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas; auto-administradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades; e voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores.

Marketing Social Corporativo

A Teoria de Marketing teve grande desenvolvimento nos anos 60, época de grande desenvolvimento do capitalismo pós-guerras mundiais, auge da produção em massa advinda da industrialização crescente, momento em que administrativamente o foco passa a ser diferenciação dos produtos. Até este momento, o conceito de Marketing era tido pela Associação Americana de Marketing como a performance das atividades de negócio que direcionam o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário (SUAREZ, 2004). Em 1971, Kotler e Zaltman propõem o conceito de Marketing Social, que engloba a criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das idéias sociais e envolvendo considerações relativas ao planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing (KOTLER; ZALTMAN, 1971, p.5). Sob esta perspectiva “o Marketing não deve ser associado somente aos bens físicos, mas também a serviços, pessoas, organizações e idéias” (OLIVEIRA, 2006, p. 56).

A partir de então, diversos conceitos de Marketing surgem, como respostas à estudos que aplicam a Teoria de Marketing à questões sociais. Dentre estes conceitos está o Marketing Social Corporativo que trabalha o conceito de que o benefício da ação social deve ser mútuo, ou seja a comunidade ganha e a empresa também ganha. De acordo com Adkins (2005, p.6) “se conseguirmos construir algo que melhore os resultados da empresa e da comunidade, então teremos chegado, em última análise, a uma combinação sustentável”. Para Massó (1998, p. 62) o objetivo do Marketing Social Corporativo é conquistar o “compromisso dos consumidores com um determinado comportamento de interesse social, favorecendo simultaneamente e de forma direta, a imagem da empresa e sua posição no mercado”. Com esta proposta, o Marketing Social Corporativo, em detrimento dos demais conceitos de Marketing voltado a benefícios sociais, consegue abranger um grupo maior de interesse, os

consumidores, funcionários e comunidade pela ação social em si e acionistas, governo e formadores de opinião através do fortalecimento da marca pela vinculação à atuação em uma causa social.

Para Oliveira (2006), pode haver ação social independente tanto de um projeto social desvinculado de um programa de Responsabilidade social corporativo, como pode existir a responsabilidade social corporativa sem vínculo com uma estratégia de Marketing Social Corporativo. Entretanto, quando temos a ação social vinculada a um projeto social, e este a um programa de responsabilidade social corporativo, e este, por sua vez, vinculado a uma estratégia de Marketing Social Corporativo, temos eficiência na estratégia e direciona-se a empresa rumo a um valor social com benefício mútuo (MASSÓ, 1998). Deve-se ter claro que o Marketing Social Corporativo envolve a Responsabilidade Social Corporativa, que envolve Projeto(s) Social(is), que envolve(m) Ação(ões) Social(is).

O pressuposto é que empresas busquem se comprometer com a sociedade de forma duradoura, por meio da difusão de valores e resolução de problemas sociais que preocupam toda a sociedade e seus clientes em particular (GARCÍA; GIBAJA; MUJICA, 2001). Desse modo, reúne esforços e busca apoio dos consumidores para uma causa compartilhada em parcerias que favorecendo as partes envolvidas (SILVA; CAÑADILLA, 2003). De modo complementar, Massó (1998) indica que para obter os benefícios que o Marketing Social Corporativo oferece, a ação implica em uma relação estratégica de longo prazo, envolvendo valor social, causa selecionada, missão, cultura e estratégia corporativa.

Ainda segundo Massó (1998, p. 114), alguns pontos devem ser bem definidos quando do planejamento de um programa de MSC: beneficiar ao consumidor, ressaltar as vantagens, trocar para sobreviver, acordo prévio com o público, objetivo abordável, impacto suficiente, compromisso ético. Os conceitos e posicionamentos que a empresa pretende, devem ser cuidadosamente planejados para que não cause no consumidor a impressão de que a organização está com o intento de comprar uma atitude positiva em relação à marca ou produto, oferecendo ações sociais falsas. Todo este cuidado necessário, pressupõe a intenção da empresa em conseguir, através de uma ação social, e da divulgação desta atividade aos grupos de interesse, a melhoria da sua imagem e um melhor relacionamento com seus clientes.

Empreendedorismo e marketing social corporativo: evidências da realidade brasileira

No desenvolvimento de ações sociais por parte das empresas, em parceria ou não com organizações sem fins lucrativos, alguns princípios podem ser destacados, como, por exemplo, aqueles que são relacionados pelo Ethos (ETHOS, *online*, 2007) e que consistem em:

a) assegurar que as referências comerciais feitas aos produtos e/ou serviços são específicas, corretas e justas; b) promover o uso de produtos com segurança e responsabilidade; c) proibir o uso de técnicas comerciais antiéticas; e) disponibilizar o maior número de informações possíveis; f) respeitar a privacidade de clientes; g) procurar por oportunidades comerciais alternativas; h) evitar a publicidade “tóxica”; e, i) procurar por oportunidades de marketing que abracem causas nobres.

Esse último princípio, em especial, é de particular interesse para este estudo, pois estabelece uma vinculação direta entre corporações e o desenvolvimento de atividades vinculadas às questões sociais. Para Caesar (2001, p.15) “a parceria público-privada – empreendedorismo em áreas não lucrativas – é usada para descrever várias das novas estratégias utilizadas para preencher o espaço deixado pelo Estado e ocupado pelo setor privado”. A motivação das empresas brasileiras para desenvolver um trabalho social junto à comunidade é tão diversificada quando às atividades produtivas que elas desenvolvem. Melhorar a imagem

empresarial, angariar prestígio, buscar novas formas de comunicação com a comunidade, atender a motivos pessoais, implementar processo sucessório ou até mesmo obter benefícios fiscais são alguns itens que incentivam as empresas a desenvolver ações sociais (O BRAÇO..., 1999).

Para Oliveira (2006) as empresas, ao executarem suas atividades, devem seguir leis e normas que regulamentam sua interferência no meio ambiente, sua relação com os funcionários, sua interação com o governo e outras empresas. Entretanto, seguir estas regras não representa uma fonte de vantagem competitiva. A vantagem pode ser conseguida se a empresa for além das regulamentações legais do pagamento de impostos e do objetivo de gerar lucro, e apresentar atitudes éticas e relacionadas a marketing social corporativo, que beneficiem o ambiente e a coletividade com quem a empresa se relaciona (PRINGLE; THOMPSON, 2000).

De acordo com Oliveira (2006, p. 174) os programas de ações sociais corporativas de 77,8% das indústrias paranaenses, é desenvolvido em parceria com alguma organização sem fins lucrativos e, transmite um maior grau de credibilidade aos consumidores, além de uma maior efetividade do programa. Uma indústria que realiza o programa por conta própria pode induzir o consumidor a pensar que as ações sociais sejam somente em benefício próprio. Logo, a indústria e as organizações sem fins lucrativos podem obter benefícios comuns quando se trabalha de forma conjunta. Por outro lado, quando existe uma parceria entre empresas e organizações sem fins lucrativos, tais organizações recebem o dinheiro das doações e o incremento da consciência pública que em outras situações poderiam estar indisponíveis para elas (CAESAR, 2001).

O Quadro 3 apresenta um levantamento sobre o tempo de criação de Institutos, Fundações e Associações brasileiros tomando como base o cadastro do GIFE. De acordo com os dados encontrados, dos 100 Institutos, Fundações e Associações cadastrados no GIFE 29 não apresentam a data de fundação em seus websites. Com relação às mantenedoras, 37 também não apresentam tais informações. Entre os 71 Institutos, Fundações e Associações com as informações sobre sua criação disponíveis, 12 deles foram criados há menos de 5 anos e 25 possuem de 5 a 10 anos de criação, representando 52% deste total. Com relação às Mantenedoras, 62 empresas, ou seja 98% das mantenedoras foram criadas há mais de 10 anos, demonstrando o interesse das empresas em participar de tais organizações.

ANO DE FUNDAÇÃO	MENOS DE 05 ANOS	DE 05 A 10 ANOS	MAIS DE 10 ANOS	NÃO CONSTA	TOTAL
Empresa Mantenedora	0	1	62	37	100
Instituto/Fundação/Associação	12	25	34	29	100
TOTAL	12	26	96	66	200

Quadro 3: Tempo de criação da empresa mantenedora, Institutos e Fundações.

Fonte: GIFE, março de 2007.

O mesmo levantamento revela que 58 empresas mantenedoras têm nacionalidade brasileira, 39 são estrangeiras e 3 empresas não fornecem a informação. Entre as 100 empresas mantenedoras, 64 delas aparecem na *Revista Exame* na edição *Maiores e Melhores 2006*, demonstrando a representatividade destas empresas no cenário nacional.

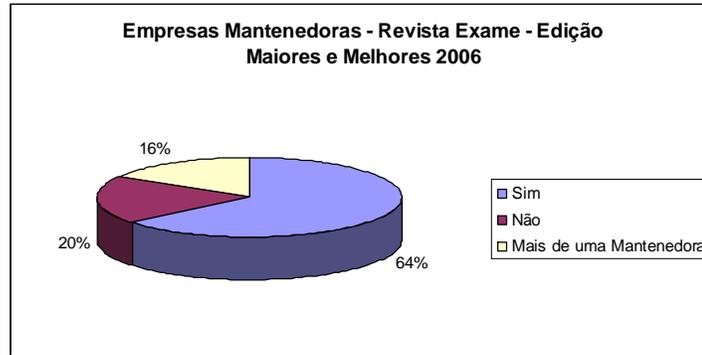


Gráfico 1: Empresas mantenedoras presentes na Revista Exame – Edição Maiores e Melhores 2006
Fonte: Elaborado pelos autores através de acesso aos *websites* das empresas cadastradas no GIFE, março 2007.

Com relação à região de atuação das empresas, institutos e fundações cadastradas no GIFE, obteve-se o seguinte resultado:

Região de Atuação	n	%
Sul	52	18,25
Centro Oeste	47	16,49
Nordeste	51	17,89
Sudeste	89	31,23
Norte	46	16,14
Total	285	100,00

Quadro 4: Região de atuação das empresas, institutos e fundações cadastradas no GIFE.
Fonte: Elaborado pelos autores através de acesso aos sites das empresas cadastradas no GIFE em março de 2007.

A região que apresentou o maior percentual de organizações atuando foi o sudeste com 31,23% , ou seja 89 organizações escolheram o sudeste como região para desenvolvimento de suas ações sociais. A segunda região de maior atuação destas organizações é a região sul com 18,25%, seguida pelo nordeste com 17,89%, centro oeste com 16,49% e norte com 16,14%. Cabe esclarecer que a maior parte das organizações atuam em mais de uma região, conforme apresentado no Gráfico 2.

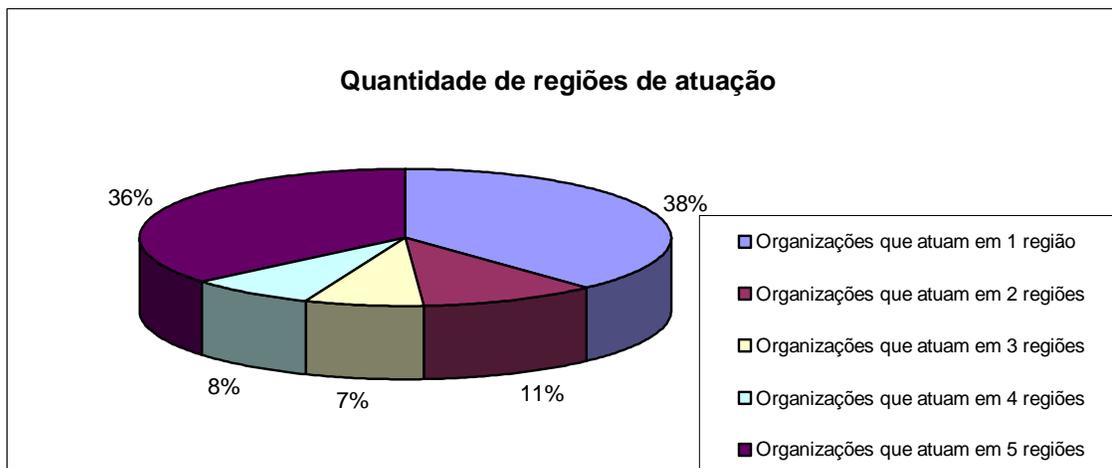


Gráfico 2: Quantidade de regiões de atuação das organizações cadastradas no GIFE
Fonte: Elaborado pelos autores através de acesso aos *websites* das empresas cadastradas no GIFE, março 2007.

As informações contidas no Gráfico 2 revelam que 38% dos Institutos, Fundações e Associações atuam somente em uma das regiões do país e 36% atuam em todas as regiões do país. Um percentual menor foi apresentado entre as organizações que atuam em 2, 3 ou 4 regiões sendo estes percentuais 11%, 7% e 8% respectivamente. Ainda com relação à atuação, dentre as mantenedoras, as que mais investem em Institutos e Fundações, destacam-se as do ramo Industrial, conforme apresentado no Quadro 5.

Nº de Fundações/Instituto <i>versus</i> Ramo de Atividade	Fundações	Institutos
Comércio	3	4
Indústria	16	14
Serviços	1	9
Bancos	4	6
Outros	14	9
Total	38	42

Quadro 5: Ramo de atividade das mantenedoras de Institutos e Fundações.

Fonte: Elaborado pelos autores através de acesso aos sites das empresas cadastradas no GIFE em março de 2007.

Segundo dados do Censo GIFE 2006, das 91 organizações cadastradas neste grupo, 37 são fundações e 34 são associações sem fins lucrativos e Institutos, sendo o restante, empresas com atuação social. Ainda demonstram que quando o instituto ou fundação está associado a uma empresa mantenedora específica, sua atuação em muitos casos é condicionada pelas decisões da mantenedora (O BRAÇO...,1999, p.45).

Na maioria dos casos, as instituições declaram atuar de forma independente, mas complementar às orientações das mantenedoras. Percebe-se, portanto, uma ação social empresarial através de um instituto ou fundação onde a empresa pode definir ou auxiliar a definir o público-alvo, interno ou externo à empresa e de acordo com seu interesse de mercado, e que pode também fortalecer sua marca, a campanha de seus produtos e valorizar o interesse social que a empresa demonstra. Sob esta perspectiva, uma ação empresarial para o desenvolvimento ou manutenção de um programa de Marketing Social Corporativo pode não só acontecer através de um instituto ou fundação já existente, mas também levar a empresa a empreender uma nova organização do terceiro setor, que não possui finalidades lucrativas, mas com ações sociais alinhadas aos seus próprios interesses.

Com relação à área de atuação dos Institutos e Fundações cadastrados no GIFE, obteve-se a área de educação como principal área de interesse. Nesta área pode-se classificar escolas e cursos de formação (podendo ser incluídos funcionários e filhos de funcionários das empresas). O resultado é apresentado no Quadro 6.

Área de atuação	Organizações atuantes	%
Assistência Social	52	15,85
Cidadania, Direitos Humanos e Justiça Social	17	5,18
Comunicações	4	1,22
Cultura e Artes	33	10,06
Desenvolvimento Comunitário	27	8,23
Desenvolvimento da Economia Popular	7	2,13
Educação	85	25,91
Esportes	11	3,35
Fortalecimento de organização da Sociedade Civil	16	4,88
Meio ambiente e desenvolvimento sustentável	26	7,93
Melhorias habitação, saneamento básico e gestão urbana	0	0,00
Não divulgado	1	0,30
Outros	14	4,27
Saúde	29	8,84

Tecnologia e produção de conhecimento	6	1,83
---------------------------------------	---	------

Quadro 6: Ramo de atividade das mantenedoras de Institutos e Fundações.

Fonte: Elaborado pelos autores através de acesso aos sites das empresas cadastradas no GIFE em março de 2007.

Fica claro que há interesse da empresa ao criar ou ser mantenedora de um Instituto ou Fundação, porém, esta ação empreendedora não se trata de empreendedorismo privado, uma vez que a organização criada tem objetivos e finalidades sociais, bem como, preenche todas as características de organização do terceiro setor. Por outro lado, também fica claro que há interesse das organizações do terceiro setor na busca e manutenção de parcerias com empresas, para obter uma fonte de financiamento constante e assim conseguir atingir seus objetivos sociais. O Quadro 7, adaptado de Oliveira (2004), demonstra o alinhamento das ações de Marketing Social Corporativo (MSC) e Empreendedorismo Social.

EMPREENDEDORISMO PRIVADO	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	MARKETING SOCIAL CORPORATIVO	EMPREENDEDORISMO SOCIAL
é individual	individual com possíveis parcerias	pode ser realizado em parceria com entidades sem fins lucrativos (MASSÓ, 1998);	é coletivo e integrado
produz bens e serviços para o mercado	produz bens e serviços para si e para a comunidade	a empresa exerce sua responsabilidade social, mostrando à sociedade seu compromisso duradouro com a difusão de determinados valores e a resolução de problemas sociais que preocupam seus clientes. Existe um direcionamento pela correta aplicação dos recursos em uma causa, de modo a tornar essa atuação social mais eficiente e criar uma identidade perante o público (OLIVEIRA, 2006);	produz bens e serviços para a comunidade, local e global
tem foco no mercado	tem o foco no mercado e atende a comunidade conforme sua missão	busca o apoio dos consumidores para uma causa compartilhada em parceria com uma organização sem fins lucrativos, favorecendo a todas as partes envolvidas e reforça a possibilidade de uma ação contínua e estratégica (SILVA E CAÑADILLA, 2003)	tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais e necessidades da comunidade
sua medida de desempenho é o lucro	sua medida de desempenho é o retorno aos envolvidos no processo Stakeholders	parceira de respeito mútuo e que há um equilíbrio entre os benefícios resultantes para ambas as partes, em busca de uma combinação sustentável (ADKINS, 2005)	sua medida de desempenho é o impacto e a transformação social
visa satisfazer necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio	visa agregar valor estratégico ao negócio e atender expectativas do mercado e da percepção da sociedade/consumidores	visa conquistar o compromisso dos consumidores com um determinado comportamento de interesse social, favorecendo	visa resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las, gerar capital social, inclusão e emancipação social

		<p>simultaneamente e de forma direta, a imagem da empresa e sua posição no mercado (MASSÓ, 1998);</p> <p>visa beneficiar ao consumidor, ressaltar as vantagens, trocar para sobreviver, acordo prévio com o público, objetivo abordável, impacto suficiente, compromisso ético (MASSÓ, 1998);</p>	
--	--	---	--

Quadro 7: Relações entre os conceitos de Empreendedorismo Privado, Marketing Social Corporativo e Empreendedorismo Social
Fonte: Adaptado de Oliveira (2004)

A empresa, ao desenvolver o MSC pode visualizar uma oportunidade de ampliação e fortalecimento deste mesmo programa através da criação de uma organização do terceiro setor, o que se relaciona ao conceito de empreendedorismo apresentado por Shane & Venkataraman e que entende o empreendedorismo como o estudo de fontes de oportunidades, o processo de descoberta das oportunidades, a avaliação e exploração das oportunidades. O empreendedorismo também é entendido como processo de desenvolvimento e renovação de qualquer sociedade e que também abrange a construção de uma organização e o fornecimento de respostas ao governo e à sociedade, conforme Davidsson (2005).

Ainda quanto à identificação de oportunidades, dentre as oito fórmulas descritas por Degen (1989), podemos transferir ao MSC a possibilidade de utilização de sete destas fórmulas no contexto social, sendo elas: 1) a identificação de necessidades sociais que necessitam de ação; 2) observação de deficiências, ou seja, dentro do segmento desejado cabe ao empreendedor identificar as deficiências e agregar valor que os consumidores estejam dispostos a pagar; 3) observação de tendências que ocasionam mudanças, podendo trazer novas oportunidades de atuação social; 4) procura de soluções sociais e desenvolvimento de ações para a resolução dos problemas sociais. Estas fórmulas são justificadas pela teoria de MSC através do exercício das ações sociais, mostrando à sociedade seu compromisso duradouro com a difusão de determinados valores e a resolução de problemas sociais que preocupam seus clientes (OLIVEIRA, 2006). Complementando, há ainda, 5) derivação da ocupação atual, 6) lançamento de moda, ou aplicação de buscar idéias originais que possam encantar grande número de consumidores, contudo, nem sempre é uma idéia original, mas apenas alguma idéia que ainda não foi aplicada a um determinado mercado; e 7) imitação de sucesso alheio. A justificativa vem de Massó (1998), que explica que deve existir harmonia entre o valor social eleito, a causa selecionada, a missão e a cultura corporativa, integrando estes programas na estratégia global da empresa. A causa eleita deve, preferencialmente, ter relação com a atividade da empresa ou com o seu público alvo. Este fato justifica o alinhamento encontrado pelo levantamento do GIFE (2006) e que apresentou que entre os institutos e fundações cadastrados, em 45,5% deles existem programas ou projetos voltados de forma exclusiva ou preferencial para funcionários da empresa mantenedora. Não há levantamento com relação à clientes. De acordo com o mesmo levantamento, um número significativo de Institutos e Fundações procura atender às demandas do entorno em que estão.

Por fim, Oliveira (2004) sugere alguns argumentos do que não é empreendedorismo social: o empreendedorismo social não é um projeto de responsabilidade social empresarial, não é uma profissão, também não uma organização social que produz e gera receitas, e muito menos um empresário que apenas investe no campo social. Nesta perspectiva, e considerando que para ser empreendedorismo social a atividade não deve se enquadrar nos argumentos citados, podemos considerar que o MSC é uma forma de empreendedorismo social, a qual

compreende conceitos diferenciados de empreendedorismo e novas formas e alternativas de ação social.

Conclusões

Este trabalho procurou tratar de uma fenômeno ainda inexplorado por estudiosos de empreendedorismo e de marketing, o qual diz respeito à criação de estruturas organizacionais voltadas para atuação no terceiro setor com o intuito de desenvolverem ações sociais. Ainda que de forma inicial, o estudo desse fenômeno contribuiu para entender complementaridades entre os campos de empreendedorismo e de marketing, especialmente no que se refere a empreendedorismo social e marketing social corporativo. Desse modo, três aspectos podem ser sintetizados à guisa de conclusão do estudo: implicações, limitações e sugestões do estudo.

Implicações Gerenciais e Teóricas

O processo de construção e posicionamento de marcas empresariais, de produtos ou serviços, que ocorre em programas de marketing social corporativo contempla uma interface com o campo do empreendedorismo social quando empresas/corporações decidem implementar ações empreendedoras de caráter social criando fundações e/ou institutos para atuação no terceiro setor vinculadas a uma determinada causa social. Isso indica que é possível construir a marca de uma empresa ou de seus produtos e serviços, reforçar, demonstrar e explicitar valores corporativos, ao mesmo tempo em que se atua socialmente através de investimento corporativo na comunidade, de modo visível e responsável, especialmente por meio de programas de ações sociais de longo prazo. Por outro lado, do ponto de vista teórico, indica que empreendedorismo social e marketing social corporativo possuem construtos que são próximos e que reivindicam atenção analítica e construção teórica multidisciplinar.

Limitações do Estudo

A principal limitação do estudo corresponde à sua dimensão empírica, e à natureza secundária dos dados trabalhados, os quais, se por um lado permitem observar evidências da prática de empreendedorismo social por meio de ações de marketing social corporativo na realidade brasileira, não permitem, por outro lado, visualizar mais detalhadamente relacionamentos entre os dois campos abordados no estudo.

Sugestões de Novas Pesquisas

Como sugestões para estudos posteriores pode-se assinalar a busca da identificação de variáveis específicas que descrevem como cada empreendimento de caráter social é criado pelas corporações, de modo que possam ser feitos contrastes significantes e comparações entre empreendimentos, conforme sugere Gartner (1985), bem como possam ser feitas comparações e busca de informações mais detalhadas sobre ações e projetos de marketing social corporativo, particularmente a se definir a possibilidade de estabelecer relações entre variáveis, fatores e construtos teóricos dos dois campos, avançando na compreensão desse fenômeno que é tão importante nos nossos dias, e em especial para a sociedade brasileira, dada a sua trajetória e necessidades atuais.

Referências

- ADKINS, S. Marketing de causas sociais: quem se importa, ganha. In: BAKER, Michael J. (org.) **Administração de Marketing**: um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p. 477-494.
- ASHOKA E.S.; MCKINSEY & COMPANY. **Empreendimentos sociais sustentáveis**: como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001.
- O BRAÇO social da empresa. **Revista CNI**. Brasília – DF: Gráfica Ipiranga. Ano 32, n. 314, p. 43-47, 1999.
- CAESAR, Patrícia. Cause-related marketing: the new face of corporate philanthropy. **Business and Society Review**, p. 15-20, 2001.
- COMINI, G..M.; RHINOW, G. Desafios para o aperfeiçoamento organizacional de órgãos públicos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n.1., p. 60-67, jan./mar. 1998.
- DAVIDSON, P. **Researching entrepreneurship**. Springer-Verlag. New York, 2005.
- DEGEN, R. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1989.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- ESPINHA, P. G. **Os fatores de fracasso no sistema de franchising**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2006.
- ETHOS - INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em: <www.ethos.org.br>. Acesso em: 05/02/2007.
- FALCONER, Andrés P. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo: FEA-USP, 1999. 152p. (Dissertação de Mestrado – Administração)
- FERNANDES, Rubem C. **Privado porém público**: o terceiro setor na América Latina. 2a. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994. 156p
- FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez., 1999.
- GARCÍA, I.; GIBAJA, J. J.; MUJICA, A. **Marketing social corporativo**: la respuesta a una demanda social. In: Estudios Empresariales. Deusto, n. 105, p.26-32, 2001
- GARTNER, W.B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 696-706, 1985.
- GARTNER, W.B. What are we talking about entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, v. 5, p. 15-28, 1990.
- GEM BRASIL – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR BRASIL. Acesso em 26/09/2007. Disponível em: <www.gembrasil.org.br>
- GIFE. **Censo GIFE 2005/2006**. São Paulo, 2006. Acesso em 05/02/2007. Disponível em: <www.gife.org.br>
- HERNANDEZ, É. M. **Le processus entrepreneurial**: vers umn modèle stratégique d'entrepreneuriat. Paris: L' Harmattan, 1999.
- IPEA. **A iniciativa privada e o espírito público**: a evolução da ação social das empresas privadas no Brasil. Brasília, julho de 2006. acesso em 05/02/2007. Disponível em: <<http://getinternet.ipea.gov.br/asocial/>>
- KOTLER, P.; ZALTMAN, G. Social marketing: an approach to planned social change. **Journal of Marketing**, v. 35, n. 3, p. 3-12, jul 1971.

- LIMA, M. C. Responsabilidade social: apoio das empresas privadas brasileiras à comunidade e os desafios da parceria entre elas e o terceiro setor. In: **Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das Universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2002. p. 105-142.
- MASSÓ, R. G. **El beneficio de compartir valores: marketing social corporativo**, una nueva estrategia para diferenciar las marcas. Bilbao: Deusto, 1998.
- MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.
- MELO NETO, F. P. e FROES, C. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002
- MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social: uma crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- MORT, G. S; WEERAWARDENA, J.; CARNGIE, K. Social entrepreneurship: towards conceptualisations. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector**, v.8, n 1. p. 76, fev 2003.
- MRTVI, V. O. Percepção do consumidor sobre ações corporativas vinculadas ao conceito de responsabilidade social: um estudo no setor de cosméticos. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, p. 1-16. 1 CD-ROM.
- MOURA, A. de. O terceiro setor em marcha. **Revista Rumos**, Ano 23, nº 164. Editora ABDF, Setembro 1999. p. 16-19.
- OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista da FAE**, vol.7, n.2, dez-jul 2004.
- OLIVEIRA, R. S. **Marketing social corporativo nas indústrias do Paraná**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2006.
- OZGEN, E.; BARON, R. A. Social sources of information in opportunity recognition: effects of mentors, industry networks, and professional forums. **Journal of Business Venturing**, London, 2006.
- PERUZZO, Cícília M. Kroling. Relações Públicas com a comunidade: uma agenda para o século XXI. **Revista Comunicação e Sociedade**, São Paulo, n. 32, 1999.
- PIMENTA, S.M.; SARAIVA, L.A.S.; CORRÊA, M.L. **Terceiro setor: dilemas e polêmicas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- PRINGLE, H.; THOMPSON, M. **Marketing Social: marketing para causas sociais e a construção das marcas**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- RAFAEL, Edson. **Fundações e direito: terceiro setor**. São Paulo: EDUC : Companhia das Letras, 1997.
- SILVA, J. A. R.; CAÑADILLAS, I. P. Delimitación del marketing con causa o marketing social corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social. **Cuadernos de Gestión**, v. 3., n. 1/2, p. 65-82, 2003. Disponível em: < www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/304.pdf > . Acesso em: 23/11/2006.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p.217-226, jan 2000.
- SCHOMMER, P. C.; ROCHA, A. G. P.; FISCHER, T. Cidadania empresarial no Brasil: três organizações baianas entre o mercado e o terceiro setor. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999, p. 1-15. 1 CD-ROM.

- SCHROEDER , J. T.; SCHROEDER, I. Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. **RAE-eletrônica**, v.3, n.1, jan-jun. 2004. <www.rae.com.br/electronica/index>
- SUAREZ, M. C. **Explorando conceitos e ações de Marketing em organizações do terceiro setor**: dois estudos de caso. Dissertação de Mestrado em Administração. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2004.
- TREVISAN, F. A. Balanço social como instrumento de marketing. **RAE Eletrônica**, v.1, n.2, p. 1-12, 2002.
- TENÓRIO, F. **Gestão de Ongs**: principais funções gerenciais. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.
- URDAN, A. T. Os consumidores recompensam o comportamento ético? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 6, 2001.
- VASSALO, C. Um novo modelo de negócios. **Revista Exame**. São Paulo: Ed. Abril, nº 728, p. 8, ano 2000