

## INTRODUÇÃO

O terceiro setor é composto por uma grande diversidade de organizações do setor privado que realizam atividades para o público em geral, isto é, para a sociedade. Estas organizações não têm por finalidade a obtenção de lucro. Por outro lado, não atuam como o governo, que exerce poder.

Organizações deste tipo encontram-se em todo o mundo, tanto em países desenvolvidos como nos em desenvolvimento, em regimes de mercado ou centralizados. Atuam em áreas urbanas e em áreas rurais.

Segundo Camargo *et al.* (2001, p. 15), o terceiro setor é: “Um ‘meio-termo’ do ambiente político-econômico, intermediando as relações entre o Estado e o mercado no que tange às questões da melhoria social”. Entenda-se que meio-termo, para o autor, tem o sentido de equilíbrio de valores, na busca de um caminho central entre os extremos opostos de uma ideologia, um caminho conciliador que seja composto por premissas de ambos os lados, de tal forma que harmonize ou até mesmo integre os elementos em debate, tendo em vista pontos comuns entre si.

Dentre os principais grupos de organizações que compõem o terceiro setor destacam-se as organizações não governamentais - ONGs, que serão tratadas neste estudo e que, para Carvalho (1983, p. 13), surgiram “...das discussões políticas em todas as partes do planeta desde o final dos anos 1960”.

Segundo Costa (2002), o termo ONG, foi criado pela ONU em 1945, mas só a partir de 1960 estas instituições passaram a lutar pelos direitos da população, o que contribuiu para o exercício da Democracia nos países em que atuam.

No Brasil, o termo ONG está relacionado às organizações da sociedade civil que se declaram sem fins lucrativos, apresentando como objetivo básico a luta por causas coletivas. Gohn (1997) afirma que as forças político-sociais, na luta pelo acesso ao poder, criaram espaço institucional para as ONGs, que passaram a ser pontos básicos de suporte técnico-político às novas administrações.

Por sua vez o processo de desenvolvimento econômico contribuiu com o surgimento de instituições identificadas como comunitárias (ONGs), que passaram a ganhar cada vez mais a confiança da sociedade no gerenciamento dos recursos e na eficiência de suas ações, com referência às entidades públicas.

No Brasil dos anos 90 as ONGs tinham os mais variados tipos e dimensões, e atuavam em diversos setores, como o formado pelas entidades ambientalistas e ecológicas, de apoio a organizações populares, associações de defesa dos consumidores, de apoio aos menores e adolescentes.

A importância do papel representado por essas organizações na vida pública é reconhecido de diferentes maneiras, havendo grande quantidade de indivíduos, fundações e empresas que contribuem de formas diferentes para ajudá-las com dinheiro ou com bens.

A noção de responsabilidade social, então, permeia o tecido social, que passa a ver as ONGs como meio para concretizar o investimento do setor privado em áreas como a social, a ambiental e a cultural.

Grande parte das ONGs está direcionada a atender os excluídos sociais que, segundo Boff (2000), são os que não se ajustam à sociedade formal. Para o autor, a raiz da exclusão é de caráter econômico. O excluído começa por ser banido do mercado formal: não consome nem para atender às suas necessidades básicas e nem consegue vender o seu trabalho. Essa é a exclusão fundamental e determinante da exclusão social mais ampla. Desse modo, quando se fala em exclusão, pensa-se na econômica, que acaba levando à exclusão social.

Além da exclusão econômica, existe aquela determinada por deficiências, sejam elas físicas ou mentais. No Brasil, segundo dados do Censo de 2000 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, existem mais de 24,6 milhões de pessoas portadoras de deficiência física, visual, auditiva, mental ou múltipla.

Os problemas das ONGs são principalmente de dois tipos: o primeiro diz respeito à obtenção de recursos, já que dependem do que conseguem captar do governo, de agências nacionais e internacionais e de doações, embora algumas delas contem com recursos, muitas vezes insuficientes, advindos da venda de produtos; o segundo problema diz respeito à atividade

operacional que, na maioria das vezes, é realizada por voluntários, a fim de manter baixo o custo da operação.

Drucker (1997) afirma que as ONGs, há quarenta anos, em sua maioria, acreditavam não necessitar de qualquer coisa que pudesse ser chamada de gerência, afinal elas não tinham lucros, mas agora essa visão está mudando, de forma que atualmente as instituições sem fins lucrativos sabem que necessitam ser administradas, exatamente porque não têm lucro convencional. Elas sabem que necessitam ser adequadamente administradas para que possam se concentrar em sua missão.

Ao longo do levantamento bibliográfico sobre planejamento estratégico, dois aspectos mereceram destaque. O primeiro deles foi a constatação de que, embora haja uma literatura bastante extensa em termos de planejamento estratégico, no que diz respeito principalmente às organizações do segundo setor e mesmo às do primeiro setor, há dificuldade em conseguir estudos específicos sobre ONGs. O segundo é que modelos desenvolvidos para o terceiro setor deixam de considerar tópicos importantes, como visão, crenças e valores do fundador.

O planejamento estratégico e a avaliação das alianças estratégicas lidam com dois contextos: o primeiro considera que informações podem servir de referência às ações que devem ser tomadas no presente, para produzir os efeitos desejados no futuro; o segundo leva em conta os aspectos importantes que a organização deve conhecer, que podem facilitar o aproveitamento das oportunidades de mercado e ampliar a competitividade da organização, assim como orientar quais alianças estratégicas apresentam maiores condições de sucesso.

Este estudo analisa três modelos de planejamento estratégico voltados para empresas (Oliveira, Hunger e Wheelen, Hax e Majluf) e três modelos para as organizações do terceiro setor (Tenório, Hudson e Tachizawa). A partir da análise desses modelos de planejamento estratégico, sugeriu-se um modelo que pudesse ser mais aderente às necessidades das ONGs, em específico da ADD.

Com referência a alianças estratégicas, os autores analisados na fundamentação teórica, Austin, Fisher, Lorange e Roos, Doz e Hamel e Marquez consideram a importância dos critérios de seleção dos parceiros e os objetivos da aliança estratégica, sem, contudo, apresentarem um modelo de avaliação de alianças estratégicas.

Segundo Lorange e Roos (1996), as vantagens competitivas das alianças estratégicas podem ser criadas em quatro áreas, que são:

- a) fornecedores: combinar esforços para criar maior poder de barganha em termos de poder de compra;
- b) consumidores: combinar esforços para oferecer um conjunto mais amplo de valor para satisfazer às necessidades dos consumidores;
- c) tecnologias: combinar tecnologias complementares ou desenvolver esforços conjuntos para desenvolver novas tecnologias;
- d) novos entrantes: combinar esforços para criar barreiras à entrada de novos concorrentes.

Alianças estratégicas ocorrem não somente entre empresas, mas também entre outras organizações, como no dizer de Marquez (2003, p. 15):

As alianças que ocorrem entre universidades, empresas e governo envolvem compromissos mútuos de cooperação e de aprendizado em comum e visam gerar riquezas também para todos os parceiros, com ganhos revertidos em benefícios sociais e econômicos, redução de custos e investimentos.

As alianças estratégicas devem ocorrer entre organizações que têm claro que a atuação conjunta será melhor do que a individual e devem levar em consideração, de acordo com Marquez (2003), aspectos como:

- a) definição de objetivos comuns;
- b) bens ou serviços resultantes das pesquisas desenvolvidas;
- c) benefícios sociais;
- d) definição de prazos, investimentos e responsabilidades em capital, tecnologia, pesquisadores, infra-estrutura, informação e pessoal técnico;
- e) recursos informacionais utilizados;
- f) monitoramento das parcerias envolvidas para dar visibilidade ao desempenho de cada um dos parceiros, bem como o redirecionamento de recursos e responsabilidades, caso se tornem necessários.

Para Fischer (2002, p. 20), “O fundamental para a viabilidade das alianças é a criação do valor, tanto para os parceiros como para a sociedade como um todo”.

As alianças estratégicas são o caminho para que as ONGs, qualquer que seja o seu tamanho, possam atuar de maneira a reduzir a exclusão social do país. Desenvolvendo o

empreendedorismo das pessoas, aperfeiçoando a gestão das entidades sociais e ampliando a responsabilidade social das empresas, as alianças contribuem para a cidadania.

Para a formação de alianças estratégicas é necessário haver confiança entre os aliados e esta tem a tendência a aumentar, à medida que as ONGs se organizam e instituem a utilização de métodos de gestão mutuamente confiáveis.

A construção de alianças estratégicas intersetoriais (primeiro, segundo e terceiro setor) permite um amplo e significativo desenvolvimento dos parceiros.

Fischer (2002, p. 148) comenta que “A identidade de valores e crenças entre organizações que constroem uma aliança demonstrou-se, [...], um requisito essencial.”

Austin (2001) afirma que o desenvolvimento de alianças estratégicas intersetoriais envolve grandes desafios e, com o intuito de ajudar essas organizações, identificou 7 (sete) aspectos que atuam como propulsores nas alianças estratégicas e denominou-os de 7 Cs, a saber:

1. clareza de propósito;
2. compromisso com a parceria;
3. conexão com o propósito e as pessoas;
4. congruência de missão, de estratégia e de valores;
5. criação de valor;
6. comunicação;
7. contínuo aprendizado.

A partir da análise da literatura sobre alianças estratégicas, elaborou-se uma sugestão de modelo de avaliação de alianças estratégicas. Esse modelo considera, além dos 7 (sete) Cs de Austin, um oitavo C, que foi denominado compatibilidade de valores, e que diz respeito às crenças e valores de cada organização. Austin considerou-o nos seus 7 Cs, mas limitou-lhe a importância ao incluí-lo como um elemento integrante do aspecto congruência de missão, de estratégia e de valores.

O estudo o considera no modelo sugerido de forma isolada, pelo fato de as crenças e valores dos fundadores das ONGs serem muito fortes e formarem a base da cultura organizacional. Por esse motivo, crenças e valores diferentes são fatores que fundamentalmente conduzem ao

insucesso das alianças, devido a resistências internas a mudanças ou adaptações (FISCHER, 2002).

A ADD foi escolhida por ser uma ONG captadora de recursos, por preparar atletas não só no aspecto esportivo, mas também na área educacional e cultural, permitindo assim um nível de vida melhor para os excluídos, por ministrar cursos, como o de informática, para preparar o deficiente para o mercado de trabalho e ainda por ser uma organização que cuida do deficiente desde criança e trabalhar com diferentes deficiências, tais como: físicas, auditivas e visuais, (apenas as deficiências mentais ainda não são plenamente atendidas). A organização também dá atendimento à família do deficiente, de forma a gerar o ambiente adequado para o seu desenvolvimento. É responsável pela preparação do seu pessoal de área técnica, pois cada deficiência necessita de conhecimentos específicos. A organização não conta com recursos governamentais, mas obtém-nos de patrocinadores, normalmente empresas que assumem financeiramente um dos projetos desenvolvidos pela ADD, no todo ou em parte.

Sob o aspecto conceitual, o estudo se restringe à proposição de modelos de planejamento estratégico e de avaliação de alianças estratégicas. Sob o aspecto empírico, restringe-se a identificar como a ADD trabalha suas questões estratégicas, de planejamento e de alianças, quais aspectos são por ela considerados importantes e por que procede desse modo.

Espera-se que o resultado do estudo possa contribuir para maior aproximação entre os aspectos teóricos e práticos de planejamento estratégico, de avaliação de alianças estratégicas em ONGs e para futuros estudos sobre o assunto.