

ÁREA TEMÁTICA: Organização do Terceiro Setor

A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NO TERCEIRO SETOR NO BRASIL: ESTUDO DO CASO DOUTORES DA ALEGRIA

AUTORAS:

DANIELA MOTTA ROMEIRO KHAUAJA

Universidade de São Paulo
KHAUAJA@YAHOO.COM

CINTHIA MOREIRA PFANNEMÜLLER

Universidade de São Paulo
cimpf@terra.com.br

RESUMO: Com a expansão do terceiro setor, as organizações sem fins lucrativos sentem a necessidade de buscar a profissionalização, o que inclui a aplicação de ferramentas de planejamento e gestão empresarial. Nesse contexto, o estudo teve por objetivo ampliar o conhecimento sobre a adoção da administração estratégica e o processo de formulação e implementação de estratégias no terceiro setor no Brasil. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, com o recurso do método de estudo de caso: foi analisada uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, com mais de dez anos de atuação no país e reconhecida mundialmente por seu trabalho - Doutores da Alegria. Explicitou-se que a organização evoluiu até o estágio de planejamento de longo prazo, apresentando também algumas características dos estágios seguintes: planejamento e administração estratégica. Há um processo formal de formação estratégica e suas estratégias são explícitas e deliberadas. Para gerar os *inputs* necessários para formular e implementar estratégias, ela utiliza o modelo baseado nos recursos. A organização possui uma proposta bastante clara, bem comunicada, uma atuação transparente e funcionários remunerados e comprometidos. Estes são os elementos que irão garantir a continuidade da organização e seu crescimento, cumprindo seus objetivos.

ABSTRACT: Along with the expansion of the third sector, the non-profit organizations have felt the need to search a more professional approach, including the implementation of management and planning business tools. Within this context, this study's objective was to enhance the knowledge about the adoption of the strategic management and the formulation and implementation of strategies at the nonprofit segment in Brazil. Methodologically, an exploratory research, using the case study method, was conducted: a non-governmental organization, with more than ten years acting in Brazil and recognized worldwide was analyzed – “Doutores da Alegria”. The organization has evolved until the long-term planning phase, presenting some characteristics of the next phases as well: strategic planning and administration. There is a formal process of strategic formation and its strategies are explicit and deliberate. To generate the inputs needed to formulate and implement strategies, the organization uses the resources based model.

PALAVRAS-CHAVE: estratégia, terceiro setor.

Introdução

O avanço da tecnologia, em especial da tecnologia da informação, e o amplo acesso aos mercados, em decorrência da globalização, são as principais causas de um ambiente hipercompetitivo e altamente volátil. A economia mundial torna-se cada vez mais baseada em

conhecimento e globalizada, e o trabalho fica mais especializado e complexo. No cenário competitivo do século XXI, as empresas têm a necessidade de se manter flexíveis para poder aproveitar as oportunidades, com pró-atividade e orientação para o futuro. O foco no cliente torna-se vital, pois, somente atendendo às necessidades dos clientes, à medida que eles mesmos definem essas necessidades, uma organização consegue prosperar.

Neste cenário, o pensamento estratégico evoluiu, chegando à administração estratégica (AAKER, 2001; HAX; MAJLUF, 1991), que prevê, além da flexibilidade, a necessidade de sistemas informativos contínuos e em tempo real para permitir a agilidade na tomada de decisões, continuamente.

Organizações sem fins lucrativos também precisam ser bem administradas. O aumento da consciência ambiental e da responsabilidade social por parte da população brasileira fez surgir inúmeras organizações não-governamentais no país. Para garantir sua sobrevivência, elas devem definir claramente sua missão e o valor exclusivo que pretendem criar para seu público-alvo e para a sociedade em geral. Assim como a estratégia de um negócio explica como ele é ou faz melhor sendo diferente, a estratégia de uma organização sem fins lucrativos explica como sua abordagem exclusiva vai alcançar melhores resultados para a sociedade (MAGRETTA, 2003).

Sendo assim, o estudo tem o objetivo de ampliar o conhecimento sobre a adoção da administração estratégica e sobre o processo de formulação e implementação de estratégias no terceiro setor no Brasil. Para tal, pretende-se responder às seguintes questões de pesquisa:

- a) Como a administração estratégica acontece em organizações do terceiro setor no Brasil?
- b) Como é o processo de formação estratégica no terceiro setor no Brasil?
- c) Como as estratégias são formuladas e implementadas?

A fim de contextualizar o tema, inicia-se com a definição de estratégia, conforme autores selecionados, para, então, tratar da evolução do pensamento estratégico, e mais especificamente, da administração estratégica. Ainda na fundamentação teórica, atém-se ao processo de formação estratégica de uma empresa, segundo Hax e Majluf (1991), visando dar o embasamento necessário para responder à questão “b”, e à formulação e implementação de estratégias, considerando os modelos de Porter (1991), Hamel e Prahalad (1995) e Eisenhardt e Sull (2001) para responder à questão “c”. Esta parte é finalizada com uma breve conceituação do terceiro setor.

Em seguida, esclarece-se a metodologia da pesquisa, o perfil e as características das organizações pesquisadas, para, então, abordar a análise dos resultados obtidos e chegar às conclusões retiradas do caso estudado.

Administração estratégica

A fim de tratar da administração estratégica, torna-se necessário primeiramente conceituar estratégia, segundo autores selecionados, e explicar a evolução do pensamento estratégico. De acordo com Ansoff (1977), estratégia é uma regra para a tomada de decisão; já Zaccarelli (2000) ressalta que estratégia é o caminho que a empresa escolhe para alcançar uma situação desejada. Hax e Majluf (1991) acreditam que para definir corretamente estratégia, é preciso considerar muitas dimensões. Assim, para esses autores, estratégia:

- é um padrão de decisões coerente, unificador e integrativo;
- determina e revela o propósito da organização em termos dos objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades para a alocação de recursos;
- seleciona os negócios nos quais a organização deseja competir;
- procura alcançar uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo em cada um dos negócios, ao responder adequadamente às oportunidades e ameaças do ambiente e às forças e fraquezas da organização;
- consegue o comprometimento de todos os níveis da organização (alta administração,

gerência e nível funcional) e

- define a natureza das contribuições financeiras e não financeiras que a organização pretende fazer para seu público de interesse.

O processo de formular e implementar estratégias evoluiu ao longo dos anos. Aaker (2001) considera quatro etapas de evolução e Hax e Majulf (1991) colocam cinco estágios do que chamam de evolução do pensamento estratégico. Considerando as contribuições dos três autores, o quadro 1 resume os fatores responsáveis pelas condições ambientais favoráveis ao surgimento de cada estágio, as características de cada estágio, os avanços de cada estágio em relação aos precedentes e suas limitações.

QUADRO 1 – Evolução do pensamento estratégico

ESTÁGIOS/ ELEMENTOS	PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO	PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA
FATORES RESPONSÁVEIS	Necessidade de manter o controle das inúmeras atividades desenvolvidas pelas empresas e de ter melhor controle do fluxo de caixa e dos custos.	Após a Segunda Guerra Mundial, o mercado americano apresentou forte crescimento e aumento da concorrência direta, fazendo com que as empresas precisassem construir uma visão de longo prazo.	Nas décadas de 60 e 70, a saturação dos mercados e o aumento da concorrência entre as indústrias fizeram com que estas passassem a ser um conglomerado diversificado e que precisa ocupar-se de ofensivas variáveis e da construção de habilidades estratégicas.	No fim do século XX, como o aumento da velocidade das mudanças tecnológicas e no ambiente competitivo, criou a necessidade de se trabalhar com uma maior integração dos sistemas de gestão (administrativos e operacionais) e com um pensamento estratégico.
CARACTERÍSTICAS	Trata-se de um modelo de registros burocrático-funcional, que visa controlar a previsão de gastos e receitas.	O escopo de planejamento passou a incluir objetivos, metas, programas de ação e orçamento para o período de alguns anos, considerando a previsão de vendas como ponto de partida.	Planejamento formal, incluindo definição de visão da organização e da missão de seus negócios, análises ambiental e interna, formulação de estratégias, definição e avaliação de programas de ação específicos, alocação de recursos, definição de medidas de desempenho e orçamento.	Desenvolvimento de valores e crenças corporativas, habilidades gerenciais, competências e responsabilidades organizacionais. Utilização de novos sistemas de gestão que integram as decisões operacionais e estratégicas nos diversos níveis.
AVANÇOS	Criação de ferramentas que geraram melhor eficiência operacional, reduzindo custos e aumentando o controle de recursos financeiros.	Além do escopo financeiro, inclui objetivo, metas e planos de ação, com uma visão de longo prazo.	Inclui definição de visão e missão e análises interna e externa do negócio, apresentando uma evolução do conceito de estratégia competitiva.	Propõe integração entre planejamento e outras funções, a gestão ocorre em tempo real e o pensamento estratégico ganha destaque sobre o processo de planejamento em si.
LIMITAÇÕES	Excessivamente voltado a resultados de curto prazo.	É mais aplicável a um período de grande crescimento de mercado e de alta previsibilidade.	Processo excessivamente burocratizado e formal, correndo o risco de ficar muito focado no processo em si.	Possível distanciamento entre a proposta e a capacidade de implementação da organização. Possível surgimento de desafios culturais e de modelos de gestão.

Fontes: adaptado de Aaker (2001) e de Hax e Majluf (1991)

Portanto, no início do século XX, fazia-se o planejamento orçamentário, enfatizando-se os desvios de controle e a complexidade gerencial, com a premissa básica de que o passado se

repete. Com o crescimento do mercado, na segunda metade do século, houve a necessidade de adotar um pensamento de longo prazo, mas a premissa de repetição das tendências passadas continua.

A partir das décadas de 60 e 70, adota-se a premissa de que as inferências feitas a partir do passado não são adequadas e que as descontinuidades e o surgimento de novas tendências exigem ajustes estratégicos nas organizações. Hax e Majluf (1991) preferem desmembrar o estágio do planejamento estratégico em “planejamento estratégico de unidade de negócio” e “planejamento estratégico corporativo”, considerando assim um total de cinco estágios. Estes autores enfatizam que, a exemplo da General Electric, as empresas de maior porte sentiram necessidade de gerenciar seus diversos negócios separadamente, visando a elaborar estratégias e medir os resultados de cada unidade estratégica de negócio (UEN). No entanto, com o aumento da competitividade do mercado, surgiram problemas em função da excessiva descentralização e autonomia das UENs, fazendo com que as organizações elaborassem um planejamento estratégico corporativo voltado para a gestão de portfólio e alocação de recursos, com vários níveis de orçamento e controle para controlar as ações das UENs.

Por fim, a administração estratégica é regida pela premissa de que o ciclo de planejamento não é adequado para lidar com um ambiente em constante mutação. Sendo assim, há a necessidade de sistemas informativos contínuos e em tempo real e de uma flexibilidade estratégica, permitindo respostas rápidas e apropriadas para mudanças súbitas no ambiente (AAKER, 2001). A administração estratégica é pró-ativa e orientada para o futuro, visando a promover uma mudança ambiental efetiva, dado que as empresas podem influenciar o ambiente, isto é, políticas governamentais, o desenvolvimento tecnológico e até mesmo as necessidades dos clientes (HAMEL; PRAHALAD, 1995). Portanto, a administração estratégica engloba os demais estágios do pensamento estratégico, incluindo os ajustes necessários na organização para adaptar as tomadas de decisões estratégicas ao tempo real.

Formulação de estratégias

Segundo Hax e Majluf (1991), as dimensões relevantes que deveriam ser consideradas no delineamento do processo de formação estratégica de uma empresa são:

1. Estratégia explícita versus estratégia implícita

Esta dimensão trata do grau de transparência para comunicar a estratégia (tanto interna quanto externamente), da amplitude desta comunicação, da participação dos diferentes níveis organizacionais e do grau de consenso construído em torno dos planos de ação definidos pelo processo de planejamento, sendo ressaltada a importância do envolvimento do principal executivo da empresa. Dificilmente a empresa conseguirá ter uma estratégia totalmente implícita, pois ela sempre se relaciona com seu público de interesse. Ainda que seja uma empresa de capital fechado, ela precisa se relacionar, inclusive por uma questão de construção e manutenção de imagem. A empresa pode estar em diferentes pontos desta dimensão em função do público, podendo ser mais ou menos aberta em sua comunicação.

2. Processo formal / analítico versus abordagem comportamental baseada em poder

Esta dimensão aborda o grau de formalidade do processo de estratégia. Os autores expõem o espectro dicotômico para estruturas complexas: de um lado há o processo formal e analítico e do outro a abordagem comportamental. O processo formal e analítico é utilizado para especificar os níveis de estratégias, apresentados pelos autores, como corporativo, unidade de negócio e funcional. O nível corporativo é o responsável pela alocação de recursos de forma eficaz. O nível de unidade de negócio se preocupa com a utilização desses recursos de forma eficiente. E o funcional é o mais tático / operacional. Tanto o processo formal e analítico quanto a abordagem comportamental estão presentes concomitantemente nas empresas.

3. Padrão de ações passadas versus plano com visão futura

A organização deve usar a estratégia como uma força de mudança e um veículo para novas ações em curso. Mas, no dia a dia, é preciso tomar diversas decisões, por isso é importante ter um padrão de ações passadas, ou seja, um senso permanente de direcionamento estratégico para garantir a agilidade na tomada de decisões. Esta realidade justifica um certo apego ao passado.

4. Estratégia deliberada versus estratégia emergente

A estratégia emergente define a formação de estratégia como um processo emergente baseado no aprendizado. A estratégia deliberada é a mais planejada, onde implementa-se aquilo que foi planejado. O tipo de estratégia utilizado é afetado pela natureza do ambiente da organização, que pode ser mais controlável ou totalmente imprevisível. O risco da estratégia totalmente emergente é focar somente na resposta às ações da concorrência, esquecendo o foco principal da empresa que seria a satisfação do cliente e, em consequência, o lucro para o acionista. Por outro lado, a estratégia deliberada pode engessar a empresa.

A fim de gerar os *inputs* estratégicos necessários para formular e implementar estratégias e manter uma flexibilidade estratégica para competir neste século, as empresas podem utilizar três modelos:

- a) Estratégias originadas em análises consistentes do mercado.
- b) Estratégias originadas nas competências internas da empresa.
- c) Estratégias como regras simples.

O primeiro modelo é baseado na organização da indústria e seu principal autor é Michael Porter (1991). A principal premissa desta abordagem é o fato de considerar que o ambiente externo é determinante para a seleção das estratégias da empresa. Segundo Porter (op. cit., p. 22), “*a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente*”, e o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria em que ela compete. O grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre as empresas existentes. O conjunto das forças determina o potencial de lucro da indústria e o autor afirma que (op. cit., p. 23) “*a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força*”.

Uma vez feita a análise da indústria, Porter (1991) acredita que a empresa pode escolher entre três abordagens estratégicas genéricas para enfrentar as cinco forças competitivas e superar as outras empresas em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação ou enfoque em custo ou diferenciação. O objetivo de adotar uma dessas estratégias é alcançar a vantagem competitiva.

Embora o modelo de Porter (1991), baseado na organização da indústria, possa explicar a lucratividade de uma empresa, não é o único fator. Segundo pesquisa citada por Hitt et al. (1999), o modelo descrito pode explicar cerca de 20% da lucratividade, mas essa mesma pesquisa mostrou que outros 36% da variação de lucratividade poderiam ser atribuídos às características e ações da empresa. E essa é justamente a principal crítica ao modelo, isto é, o fato de negligenciar o papel do administrador e da empresa na formação de estratégias.

Depois de um período focado quase exclusivamente nos determinantes da indústria para o desempenho da empresa, Barney (1991) reintroduz os atributos da empresa na pesquisa de gerenciamento estratégico. Assim, Barney (1991; 2001) trata do segundo modelo de formulação de estratégias: baseado em recursos. Essa abordagem assume que a empresa é um conjunto único de recursos e habilidades que fornece a base para sua estratégia e é sua principal fonte de lucratividade.

Os autores que mais disseminaram esse modelo foram Hamel e Prahalad (1995), que defendem que as empresas não devem apenas analisar a indústria e imaginar como será o

futuro, mas sim construir o futuro. Em artigo (1989) anterior ao livro “Competindo pelo futuro” (1995), os autores criticam o modelo das cinco forças competitivas e as três estratégias genéricas de Porter (1991) afirmando que esse tipo de “receita” limita o número de opções estratégicas consideradas pela empresa, cria a preferência por vender o negócio ao invés de defendê-lo e rende estratégias previsíveis que os concorrentes podem perceber claramente. Portanto, essas “receitas estratégicas” limitam as oportunidades para a inovação competitiva porque levam as empresas a competirem de acordo com a estrutura atual da indústria, que reflete as forças do líder da indústria. E os autores finalizam ressaltando que competir de acordo com as regras do líder é um suicídio competitivo.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), uma empresa não deve ser vista apenas como um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências; e uma competência é definida como um conjunto de habilidades e tecnologias. Sendo assim, a empresa deve formular suas estratégias com base na sua competência essencial, que precisa gerar valor percebido pelo cliente, ser competitivamente única e ter capacidade de expansão, ou seja, poder ser associada a novos produtos e aplicada em novas arenas de produtos.

Seguindo esta mesma abordagem, Stalk et al. (1992) defendem que o objetivo da empresa é identificar e desenvolver habilidades organizacionais difíceis de serem imitadas e capazes de diferenciar a empresa de seus concorrentes aos olhos do cliente. Assim, os princípios básicos da competição baseada nas habilidades são:

- a) A base da estratégia corporativa não está nos seus produtos ou serviços, mas nos seus processos.
- b) O sucesso depende da transformação destes processos em habilidades estratégicas que forneçam valor superior para o cliente.
- c) As empresas criam estas habilidades realizando investimentos em infra-estrutura que ligue e transcenda as diversas funções organizacionais.
- d) Como as habilidades devem estar presentes nas diversas funções organizacionais, o responsável por elas deve ser o principal executivo da empresa.

Uma vez definida a habilidade ou competência essencial da empresa, ela deve buscar os recursos necessários para alcançá-la: funcionários com perfil adequado, conhecimento e infraestrutura, entre outros.

Já Eiseinhardt e Sull (2001) propõem uma nova abordagem: estratégia como regras simples. Os autores acreditam que as abordagens anteriores são tradicionais e inapropriadas para competir num cenário em constante mutação como o atual. Segundo eles, a principal implicação estratégica da nova economia é o fato das empresas precisarem perceber e aproveitar oportunidades inesperadas para ter sucesso. Dessa forma, ao invés de selecionar uma posição com base na análise da indústria ou selecionar uma competência essencial, os executivos devem selecionar alguns processos estratégicos para guiar a empresa. Esses processos estratégicos são a base para algumas regras que guiam os funcionários da empresa na mesma direção. Os processos incluem inovação, parcerias estratégicas ou entrada em novos mercados.

Terceiro Setor – uma breve conceituação

O que define as fronteiras entre o primeiro, segundo e terceiro setores são as finalidades com que se organizam seus agentes, conforme quadro a seguir:

QUADRO 2 – Fronteiras entre os setores da economia

AGENTES		FINS	SETOR
Privados	para	Privados	Mercado (segundo setor)
Públicos	para	Públicos	Estado (primeiro setor)
Privados	para	Públicos	Terceiro Setor
Públicos	para	Privados	(corrupção)

Ou seja, a ação organizada de cidadãos objetivando fins públicos é o que configura o terceiro setor. Estes fins públicos, ou bens e serviços públicos, têm duas características por definição: não geram lucros e respondem a necessidades coletivas.

O terceiro setor não pretende substituir a ação do Estado (que age com os mesmos fins) e nem a do mercado, mas sua dinâmica deve ser complementar, exercendo, muitas vezes, um papel crítico diante das insuficiências e dos limites dos demais setores.

Estima-se que existam cerca de 250 mil organizações do terceiro setor (ou organizações da sociedade civil – OSCs) no Brasil, movimentando cifras que correspondem a 1,5% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Espera-se que no futuro tais organizações movimentem somas equivalentes a até 5% do PIB, equiparando-se à média de outros países (LANDIM, 1999).

Estas organizações empregam em torno de 1,5 milhão de pessoas e atuam em uma variedade de áreas de interesse público: assistência social, educação, saúde, esportes e lazer, meio ambiente, geração de emprego e renda, artes e cultura, ciência e tecnologia, comunicação, segurança pública etc. Destacam-se, ainda, as organizações não-governamentais (eventualmente chamadas de ONGs ao longo deste trabalho) que defendem os interesses das mulheres, de minorias e do meio ambiente. É preciso salientar, no entanto, que do ponto de vista jurídico, o termo ONG não se aplica, já que a legislação classifica as organizações sem fins lucrativos apenas sob dois formatos: associação civil e fundação privada. Ou seja, toda ONG é uma organização privada não-lucrativa – sendo falsa a recíproca: nem toda organização privada não-lucrativa é uma ONG, como clubes, sindicatos, hospitais, cooperativas, entre outras.

Mundialmente, a expressão surgiu pela primeira vez na Organização das Nações Unidas (ONU) após a Segunda Guerra Mundial, para designar organizações supranacionais e internacionais que não foram estabelecidas por acordos governamentais.

No Brasil, a expressão foi associada a um universo de organizações surgidas nas décadas de 70 e 80 que apoiavam movimentos sociais e organizações populares e de base comunitária, com ênfase nos trabalhos de educação popular e na atuação na elaboração e monitoramento de políticas públicas.

O envolvimento das empresas na área social é um dos fatores que provocam a expansão do setor, especialmente a partir da década de 1990. Inicialmente, as empresas investiam diretamente em parcerias com organizações da sociedade civil. Com a experiência adquirida e com o compromisso firmado, foram surgindo as fundações empresariais (que continuam atuando em parcerias).

É essa proximidade com o setor privado que impulsionou o movimento de profissionalização das organizações sem fins lucrativos, não só das fundações empresariais. Para atuar em parceria e garantir recursos, é preciso aprender a transitar pelos diferentes mundos de todos os setores.

O segundo fator para entender a lógica da expansão do terceiro setor e seus rumos mais recentes é o conceito de sustentabilidade. As organizações sem fins lucrativos passaram a entender recentemente que superávit não significa lucro e não corrói o propósito original da sua existência. Assim, da mesma forma, a necessidade de se desenvolver projetos e parcerias que pudessem diversificar as fontes de financiamento também incentiva a profissionalização de recursos humanos e voluntariado, o estabelecimento de estratégias de comunicação, avaliação de resultados e desenvolvimento de uma estrutura gerencial altamente eficiente.

As maneiras tradicionais de financiamento são a cobrança de taxas ou venda de produtos, doações de pessoas e de instituições, o financiamento de projetos, convênios e contratos com governos, com apoios de fundações e ONGs internacionais.

O despreparo dos gestores das OSCs mantém seu desempenho bastante abaixo do potencial. Não há planejamento nem avaliação de resultados. E na ausência de informações

consistentes, o envolvimento da sociedade torna-se superficial e desconfiado. Muitas não possuem nem mesmo suas próprias informações de maneira qualificadas, como seus fins (o que fazem, para quem, com que resultados) e sobre os meios (como fazem, com que recursos físicos, humanos e financeiros). Com isto, seria possível estabelecer uma comunicação mais adequada com seu público-alvo, e conseqüentemente, seus possíveis financiadores.

O discurso é simples, mas a prática exige uma revolução na lógica de funcionamento das OSCs; exige um aprendizado com as empresas no mercado, sem implicar, evidentemente, no abandono das inspirações que movem as ações voluntárias.

A aplicação de ferramentas de planejamento e gestão empresarial tem sido a maneira mais evidente da profissionalização do terceiro setor. No entanto, nem sempre tal aplicação tem acontecido com a adequação correta às necessidades específicas do mesmo. Seja qual for a ferramenta de gestão empresarial que se pretenda utilizar para a área social, é imprescindível que se faça uma adaptação da linguagem e dos conceitos, o que busca-se fazer neste trabalho.

Todas as organizações necessitam ter um modelo de negócio viável, inclusive as organizações sem fins lucrativos. Segundo Magretta (2003, p. 49-50), “*um modelo de negócios é um conjunto de suposições sobre como uma organização vai operar ao criar valor para todos os participantes dos quais depende, e não apenas seus clientes*”. No entanto, muitas OSCs ainda praticam um modelo de negócios preocupando-se apenas com o seu sustento financeiro no curto prazo, subestimando o fato de que suas ações atingem também a beneficiários indiretos e à sociedade em geral.

Assim, tais organizações, quando bem administradas, podem definir sua missão e o valor exclusivo que pretendem criar para cada público envolvido com suas atividades, fazendo as devidas distinções entre eles (por exemplo, diferenciando o cliente do doador e reconhecendo seus concorrentes, entre outros). Drucker (1994, p. 33) diz que “*a organização que começa de dentro para fora e depois tenta encontrar lugares onde aplicar seus recursos irá se autodestruir. É preciso olhar para fora em busca de oportunidades, de necessidades*”.

A administração estratégica para as organizações do terceiro setor torna-se, como mostrado acima, fundamental, uma vez que a estratégia é a chave para alcançar a missão da organização e viabiliza a criação e manutenção de valor e “competitividade” em relação ao seu mercado. Ou, em outras palavras, “*a estratégia converte a missão e os objetivos da instituição sem fins lucrativos em desempenho*” (Drucker, 1994, p. 73).

Metodologia da pesquisa

A pesquisa realizada é qualitativa, descritiva e exploratória, com dados coletados em um estudo de campo - caso.

Esta pesquisa adota uma abordagem exploratória para tratar de obter maior conhecimento sobre uma área em que os estudos são escassos: a administração estratégica no terceiro setor no Brasil. Segundo Sellitz et al. (1975), um estudo exploratório tem, entre outras, as funções de aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar e esclarecer conceitos.

Dado que o objetivo é fazer uma análise em profundidade, foi escolhido o procedimento qualitativo, pois este permite o pesquisador estudar eventos selecionados de forma detalhada e profundamente (PATTON, 1990).

Quanto ao método de pesquisa, o estudo de caso foi escolhido por tratar-se de “*uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real*” (YIN, 2001, p. 32-33).

Como fonte de evidências, foram utilizados dados secundários e, para coletar dados primários, foi aplicado questionário auto-preenchido via *e-mail* pelo responsável pela ONG ou alguém designado por este responsável.

Com relação aos procedimentos analíticos, para Yin (2001), é extremamente importante ter, em primeiro lugar, uma estratégia analítica geral, cujo objetivo final é tratar corretamente

as evidências do estudo de caso, produzir conclusões irrefutáveis para os casos estudados e eliminar interpretações alternativas. Neste estudo, foi utilizada a estratégia analítica que trata de desenvolver uma descrição crítica dos casos. Foi, então, analisado o questionário recebido, cujos resultados são descritos na seqüência.

Perfil e características da ONG

Os Doutores da Alegria são uma entidade sem fins lucrativos de artistas de teatro *clown* (palhaços) com atuação em hospitais pediátricos. A organização foi fundada em 1991 por Wellington Nogueira, ator brasileiro que atuava na Big Apple Circus em Nova Iorque, quando teve a oportunidade de fazer uma apresentação num hospital para crianças. Esta experiência o incentivou a inserir a arte do teatro *clown* em hospitais quando voltou ao Brasil. O trabalho foi iniciado no Hospital Nossa Senhora da Lourdes, atual Hospital da Criança, em São Paulo.

A missão da organização é *“Levar alegria às crianças hospitalizadas, seus pais e profissionais de saúde através da arte do palhaço”*.

O programa começou com voluntários mas hoje conta com 50 funcionários e 5 voluntários, além de um orçamento médio de 2,5 milhões de reais ao ano oriundos de patrocínios empresariais e doações de pessoas física e jurídica.

Seu público-alvo é, portanto, formado por crianças hospitalizadas; e a organização calcula que tenha feito trezentas mil visitas desde a fundação. Hoje em dia atua em doze hospitais em São Paulo, Rio de Janeiro e Recife, realizando além das visitas às crianças, um programa em parceria com o Ministério da Saúde dirigido a médicos, enfermeiros e fisioterapeutas para disseminar um novo ponto de vista na abordagem dos pacientes.

A ONG já foi premiada pelo júri internacional da divisão Habitat da Organização das Nações Unidas e pela Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança, entre outros prêmios. Sua história já foi contada em um documentário que deve ganhar uma versão para o cinema.

O preenchimento do questionário foi feito por Daiane Carina, que é responsável pela captação de recursos e está na entidade há quatro anos.

Análise dos resultados

O questionário foi dividido em quatro partes. Da primeira constam as características da instituição, já descritas. O restante do questionário foi dividido em três partes, a fim de verificar a evolução do pensamento estratégico na ONG.

Assim, a segunda parte está relacionada ao planejamento orçamentário, ao planejamento de longo prazo e ao planejamento estratégico, conforme Quadro 1 – Evolução do pensamento estratégico. Dessa forma, pode-se verificar em que estágio a instituição se encontra. Ainda nesta seção do questionário e mais a terceira parte buscam responder como é o processo de formação estratégica. A quarta parte visa verificar como as estratégias são formuladas e implementadas na ONG pesquisada.

Os Doutores da Alegria realizam controle e previsão de gastos e receitas, e estabelecem objetivos para o ano seguinte e para mais cinco anos posteriores. A respondente declara ter programa de ação para o ano seguinte, como por exemplo a realização de quatro programas de formação para profissionais de saúde. Apesar de ter os objetivos estabelecidos até 2010, os programas de ação limitam-se apenas ao primeiro ano.

Existe um processo formal de planejamento, do qual participam os coordenadores de cada departamento da ONG.

Para verificar se de fato ocorre planejamento estratégico na organização, foram inseridas perguntas sobre alguns aspectos fundamentais de um processo de planejamento estratégico, como: análise dos concorrentes; identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças; alocação de recursos; e avaliação de desempenho.

A respondente não reconhece concorrentes: *“Não entendemos como ‘concorrente’, na verdade trabalhamos para tentar melhoras a qualidade dos serviços oferecidos pelas pessoas que fazem um trabalho semelhante ao nosso”*.

Foram identificadas forças e fraquezas, mas a respondente não apontou oportunidades ou ameaças. Como pontos fortes foram citados: a qualidade e a excelência do serviço prestado às crianças hospitalizadas, a utilização de boas ferramentas na captação recursos e a transparência. Já como fraqueza, cita a falta de controle do uso da marca Doutores da Alegria.

O planejamento para a alocação de recursos (financeiros e humanos) é realizado pelo departamento financeiro em conjunto com a área de captação de recursos. Faz-se um planejamento prévio dos gastos para o ano seguinte, e se estabelecem prioridades para os gastos de acordo com o montante captado.

Não há avaliação de desempenho (objetivos alcançados versus planejados), embora haja registros da aplicação de uma metodologia de avaliação de desempenho cujo objetivo era reforçar o vínculo de cada colaborador com a equipe e com a entidade (RODRIGUES; MOTTA; WOOD JR., 2001). Fica a dúvida das razões pelas quais essa ferramenta de gestão corporativa não foi sistematicamente aplicada desde então, mas não é escopo deste trabalho.

Quanto à divulgação de missão, objetivos e programas de ação, acontece para todos na ONG.

Com relação ao processo de formação estratégica, a respondente considera que a ONG não é ágil na tomada de decisões, mas consegue reagir rapidamente às mudanças súbitas no ambiente. Além disso, a ONG busca influenciar mudanças no ambiente externo. A respondente concorda que a entidade é orientada para o futuro. A estrutura organizacional não é flexível para permitir que as pessoas transitem por diferentes posições de acordo com o programa de ação. Como já havia sido declarado, só participam do processo de planejamento os coordenadores de cada departamento, mas os voluntários são ouvidos neste processo, alcançando consenso na formulação dos programas de ação desenvolvidos. Uma vez estabelecidos os objetivos para o ano, a ONG continua aberta a alterações no planejamento.

A respondente acredita que os responsáveis pela ONG não formulam as estratégias com base em tentativa e erro. Ela declara haver grau médio de autonomia para os funcionários, e atesta haver um padrão de atuação para ajudá-los a tomarem decisões no dia a dia.

Em relação à análise dos pontos fortes e fracos para a formação de estratégias, a respondente considera importante porque facilita o levantamento de indicadores para a tomada de decisões estratégicas. A senhora Daiane reconhece o planejamento como a competência essencial de sua ONG, e esta competência é considerada base para a formação de estratégias.

A respondente afirma que não são realizadas pesquisas de satisfação com os beneficiários da ONG. A busca de parcerias é importante, pois há um departamento ou funcionário dedicado a isso.

Quando perguntada a respeito do principal objetivo de desempenho da ONG, a responsável pelo questionário apontou o crescimento, o que de fato pode ser comprovado na trajetória da organização (as outras alternativas eram “sustentabilidade financeira” e “ser a ONG de destaque na sua área de atuação”).

Conclusões

Com base na análise dos dados secundários e do questionário, conclui-se que a instituição parece ter evoluído até o estágio de planejamento de longo prazo, conforme evolução do pensamento estratégico de Aaker (2001) e Hax e Majluf (1991). As características presentes na organização que demonstram tal estágio são: a inclusão de objetivos, metas, programas de ação e orçamento para o período de alguns anos. Cabe ressaltar que a ONG apresenta alguns traços pertencentes ao planejamento estratégico, como a existência de um planejamento formal; o conhecimento de suas forças e fraquezas; a definição de programas de ação específicos; o planejamento de alocação de recursos; e a definição de orçamentos.

No entanto, em alguns pontos importantes a instituição está aquém do estágio de planejamento estratégico, principalmente em relação aos conceitos que fundamentam as análises ambientais interna e externa, bem como a inexistência da avaliação de desempenho. Além disso, há uma distorção ao acreditar que uma ONG não possua concorrentes. A respondente parece ainda acreditar que o real concorrente é o problema social em si, esquecendo que todas as organizações possuem concorrentes, mesmo as organizações sem fins lucrativos, pois, no setor social muitas causas nobres concorrem pelos fundos dos doadores e pelo tempo dos voluntários (MAGRETTA, 2003).

Verifica-se que não há a ampla participação de todos os funcionários no processo de planejamento das estratégias e estes possuem apenas grau médio de autonomia, demonstrando que nestes aspectos, a ONG ainda está distante do estágio de administração estratégica.

Em relação às dimensões relevantes no delineamento do processo de formação estratégica, de acordo com Hax e Majluf (1991), pode-se fazer a seguinte análise:

1. Os Doutores da Alegria não demonstram possuir estratégia totalmente explícita, já que há transparência na comunicação da estratégia (interna e externamente) e consenso no processo de formação estratégica, mas não há participação de todos os funcionários neste processo.

2. Surpreende o fato de que a organização adote uma abordagem mais comportamental no processo de formação estratégica, contrariando a característica participativa geralmente encontrada nas organizações do terceiro setor. Isto porque a tomada de decisão restringe-se ao nível de coordenadores.

3. A organização é orientada para o futuro, e tem um padrão de atuação para ajudar os funcionários a tomar decisões no dia a dia, o que Hax e Majluf (1991) consideram ser um senso de direcionamento estratégico para garantir agilidade na tomada de decisões. Vale ressaltar que quanto a este tópico, a respondente mostrou-se hesitante, porque ora afirmou que sua ONG não é ágil na tomada de decisões, e ora considera-se capaz de reagir rapidamente às mudanças no ambiente.

4. A formação de estratégias na ONG se dá como um processo planejado; portanto, as estratégias tendem a ser deliberadas, e não emergentes. No entanto, a ONG declara-se aberta a alterações no planejamento feito no período.

Quanto à forma como as estratégias são formuladas e implementadas, chega-se à conclusão que o modelo que melhor se aplica é aquele baseado em recursos (BARNEY, 1991; 2001), cuja abordagem assume que a instituição é um conjunto único de recursos e habilidades que fornece a base para a sua estratégia e é sua principal fonte de lucratividade (ou sustentabilidade financeira, no caso das organizações do terceiro setor).

A análise do ambiente externo não parece ser importante para o planejamento, e portanto a formulação de estratégias não se baseia na identificação de um mercado atrativo, ou muito menos na localização de uma posição defensável.

A formulação de estratégias parece se dar principalmente com base na competência essencial declarada, no caso, o próprio planejamento, o que parece redundante. Entretanto, este realmente pode ser o diferencial da ONG, uma vez que muitas ONGs no Brasil ainda apresentam administração amadora e pouca organização. A qualidade de planejamento dos Doutores da Alegria pode ser comprovada pelo fato da organização atuar há 14 anos, sempre demonstrando crescimento e capacidade para gerenciar um montante de recursos significativo que permite uma forma de atuação com características incomuns dentre as entidades sem fins lucrativos no Brasil: seu corpo de colaboradores, artistas e administração é remunerado regularmente, e há uma grande preocupação com a divulgação da marca e do trabalho realizado. Estas características reforçam os pontos fortes da entidade (qualidade no trabalho e transparência) apontados na análise dos resultados, assim como explica o ponto fraco – falta de controle sobre o uso da marca.

O terceiro modelo (EISENHARDT; SULL, 2001) pressupõe o aproveitamento de oportunidades inesperadas e tem seu objetivo de desempenho no crescimento, através de processos que incluem inovação, parcerias estratégicas ou entrada em novos mercados. A ONG possui um funcionário ou departamento focado na busca de parcerias; os funcionários possuem grau médio de autonomia; e há um padrão de atuação para ajudá-los na tomada de decisões rotineiras. Isso demonstra haver uma certa flexibilidade na organização, mas ainda assim não caracteriza a postura pró-ativa e inovadora que este modelo enuncia. Apesar da ONG ter como objetivo o crescimento, característico deste modelo, não corre riscos na busca de oportunidades, até porque possui um planejamento estruturado.

Pode-se reforçar que a ONG possui uma proposta bastante clara, bem comunicada, uma atuação transparente e funcionários remunerados e comprometidos. Estes são os elementos que irão garantir a continuidade da ONG e seu crescimento, cumprindo seu objetivo.

Bibliografia

- AAKER, D. **Administração estratégica de mercado**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BARNEY, J. P. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, n. 17, p. 99-120, 1991.
- _____. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management? yes. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.
- DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- EISENHARDT, K. M.; SULL, D. N. Strategy as simple rules.. **Harvard Business Review**, p. 107-116, jan. 2001.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. **Harvard Business Review**, v. 67, n.3, p. 63-76, maio/jun. 1989.
- _____. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAX, A.C.; MAJLUF, N.S. **The strategy concept and process, a pragmatic approach**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International Editions, 1991.
- HITT, M. A. et al. **Strategic management: competitiveness and globalization**. 3rd ed. EUA: International Thomson Publishing, 1999.
- LANDIM, Leilah; BERES, Neide. **Ocupações, despesas e recursos: as organizações sem fins lucrativos no Brasil**. 1ª ed. Rio de Janeiro, 1999.
- MAGRETTA, J. **O que é gerenciar e administrar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- PATTON, Michael Q. **Qualitative evaluation and research methods**. Estados Unidos: SAGE Publications, 1990.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- RODRIGUES, A. L.; MOTTA, V. P.; WOOD JUNIOR, T. Doutores da Alegria: o riso também requer cuidado. **XXV ENANPAD**, 2001.
- SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária (EPU), 1975.
- STALK, G. et al. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**, p. 57-69, march/april 1992.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZACCARELLI, S.B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- <http://www.abong.org.br>. Acesso em 16 ago 2004.
- <http://www.doutoresdaalegria.org.br>. Acesso em 20 abr 2005.
- <http://www.rits.org.br>. Acesso em 09 ago 2004.