

"DEIXA A VIDA ME LEVAR OU A ESTRATÉGIA ME LEVA?" Análise da composição de estratégias no terceiro setor

ALCIELIS DE PAULA NETO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF)

alcielisneto@gmail.com

AFONSO AUGUSTO TEIXEIRA DE FREITAS DE CARVALHO LIMA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

afonsoli@ufv.br

STELA CRISTANA HOTT CORREA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF)

stelahcorrea@outlook.com

"DEIXA A VIDA ME LEVAR OU A ESTRATÉGIA ME LEVA?" Análise da composição de estratégias no terceiro setor

Palavras-chave: Terceiro setor, estratégia de ONGs, gestão estratégica.

1 Introdução

Articular estratégia empresarial e gestão de organizações do Terceiro Setor não é uma tarefa intelectualmente trivial como pode parecer. Pelo contrário, é desafiador. Muitos paradoxos, contradições, embates vêm à tona e torna-se um campo fértil para céticos e críticos. Para muitos a missão dessas entidades é deixar de existir, uma vez que elas apenas complementam o Estado que é falho e negligente. Portanto, rivalizar com outras entidades sociais na condição de concorrentes pela sobrevivência organizacional é descabido. Ou seja, tanto as diretrizes organizacionais quanto a vantagem competitiva, pilares da gestão estratégica, estariam em "cheque" e inapropriadas no Terceiro Setor.

Outro ponto diz respeito à transferência de modelos, técnicas e ferramentas gerenciais de empresas do setor privado para o Terceiro Setor com expectativa de êxito contundente. Muitos questionam, por exemplo, o conceito de máxima eficiência a ser trabalhado nas entidades sociais, por se tratar, normalmente, de um processo excludente e ainda valorativo da atividade "meio" e não "fim" das organizações. Isso pode ser "nocivo" ao terceiro setor transformando suas entidades em um fim em si mesmas e pouco contributivas aos beneficiários finais.

Enfim, são muitas as inquietações. Uma delas é o propósito central deste artigo: *até que ponto entidades do Terceiro Setor adotam orientações estratégicas consistentes e deliberadas para fins de sustentabilidade e manutenção de suas atividades?* Assim, admite-se, apesar das contraposições, que a gestão estratégica é de vital importância para qualquer tipo de organização e em qualquer contexto, principalmente no Terceiro Setor. Isso envolve ajustar a finalidade das entidades, neutralizar as ameaças, aproveitar as oportunidades, amenizar as fragilidades e potencializar as virtudes. Ainda satisfazer à contento beneficiários e colaboradores, equilibrar o usufruto de recursos e atingir objetivos programados.

Com efeito, o objetivo aqui proposto é o de analisar em que medida as organizações do Terceiro Setor em estudo "orquestram" e desenvolvem estratégias para o cumprimento pleno de suas missões institucionais. Especificamente, também almeja-se: (a) verificar a inexistência ou a prospecção de estratégias, sejam elas incrementais, políticas ou analíticas; (b) apurar as possibilidades de ocorrência de uma estratégia única e exclusiva, sem paralelo entre as congêneres (Oceano Azul); e (c) compreender a noção de concorrência e da criação de valor nos casos em evidência.

Propositamente, o título deste artigo ilustra uma paródia em alusão a uma música popular brasileira. A intenção é chamar a atenção para as complicações derivadas daquelas organizações do terceiro setor que não priorizam uma gestão estratégica. Pode ser que o "universo conspire" a favor delas e elas consigam se manter por algum tempo, entretanto, os riscos de insolvência no médio e longo prazo passam a ser consideráveis. Elas passam a ser reféns das incertezas do ambiente, vulneráveis aos interesses do jogo político dos colaboradores, patrocinadores e financiadores, além de sinalizar uma gestão amadora, baseada na tentativa-e-erro e em improvisações, portanto, temerária. Elas podem não desaparecer, mas nunca atingir o potencial de benefício para a sociedade (eficiência).

Assim sendo, estruturalmente, o presente artigo reforça a relevância do estudo da estratégia no terceiro setor, clareando o objetivo proposto. Em seguida é promovida uma revisão de literatura para esclarecimento de alguns conceitos-chave norteadores, também em busca de subsídio de informações sistematizadas para análise dos dados capturados. O próximo passo foi a explicação do rigor dos procedimentos metodológicos adotados antes da

análise e discussão dos resultados, que foi categorizada por tópicos derivados dos objetivos geral e específicos que antecede as considerações finais. Estas retomam o problema levantado para conferir-lhe um parecer analítico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Noções de Estratégia

Configurar um caminho vantajoso a seguir, aproveitando as oportunidades do ambiente, neutralizando os riscos e ameaças de modo a otimizar as capacidades organizacionais tendo-se objetivos a serem alcançados é a essência da estratégia. Seja "enquanto ciência ou arte" (Castor e Zugman, 2008, p.103), esse conteúdo, intimamente ligado às ciências administrativas, é vital de ser assimilado no mundo contemporâneo por condicionar os fatores de sucesso das organizações.

Entende-se que o ecletismo e a interdisciplinaridade, tornam os estudos sobre estratégia maleáveis para serem aplicados em qualquer área do conhecimento ou linha de pesquisa, ou mesmo nos diferentes tipos de organização, sejam elas públicas ou privadas. A estratégia pode conduzir ao desenvolvimento de nações, economias, mercados e organizações à medida que prevê cenários, promove precauções acerca de problemas e orienta nas intervenções de ações corretivas. É perseverante na lida com a complexidade, com as incertezas e com as turbulências do ambiente.

Neste ponto, tanto Certo et al. (2005), quanto Tavares (2007), destacam a natureza das relações entre a organização e o seu meio ambiente sob a ótica da estratégia. Para os primeiros, a administração deve constantemente reunir os dados relacionados com importantes fatores ambientais e considerar suas implicações. Para o segundo, o macroambiente é constituído por variáveis ou forças que "condicionam" as ameaças e oportunidades da organização.

Originária de campanhas e estratégias militares, a estratégia está na vanguarda da gestão empresarial e é condição *sine qua non* de sobrevivência de quaisquer tipos de organização. A natureza e o dinamismo dessa matéria determinam uma necessidade ininterrupta de novos estudos e aprendizados, sobretudo, do mapeamento das variáveis incontroláveis que a direcionam. As atitudes comportamentais das pessoas, como fator cultural é uma delas.

Chandler (1962, p. 13), define estratégia "como a determinação das metas e dos objetivos de longo prazo da empresa, e a alocação dos recursos necessários à realização dessas metas". Tanto Besanko et al. (2012), quanto Serra et al. (2014), valorizam essa definição. A concepção de Andrews (1980) de que estratégia seja um padrão de objetivos, propósitos ou metas e principais políticas e planos para os alcançar é inspiradora neste estudo.

Estas diretrizes, junto com a missão organizacional, são expressas de forma a definir em que negócios (atividades) a organização está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser. Isso faz da estratégia um conteúdo atrelado à Administração Estratégica antecipando a implementação dos planos de ação e das ferramentas de controle e avaliação. Desta forma os manuais de gestão costumam classificar a estratégia em três níveis específicos como revelam Serra et al. (2014): o nível da estratégia corporativa ou empresarial, o nível da unidade de negócio e o nível funcional.

Aqui, o interesse maior é pelo nível corporativo. Neste caso, a questão estratégica básica que os gestores enfrentam é saber em qual setor a empresa deve operar. "É um plano de ação que envolve escolher em que segmentos e países uma empresa deve investir seus recursos para alcançar sua missão e objetivos" (JONES; GEORGE, 2012, p. 190). Ao escolher uma estratégia corporativa, os gestores devem se questionar sobre como o desenvolvimento das suas organizações podem ser geridos na capacidade de criar valor.

Maximiano (2012), estudando estratégias genéricas ligadas aplicáveis em qualquer organização menciona sobre as estratégias de crescimento, estabilidade e redução de despesas. Outras estratégias podem ser observadas e, eventualmente, contempladas neste estudo como as estratégias de inovação, oportunidade, reação e as de parcerias. Todas essas, portanto de nível corporativo ou empresarial. "Estratégias são categorias amplas de ações que indicam como os recursos humanos, financeiros e outros serão empregados para atingir objetivos estabelecidos" (HUDSON, 1999, p. 79).

2.2 O universo do Terceiro Setor

Multifacetado e eclético, o Terceiro Setor (TS) é uma denominação que basicamente congrega entidades oriundas de mobilização da sociedade civil que se organizam em prol de objetivos públicos. Portanto, contrapõe-se ao Primeiro Setor (constituído pelas organizações públicas) e ao Segundo Setor (composto pelas empresas privadas mercantis que atuam no mercado).

Apesar de inúmeras definições, muitas imprecisas, pode-se constatar alguns denominadores comuns que são pilares conceituais de Terceiro Setor: (1) organizações sem fins lucrativos ou não-econômicos; (2) não-governamentais (independentes e autônomas do setor público; e (3) que admitem a lógica da racionalidade substantiva (valorização da ética e admissão de se considerar valores nobres e abstratos ligados à espiritualidade humana no processo decisório - abnegação, altruísmo, solidariedade, voluntariado, compaixão etc. É um antídoto à relação custo versus benefício e utilitarista da racionalidade instrumental, típica das empresas privadas. Desta forma, considera-se o conceito de Fernandes (1997), muito apropriado para os fins deste estudo.

"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" (FERNANDES, 1997, p. 27).

Neste raciocínio, Salamon (1992), ainda acrescenta a noção da autogestão na natureza das organizações do TS que podem ser analisadas em suas faces ideológicas, ideais e reais. Isto tem haver com questões ontológicas e epistemológicas de compreensão do TS. No Brasil, especificamente, o TS enquanto realidade é bem diferente do TS enquanto ideal, por exemplo. Contudo, o que realmente é sagrado do TS é o processo de legitimidade e transparência dessas entidades perante a sociedade. Assim, o principal objetivo das organizações do TS em síntese, seria a promoção do desenvolvimento social e da emancipação humana - o "bem comum".

As pessoas estão formando associações, fundações e instituições similares para: prestar serviços sociais; promover o desenvolvimento econômico local; impedir a degradação ambiental; defender os direitos civis; procurar realizar inúmeros outros objetivos da sociedade ainda não-atendidos ou deixados sob a responsabilidade do estado etc. "O crescente número de instituições sem fins lucrativos, bem como a complexidade das suas operações e relacionamentos, implica a necessidade de utilização de técnicas profissionais de gestão" (OLIVEIRA, ROSS e ALTIMEYER, 2005, p. 69).

2.3 A gestão estratégica de organizações do Terceiro Setor

Ultimamente, "a ideia de criar estratégias explícitas tem se tornado popular no terceiro setor porque as organizações têm precisado reagir a mudanças mais rápidas em seu ambiente externo" (HUDSON, 1999, p. 79). Consequentemente, têm tido a necessidade de meios mais

explícitos para estabelecer novos objetivos e realocar recursos. Têm também precisado demonstrar aos financiadores o que será feito com seu dinheiro.

Uma relação dos trabalhos evidenciam algumas abordagens originais sobre administração estratégica, planejamento estratégico e estratégia no âmbito do Terceiro Setor. Dentre eles: Bryson (1988); Allison e Kaye (1997); Andrews (1996); Mintzberg e Quinn (1996); Anthony (1977); Borst e Montana (1977); Bryson e Alston (1996); Fischmann (1987); Hudson (1999); King (1979); Zaltman (1979); Salamon (1998); Wolf (1984). Alguns destes estudos recorrem à transposição de modelos gerenciais do setor privado e público ao Terceiro Setor, por isso o predomínio de muitas teorias na lógica de mercado.

"A estratégia é particularmente importante para as organizações orientadas por valores (Terceiro Setor) porque existem sempre coalizões de pessoas com aspirações diferentes que precisam ser integradas para que a organização progrida" (HUDSON, 1999, p. 69). Na prática, uma filosofia coerente para administrar estratégias nessas organizações pode ser derivada de três conceitos: missão, objetivos e estratégia, que se juntam para formar a idéia de administração estratégica.

A "estratégia" no Terceiro Setor (TS) inevitavelmente acarreta uma carga de certa instrumentalidade (herança do setor privado numa abordagem econômica) (WHITTINGTON, 2004). A aplicação da estratégia no TS envolve considerar: ambiente competitivo; racionalidade do processo; capacidade de adaptação; campo organizacional complexo (mantenedores, governo, beneficiários etc.), além dos múltiplos *stakeholders* (Motta, 1979).

Em decorrência, a importância do planejamento estratégico para as organizações sem fins lucrativos (OSFL) diz respeito a: adequada alocação de recursos; fortalecimento financeiro da organização; consolidação de processos profissionais de gestão; neutralização da "concorrência" (outras entidades congêneres, empresas privadas e governo); otimização da cooperação em prol de uma causa social, porém sem causar dificuldades a uma outra organização. Neste caso os fatores motivadores são: comunhão de causa, pressões governamentais, interesse dos fundadores ou dos partícipes, existência de recursos complementares (FISCHER e FALCONER, 1998).

Preocupado com o desenvolvimento da estratégia no terceiro setor, Hudson (1999), analisa os processos de estratégia no terceiro setor entendendo que esta evolui de três maneiras possíveis como mostra o Quadro 1 abaixo.

Quadro 1. Processos de evolução da estratégia no terceiro setor

Processo	Caracterização
<i>Incremental</i>	As organizações reduzem os riscos inerentes a qualquer nova ideia pela experimentação, aprendendo com os resultados e modificando propostas à medida que vão sendo desenvolvidas.
<i>Político</i>	Resulta de um processo de barganha, negociação e troca entre pessoas com interesses competitivos na organização.
<i>Analítico</i>	Resulta de uma análise sistemática e lógica do ambiente da organização e de suas atividades atuais.

Fonte: Elaborado a partir de Hudson (1999)

Além desses diferentes processos, para qualquer organização que opere em qualquer lugar do mundo, a essência tanto da estratégia, quanto do marketing é superar a concorrência na tarefa de criar valor visível para os beneficiários e/ou clientes (KEEGAN e GREEN, 2000). Estes autores estabelecem uma equação de valor que serve de orientação na criação de valor: $V = B/P$; onde V = valor, B = benefícios e P = Preço. Os mesmos explicam que, via de regra, o valor percebido pelo cliente e/ou beneficiário - a variável à esquerda do sinal de igual deve ser aumentado. O numerador pode ser aumentado melhorando-se os benefícios

associações ao produto ou serviço propriamente dito, a distribuição ou as comunicações. Também pode-se aumentar o valor via redução de preço.

Portanto, "o valor, a vantagem competitiva e o foco exigido para atingi-los são universais em sua relevância" (KEEGAN e GREEN, 2000, p. 5). Devem orientar os esforços estratégicos e de marketing das organizações em qualquer parte do mundo. Estes mesmos autores também esclarecem que, quando uma organização consegue criar mais valor para os clientes do que seus concorrentes, diz-se que ela tem vantagem competitiva no setor em que atua. "A vantagem competitiva é medida em relação a rivais dentro de determinada indústria" (KEEGAN e GREEN, 2000, p. 5). Entretanto, existem estratégias que acabam sendo determinantes na exclusividade de algumas ações inovadoras que podem diferenciar as entidades sem, contudo, entrar em concorrência agressiva (oceano sangrento). Pelo contrário, cria-se possibilidades de se navegar num "oceano azul".

2.4 O detalhe da estratégia do Oceano Azul

Embora não seja novo, o termo *Oceanos Azuis (OA)*, na área de estratégia é basicamente uma metáfora que remete à caracterização de mercados inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo (KIM e MAUBORGNE, 2005). É um contraste à ideia de Oceano Vermelho (OV) que reflete uma concorrência acirrada entre aquelas organizações que atuam no mercado, abrangendo aspectos como analisar a estrutura econômica de um setor existente. O OV também envolve escolher uma estratégia de baixo custo, diferenciação ou foco, e fazer com que as organizações se comportem de maneira contínua e sistemática com os concorrentes (benchmarking) (KIM e MAUBORGNE, 2005). O Quadro 2 seguinte apresenta um paralelo distintivo entre o OV e o OA. Na estratégia do OA está implícita a noção de *movimento estratégico* que é um conjunto de decisões e ações gerenciais que resultam em importantes produtos e serviços capazes de criar novos mercados.

Quadro 2. Estratégia do Oceano Vermelho *versus* estratégia do Oceano Azul

ESTRATÉGIA DO OCEANO VERMELHO	ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL
Competir nos espaços de mercado existentes	Criar espaços de mercado inexplorados
Vencer os concorrentes	Tornar a concorrência irrelevante
Aproveitar a demanda existente	Criar e capturar a nova demanda
Exercer o <i>trade-off</i> valor-custo	Romper o <i>trade-off</i> valor-custo
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.

Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 17).

A inovação de valor é a pedra angular da estratégia do OA, pois "uma vez as organizações, em vez de se esforçarem para superar os concorrentes, concentram o foco em tornar a concorrência irrelevante, oferecendo saltos no valor para os compradores e para as próprias organizações, que assim desbravam novos espaços de mercado inexplorados" (KIM e MAUBORGNE, 2005, p. 12).

3 METODOLOGIA

O presente estudo é de natureza empírica-exploratória e qualitativo na acepção de Gil (2011) e Lima (2008). Tem-se aqui a articulação de três estudos de caso, sendo este "uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas" (YIN, 2001, p. 32). Outros procedimentos

também adotados envolveram simultaneamente pesquisa bibliográfica, documental e de campo como exemplifica Mattar (2009).

Os instrumentos de coleta de dados empregados evidenciaram três entrevistas em profundidade guiadas por um roteiro, com as diretoras de três distintas Organizações não-Governamentais (ONGs) na região leste do Estado de Minas Gerais. Duas destas aconteceram na primeira semana do mês de novembro de 2016 e a outra na primeira quinzena de julho de 2017. Além da reconhecida notoriedade de atuação na região com os seus serviços sociais prestados, as entidades foram selecionadas por conveniência pelo pesquisador em função de um detalhe tido como importante: as mesmas foram capacitadas em gestão estratégica a quinze anos atrás, com atualizações periódicas desde então. Duas das entidades fazem parte de uma rede nacional de grande prestígio no Terceiro Setor brasileiro. A outra também compõem um grupo que atua na área educacional ligada a uma rede religiosa, também de grande expressividade nacional.

Na realidade, estas ONGs fizeram parte de um grupo de instituições do Vale do Aço Mineiro que participaram de um processo de qualificação e profissionalização em gestão por meio de um projeto social específico aqui denominado de PVC. Este projeto era vinculado a uma grande empresa privada (indústria) da região e se pautava em parcerias intersetoriais. Principalmente, visava o intermédio e a mobilização de órgãos públicos para tirar do amadorismo e da improvisação gerencial muitas entidades na região. Com efeito, era possível crer que, a partir de então, as estratégias a serem adotadas nas referidas entidades seriam proativas e conscientemente deliberadas, baseadas sobretudo na racionalidade técnica.

As entrevistas foram devidamente gravadas em áudio, além da observação participante promovida com a visita *in loco*. Menciona-se que o roteiro qualitativo construtivista e interpretacionista como menciona Creswell (2007), foi elaborado considerando o acesso aos participantes, ao local e à negociação de entrada para no ambiente de trabalho dos participantes. Também incluindo a menção das habilidades interpessoais que o pesquisador trás para o projeto e a reciprocidade ou ao retorno para as pessoas no estudo.

Em relação ao plano de análise, ou seja, ao tratamento do material coletado trabalhou-se com análise de conteúdo das entrevistas transcritas *à posteriori*. As unidades de análises portanto, foram três organizações do terceiro setor de duas cidades do leste de Minas Gerais (Vale do Aço). As diretoras entrevistadas foram identificadas, *à priori*, como estrategistas em função da visibilidade de suas ações nas respectivas instituições e, logicamente, pela acessibilidade e receptividade ao pesquisador. Os seus depoimentos, entendidos como representativo das ações estratégicas da entidade foram aqui identificado como: **E1** (o que corresponde à **Entidade 1** do município A); **E2** (o que corresponde à **Entidade 2** do município B); e **E3** (o que corresponde à **Entidade 3**, também do município B).

Evidentemente, que este estudo tem suas limitações. Algumas típicas dos estudos de caso que não permitem generalizações, apesar de se buscar, no mínimo, contribuições que incrementam a teoria sobre o assunto. A quantidade de entidades sondadas e os agentes interrogados também poderiam ser em maior número e mais representativos. Todavia, a intenção foi gerar um estudo qualitativo preliminar para se desenvolver um protocolo de pesquisa (questionário estruturado) para uma etapa quantitativa em outro estudo no futuro.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tendo em vista que o mérito proposto é analisar as estratégias da entidade do Terceiro Setor (**TS**) pesquisada, sugere-se para fins de melhor compreensão do fenômeno em foco, as seguintes categorias de análise: (1) o legado do PVC como indutor de estratégia; (2) a gestão estratégica operante; (3) as constatações do processo de estratégia verificado; (4) a estratégia específica do Oceano Azul; e (5) a questão da vantagem competitiva.

4.1 O *ex-post* do PVC

Conforme previamente sinalizado na metodologia, as três entidades em foco vivenciaram um processo de capacitação em gestão, por meio de vários cursos, palestras, workshops e oficinas de uma projeto social amplo aqui chamado de PVC. Evidentemente, essa condição deveria estimular a repercussão de estratégias conscientes e deliberadas nas entidades a partir de então (aproximadamente 15 anos atrás). O PVC era uma clara e evidente transferência de ferramentas gerenciais de empresas privadas para o terceiro setor por meio de consultoria. A ideia central era profissionalizar as entidades participantes do programa (tidas até então como amadoras) e se buscar estratégias de autossustentabilidade, sobretudo por meio de parcerias.

Neste caso, o impacto do PVC na gestão das entidades foi, de modo geral, considerado benéfico em todos os aspectos, sem quaisquer ressalvas ou restrições na ótica das diretoras entrevistadas, a não ser pelo saudosismo na continuidade vitalícia do projeto que se encerrou. Até então, reconhecidamente, tanto E1, quanto E2 e E3 tinham uma postura incipiente quanto à atuação mercadológica e passaram a ter atitudes um pouco mais profissionais. Era muito apelo ao sensacionalismo caritativo, e ao trabalho voluntário sem controle, baseado na confiança e na informalidade para obtenção de meios de sustentabilidade e prestação de serviços. O assistencialismo e a negociação de favores era a tônica adotada. Muitos direitos adquiridos não eram reivindicados e o receio de conflitos e desavenças públicas inibiam atitudes mais agressivas quanto à defesa dos interesses das entidades.

Consequentemente, algumas instituições do TS que participaram do PVC começaram a ser enxergadas como uma empresa segunda a diretora da E1. Passaram a ser geridas como uma organização, com ênfase em toda a parte burocrática, documental e com muito mais seriedade técnica-racional. As oficinas que foram feitas com o PVC, as trocas de experiências, as palestras, as capacitações sobre plano de trabalho, prestação de contas, busca de recursos, qualificação de recursos humanos contribuíram muito para a modernização das entidades. Portanto, sobre a transferência de tecnologias empresariais para entidades sociais, no caso de E1, E2 e E3 esse processo funcionou bem por um tempo subsequente à capacitação, apesar de não haver qualquer mecanismo de verificação e avaliação de resultados.

Houve uma mudança em prol da profissionalização das entidades, com responsabilização dos participantes e maior operacionalização de tudo, haja visto que antes o trabalho era tido como inadequado e dispendioso. Existe sim o antes e o pós PVC. Este contribuiu na facilitação da busca de recursos, na aquisição de descontos junto a fornecedores, nas informações sobre documentos e outras coisas mais que não se praticava antes.

Neste caso, os representantes das entidades passaram a ter uma noção plena sobre fundamentos de estratégia e planejamento estratégico, porém a maturidade no usufruto dessas ferramentas gerenciais não evoluíram tanto quanto se imaginava na E1 e na E2. Os diretores capacitados não se tornaram "grandes estrategistas" nestas duas entidades e tiveram dificuldades de transferir os conhecimentos adquiridos nas transições de gestão de uma mandato para outro. Na E3 o legado foi mais intenso e até hoje de valoriza um projeto implementado àquela época. A atual direção se considera estrategista e ressalta a importância do PVC neste sentido.

Antecipa-se aqui, a apresentação do Quadro 3 que sintetiza de antemão praticamente toda a panacéia da gestão estratégica e da estratégia das entidades pesquisadas. Para analisá-lo deve-se notar uma legenda antes das avaliações específicas das ações das entidades de acordo os vetores estratégicos e com os fatores de análise definidos, na qual: **(S)** significa uma ação tida como **satisfatória** pela própria entidade; **(I)** uma ação que é feita, porém de forma **insatisfatória** e aquém do ideal; e **(A)** que significa uma ação tomada pelo acaso, ou seja, comumente negligenciada pela entidade e que ocorre ocasionalmente e ainda contando com a "sorte" para a sua efetivação.

Quadro 3. Síntese da gestão estratégica da E1; E2 e E3 com destaque dos fatores marcantes

Vetores estratégicos	Fator de Análise	Entidade 1 (E1) Município A	Entidade 2 (E2) Município
Diretrizes organizacionais	Missão, visão, princípios e valores, políticas institucionais, objetivos, filosofia, crenças etc.	(S). Segue as normativas padronizadas de uma rede federativa que praticamente homogeneiza a razão de ser da entidade junto à comunidade. O regimento interno, as mídias sociais e o material promocional de divulgação esclarecem e clarificam essas diretrizes	(S). Idem E1.
Ambiente Externo (macroambiente) Variáveis incontroláveis (Análise de ameaças e oportunidades)	Política	(A). Neutralização da insegurança, indignação e apreensão, sobretudo nas mudanças de governo municipal	(A). Muita passividade mostrada neste quesito, sem muitos problemas prejudiciais neste aspecto para a entidade
	Economia	(A). Inibir as restrições para doações	(A). A crise em voga ainda não afetou a entidade
	Sociocultural	(I). Subverter os preconceitos persistentes junto ao público-alvo	(A). Preconceito existe muito ainda, mas tem sido valorizando o trabalho da entidade com um novo papel para os beneficiários.
	Tecnológica	(I). Acompanhamento dentro do possível	(A). É necessário avanços neste ponto. Não se deve acomodar neste variável não
	Jurídica/legal	(S). Defesa de importantes amparos legais	(S). Grande oportunidade e muitos benefícios. Neutralizou a vulnerabilidade econômica
	Demografia	(I). Influência de doenças (epidemias)	(I). Aumento considerável da população atendido e impacto de mudanças sociocultural
	Ecológica/natural	(S). Auto-defensores de suporte e	(I). Educar fazendo por ações pr

		controle (educação ambiental)	e oficinas. Conscientização prá
Ambiente Externo (Específico/Tarefa) Variáveis semi- controláveis (Análise de ameaças e oportunidades)	Clientes (Público- alvo)	(I). Tentativa de aproximação e <i>feedback</i> informal	(I). Caminha do melhoria contínuo com nível qualificado do atendimento. Padronização de atividades e <i>feedback</i> formalizado Avaliação e pesquisa para as oficinas
	Fornecedores	(S). Aparente bom poder de negociação e apelo moral	(S). Sem pressões. Trabalho com orçamentos e com qualidade
	Concorrentes	(S). Parceiros e não rivais	(S). Inexistentes
	Agentes de regulação	(S). Mal necessário que garantem a qualidade dos serviços da instituição. Gera mais benefícios do que pressões.	(S). Acontece com muita regularidade e é muito valorizado pela entidade esses agentes. Tem ter e pressionar mesmo.
	Parceiros e colaboradores	(I). Parcerias pré-estabelecidas e apoio direcionado pela legislação. Amenização de ingerências.	(I). Necessário avanços, apesar certa tranquilidade neste aspecto
Ambiente Interno (variáveis controláveis) Análise das áreas funcionais da instituição (Pontos fortes e fracos)	Marketing	(I). Modesto, deficiente e enviesado	(I). Abordagem que extrapola muros da sede da instituição. Foco relações públicas, oficinas e divulgação externa
	Finanças e Controladoria	(I). Espremida ao máximo com direcionamento de novas captações	(I). Maior desafio a ser enfrentado dia-a-dia (captação de recursos, prestação de contas contábeis é ponto forte.
	Produção e Operações	(I). Ênfase nas atividades e funções dos colaboradores internos para a	(S). Bastante intensa, com apropriação do espaço físico e fa

		prestação dos serviços	logísticos envolvendo a entidade
	Recursos Humanos	(I). Atende aos propósitos, mas há desafios inegáveis	(I). Equipe sensacional de colaboradores. Muito dedicada
	Tecnologia da Informação	(I). Necessita de avanços e melhorias. Investimentos modestos.	(I). Nível bom. Bom processo de comunicação interna com boa utilização de hardware, internet, acessórios de comunicação e equipamentos exclusivos de manutenção
	Organização interna	(I). Mudança e melhoria constante. Carência de inovação e criatividade.	(I). Razoável, bem valorizada em termos estruturais
Estratégia (principal/destaque)	Caminho mais coerente e vantajoso a ser seguido	(I). Atendimento de excelência junto ao público alvo	(I). Trabalhar dentro do que é direito apoiado na legislação
Processo de estratégia	Explicitação da estratégia	(I). Política num primeiro momento. Agora incremental	(I). Incremental com melhorias paulatinas e gradativas
Vantagem Competitiva	Medidas em relação aos rivais	(S). Busca de parcerias e trabalho em rede. Desatenção com os concorrentes	(S). Não existe preocupação nenhuma com a concorrência. Há um certo isolamento numa zona de conforto
Estratégia do Oceano Azul	Inovação de valor	(I). Transparência e legitimidade social.	(I). Sem noção precisa, receptividade e troca de informações
Outras questões inerentes ao Terceiro Setor	Gestão do trabalho voluntário	(I). Grande desafio constante. Pouco estimulado. Problemático em função do comprometimento do voluntário. Notadamente é um gargalo.	(I). A gestão dos voluntários é desafiadora. Avaliação com psicólogos. Também não é uma questão enfocada pela instituição não.
	Parcerias intersetoriais	(I). Muito estimuladas e vitais do ponto de vista estratégico	(I). Bem estabelecidas sempre que possível. Muita abertura para a cooperação mútua
Legado do PVC	Contribuições e limitações	(S). Profissionalismo e captação de recursos	(S). Organização interna. Norte comum a todos, principalmente para as estratégias internas ligadas às áreas funcionais

Fonte: Dados da pesquisa. **Legenda:** (S) Satisfatório; (I) Insatisfatório; (A) Acaso (ocorrência ocasional e contingencial)

Assim sendo, este quadro sintético anterior pode representar, inclusive, uma análise das oportunidades, ameaças, fortalezas e fraquezas para as entidades em foco que, ainda têm muito a avançar na composição de suas estratégias que ainda são insipientes para o futuro, principalmente nos casos da E1 e E2.

4.2 A gestão estratégica contemporânea na entidade

Em linhas gerais, neste ponto, definiu-se um modelo genérico de gestão estratégica como elemento balizador das discussões. Foram consideradas as diretrizes organizacionais, a análise dos ambientes (macro, micro e interno) com destaque de suas principais variáveis até o foco na estratégia em função dos objetivos das entidades.

Quanto à análise do *ambiente externo no nível macro* (variáveis incontrolláveis) para detecção de oportunidades e ameaças verificou-se que, no conjunto da obra, essas variáveis dificultam o manejo estratégico da E1 e da E2. Ao que parece a E3 lida bem com as contingências que afetam essas variáveis. Faltam recursos (humanos, financeiros, técnicos, logísticos, materiais e patrimoniais) para um monitoramento mais preciso de indicadores afim de favorecer o processo decisório na E1 e E2. A natureza do capital humano dessas entidades, mais voltadas para a assistência social e educacional, geram um viés nas análises de muitas variáveis e criam dificuldades numa gestão estratégica plena. Entretanto, a E3 é beneficiada por uma espécie de *staff* proveniente de um grupo organizacional maior que estabelece muitas diretrizes "top down" que acabam blindando algumas ações da E3 tornando-a menos vulnerável.

Destaca-se nos três casos a *conjuntura econômica*, que é muito difícil de qualquer prognóstico e afeta intensamente a captação de recursos das entidades. Outro denominador comum nas três entidades e valorizado pelas mesmas foi o rigor do aspecto jurídico-legal que gera certa previsibilidade e orientam as ações das entidades ao mesmo tempo que garantem determinadas conquistas e direitos. Esta variável tem sido, provavelmente a grande oportunidade das entidades, pois elas começaram a ficar mais "espertos" com a legislação e ganharam várias reivindicações no amparo da lei que antes era desprezado. Pode-se dizer que neste quesito a atenção é redobrada para se garantir os direitos adquiridos. Há concessões da saúde, educação e assistência social.

Em relação ao *ambiente externo no nível micro* (variáveis semi-controláveis) ainda visando oportunidades e ameaças o relacionamento das entidades enfocam os seus principais fornecedores, público-alvo (clientes), patrocinadores e financiadores, os agentes de regulação e os "concorrentes". Nos três casos não foram detectadas maiores surpresas em relação a fornecedores e nem agentes de regulação (que são até vistos como "bons olhos" pelas entidades). Nas entrelinhas e por meio da observação participante, foi possível constatar que a condição de entidade social, principalmente em função do público-alvo atendido, gera um apelo moral e favorece a sensibilização dos fornecedores na prática de preços justos para as entidades analisadas.

No tópico *clientes (público-alvo)*, foram apontadas constantes necessidades de melhorias nos relacionamentos com os clientes por todas as entidades. O processo sempre pode melhorar. Existe uma abertura muito grande na lida com as famílias dos atendidos. O público atendido necessita desse apoio familiar tanto da instituição à família e vice-versa.

Em todos os casos chamam a atenção a análise da concorrência. Os *concorrentes* não apresentam ameaças ou preocupações adicionais para nenhuma das entidades. Pelo contrário, são vistos como parceiros e colaboradores externos. No tópico da análise competitiva ressalta-se outras características desses agentes de influência externa. Já os *patrocinadores e financiadores* são muito trabalhados via legislação pré-estabelecida e de direitos assegurados.

Já no caso da análise do *ambiente interno* (variáveis controláveis e análise de pontos fortes e fracos) atentando-se para as áreas funcionais dentro da instituição (marketing, finanças e controladoria, recursos humanos, produção e operações a preocupação é extrema nas entidades E1 e E2 que apresentam muitas fragilidades. Existem sinais de vulnerabilidades acima do normal, quanto a muitas áreas investigadas. A valorização das fortalezas, por outro lado, agrega pouco valor na gestão estratégica da E1 e E2. O cenário apresenta-se diferente para o caso da E3 conforme se observa no próprio Quadro 3 que discrimina as suas ações e que, de certa forma, foram muito valorizadas pela diretora entrevistada. Destaca-se principalmente a gestão financeira da E3 que tem o suporte de assessoria criteriosa neste caso.

Quanto ao trato com os *colaboradores internos* (empregados), evidenciou-se que as equipes de trabalho atendem aos propósitos das instituições até o momento, mas sempre tem desafios a serem superados. Qualquer organização que gesta muitos funcionários de diferentes origens vai ter desafios de recursos humanos. Há justaposições e várias atividades fogem do expediente normal. A E1 precisa dos funcionários sempre bem dispostos a trabalhar e o sistema laboral não é a "ferro e fogo" igual a uma empresa privada. Tem um grau de flexibilidade. Os funcionários são considerados parceiros. A primeira coisa para se trabalhar numa instituição do Terceiro Setor é o amor, segundo a entrevistada.

A gestão do trabalho voluntário é desafiador em todas as entidades, senão um problema crônico. Na E1 existem sim, alguns pouco abnegados que são "estrela", que tem tempo na instituição, que são dedicados, mas, no geral, o trabalho voluntário na E1 sempre foi um gargalo. Na E2 há uma falta de sintonia entre as competências desejadas e as habilidades disponíveis. A questão da aceitação dos termos da entidade também é um ponto de reflexão. Na verdade, essa questão revelou-se como problemática e desestimulada pelas instituições. A falta de comprometimento é marcante. Para a E3 é fundamental que o voluntário tenha o "social" na veia, entretanto deve-se reconhecer as necessidades dos voluntários que também têm que sobreviver e ter acesso a benefícios.

Sobre a *organização interna* em si da E1, constatou-se que esta está em processo de mudança e melhoria constante. Adaptações na infraestrutura tem sido paulatinamente e gradativamente promovidas. Em relação à disposição dos cargos e salários, cada colaborador sabe a sua função. O professor sabe o que é feito em sala de aula, o fisioterapeuta sabe sobre suas funções, os serviços gerais a mesma coisa. Sempre que possível é feita uma reunião para se pontuar algumas coisas, pois o ser humano falha constantemente segundo a entrevistada. Às vezes é necessário chamar para uma conversa lembrando o método descritivo de cada um. Há o desenho de um organograma, mas ele não fica fixo e visível (pareceu estar desatualizado). Entretanto, existe um o regimento interno em que é apresentado a descrição e as funções de cada membro profissional da instituição, bem como a disposição das diretrizes organizacionais (missão, visão, princípios e valores, objetivos etc.). Também há um estatuto.

Enfim, em termos de gestão da E1 o maior desafio apontado diz respeito à captação de recursos financeiros, principalmente no mundo em que se vive hoje, com crise e restrições. As verbas já não estão tão disponíveis (tem sido racionadas cada vez mais). Existem atrasos no repasse de algumas verbas de órgãos financiadores regulamentados, inclusive.

4.3 O processo da estratégia nas entidades

Para a E1 a estratégia tem haver com o bom atendimento junto ao público-alvo, ou seja, atendimento às expectativas dos beneficiários. A entidade reforça que trabalha com os recursos/ferramentas mais preciosas: os filhos. Atendimento de excelência é necessário. As ONGs têm que ser estratégicas senão perdem beneficiários que vão para outras instituições.

Corroborando com a suposição de Hudson (1999, p. 80), a estratégia na E1 não é estática. Ela tem mudado com o tempo, influenciada pelas circunstâncias e pelas pessoas. Essa

mudança tem ocorrido normalmente numa série de pequenos passos. Novas ideias são testadas na E1. Procura-se ganhar experiência antes que novas e importantes estratégias sejam estabelecidas. Neste caso, a estratégia não é vista como algo que acontece apenas quando o plano estratégico é desenvolvido.

Cabe ressaltar, entretanto, que apesar da estratégia hoje na E1 se configurar como incremental, durante muito tempo ela foi uma estratégia política em função da forte liderança e presença social de uma diretora de uma geração anterior. Hudson (1999) lembra que Indivíduos poderosos e grupos têm, portanto, uma forte influência sobre a estratégia da organização. A maneira pela qual avaliam uma questão pode ser mais relevante do que a precisão de seus argumentos. Consequentemente, a estratégia não é apenas o resultado de análises desapaixonadas - é na maioria das vezes um reflexo do poder e da influência de diferentes patrocinadores. Hudson (1999, p. 80),

O processo analítico da estratégia não é verificado na E1. Este leva ao estabelecimento de novos objetivos e estratégias, que geralmente tomam a forma de um plano estratégico. Embora o planejamento seja um elemento essencial da administração das organizações do terceiro setor, a abordagem analítica para a evolução da estratégia precisa ser vista apenas como um dos três processos que determinam a estratégia (HUDSON, 1999).

Apesar de tudo, há uma expectativa de que a estratégia seja o ponto-chave de agora em diante na E1. Por exemplo, o ano de 2016 já está terminando e já estão sendo planejadas todas as estratégias para o que venha ocorrer no ano de 2017. É claro que existem os fatores, que fogem um pouco dos objetivos previamente programados e colocados dentro das estratégias da E1, mais a estratégia é sim o ponto-chave da gestão no futuro segundo a diretora entrevistada.

O processo de estratégia da E2 não é diferente da E1 que foi detalhado acima e não tem muito o que acrescentar. Já na E3 pode-se mencionar que muitas iniciativas caminham no sentido do processo analítico em função do suporte de um grupo organizacional que atua no mercado com educação privada e tem noções clássicas de previsão de demanda. Nesta entidade o processo político também é marcante sobretudo na negociação com o poder público municipal.

4.4 O Oceano Azul da entidade

Difícil destacar "oceano azul para E1 e E2 por mais que as entrevistadas reforçassem algumas vantagens das entidades. Todavia, E3 deixou claro que aposta no desenvolvimento pleno dos seus beneficiários que são amparados pela instituição desde o nascimento e conduzidos até a maturidade com orientação humana, ética, moral, religiosa e profissional. De acordo com a diretora entrevistada ninguém mais na região tem esse cuidado.

De qualquer forma, a maior virtude, tida como um diferencial da E1 em comparação a organizações congêneres é a *transparência*. A E1 faz questão de trabalhar com transparência financeira, prestação de contas junto à comunidade, chamado da comunidade para acompanhar as atividades da entidade. A organização de eventos da E1 também são ponto forte e sempre bem-sucedidos. Acima de tudo: o amor. O pronto atendimento à solicitação desta entrevista, a acolhida na entidade, o teor da entrevista atestam isso.

No caso de gestão de ONGs, as oportunidades contínuas de capacitação como aconteceram no Vale Cidadania sempre são bem vindas para as entidades e sugestivas de ocorrências de oceanos azuis, por meio do acesso a novas ferramentas. O PVC realmente ajudou na gestão das instituições que participaram dos seus laboratórios de capacitação técnica. Quem realmente acha que não ajudou é porque não seguiu as recomendações necessárias e ideais. Não se transformaram em verdadeiras multiplicadores. Não repassaram

as tecnologias aprendidas. Reiteram o conhecimento para si mesmas. Realmente não participaram efetivamente.

Amplamente, as entidades reiteraram que tiveram acesso a ferramentas muito proveitosas do PVC, de fato. Estas deveriam ser utilizadas e multiplicadas dentro das instituições, pois a gestão das instituições são rotativas. As mudanças das diretorias que são de tempos em tempos devem ser respeitadas e o aprendizado para as outras gerações de gestores das entidades devem ser preservados. Para que as ferramentas seja úteis elas têm que ser efetivamente aplicadas e isso, certamente geraria inovações e criações de valor - oceanos azuis para todas das entidades.

4.5 Análise da competitividade e da concorrência

A natureza e a razão de ser das empresas privadas mercantis/industriais diferem consideravelmente nas entidades sociais ou das organizações orientados por valores como estabelece Hudson (1999), sobretudo em termos de missão e busca de vantagem competitiva.

Na verdade, as demais entidades congêneres, que também atuam com assistência social, saúde e educação são encaradas como parceiras e não como rivais pela E1, E2 e E3. Há uma visão global de que todas as instituições devem trabalhar em rede. As diretorias entrevistadas entendem que há renda e/ou recursos para todos, basta saber onde buscar. Existem projetos, via prefeitura e via outros fundos e que existe uma certa disponibilidade de recursos e cada instituição deve apresentar o seu projeto. O que é mais importante é que existe demanda para todos.

Deve-se respeitar as datas de apresentação dos projetos e quando o projeto é contemplado tem a data de entrega. Entregou dentro da data e aí a organização daquele recurso vai fazer as avaliações dos projetos e aí vai contemplar de acordo com o que foi solicitado. Às vezes o projeto é de um valor x e a disponibilidade de recursos é de um valor menor. Neste caso, processos de readequação são necessários para que se ajuste aos valores estipulados. Mas a competitividade não.

Não existe a competitividade e sim uma parceria, uma processo de ajuda mútua. Tem-se eventos, por exemplo que são partilhados e há trabalho em rede entre as entidades. Todo mundo consegue recursos e depois aquele valor é rateado. Dentro do nicho de mercado das entidades há sentimentos quase de exclusividade na área de atuação das mesmas em atenção aos públicos-alvos defendidos. Existem fundos específicos em que cada entidade apresenta o seu projeto. Ficou clara e evidente a despreocupação com a concorrência em todas as entidades pesquisadas. Isso também em função da notoriedade das instituições, a autoconsciência da importância das entidades para as cidades e os fundos garantidos de sustentabilidade já auferidos. O ramo de atuação em si e o públicos-alvos neutralizam a questão da competitividade segundo todas as diretoras entrevistadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O senso comum e alguns estudos revelam certa obviedade de que as organizações do Terceiro Setor são, em sua grande maioria, amadoras no seu processo administrativo e sobretudo, ingênuas na composição de estratégias de sustentabilidade e progresso contínuo. A alavancagem da gestão profissional dessas entidades, bem como a disseminação de estratégias de transparência, legitimidade e irradiação das atividades fim destas organizações é desejável.

Neste sentido, apresenta-se três casos de entidades sociais no Vale do Aço do Estado de Minas Gerais, que sofreram uma qualificação em administração, com a expectativa de que os desdobramentos da capacitação em estratégica ampliariam os horizontes das entidades. A sobrevivência organizacional seria resguardada com a adoção de estratégias mais elaboradas.

Assim sendo, em atenção ao problema levantado, a adoção de estratégias conscientes e deliberadas para fins de sustentabilidade e manutenção das atividades das entidades em foco são um tanto quanto incipientes e reativas em E1 e E2 e mais robustas e resolutas em E3. Todas são vulneráveis ao ambiente externo, principalmente aos aspectos econômicos e políticos, apesar de certo resguardo do ambiente jurídico-legal. Entretanto, a orquestração das estratégias é acanhada e ingênua com suspeita de "infiltrações" de colaboradores financiadores, possibilidade de ingerência e cooptação em E1 e E2. Esses fatos não se repetem em E3. De todo modo, em E1 e E2 há indícios de adoção de estratégias no mínimo incrementais quanto ao processo de prospecção de estratégias, porém com baixo grau de inovação e criação de valor, inibindo assim, a ocorrência da estratégia do "Oceano Azul" nas entidades E1 e E2 sondadas. E3 defende sim o seu "oceano azul" por meio de uma atenção especial ao seu público-alvo. A busca de vantagem competitiva é considerada irrelevante visto que se busca cooperações mútuas com as entidades congêneres. O problema é que as entidades não tem a noção exata de disputas sutis e implícitas que ocorrem por todos os tipos de recursos e, mesmo por beneficiários.

Concluindo, de tudo o que foi apurado, a partir das entrevistas programadas, não é possível crer que a performance de atuação das entidades E1 e E2 na sociedade tenham orientações estratégicas deliberadas de forma proativa e preventiva. Avanços são notados em E3. Por enquanto a "vida" é que vai levando as entidades E1 e E2 nas oscilações sociais e mercadológicas. Estas ainda são reféns das incertezas do ambiente externo, apesar da consciência da importância da gestão estratégica, mesmo com a capacitação adquirida e apesar do nível de qualificação das diretorias dessas entidades. De qualquer maneira, os elementos da prática estratégica em E1 e E2 revelaram-se pouco consistentes e até mesmo "românticos", provavelmente como reflexo da natureza do terceiro setor local, ainda muito pautado no assistencialismo e paternalismo. Uma nova capacitação customizada se faz necessária para fins estratégicos na orientação dessas entidades nos rumos de suas vidas.

REFERÊNCIAS

- ALLISON, M.; KAYE, J. **Strategic planning for nonprofit organizations: a practical guide and workbook**. New York: John Wiley & Sons, 1997
- ANDREWS, K. **The concept of corporate strategy**. New York: Irwin, 1980.
- ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In Mintzberg, H.; Quinn, J. B. **Strategy process**. New Jersey: Prentice-Hall, 1996
- ANTHONY, Robert N. Can nonprofit organizations be well managed? In BORST, Diane e BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- BORST, D.; MONTANA, P. J. (Ed.). **Managing nonprofit organizations**. Amacom, 1977.
- BRYSON, J. M.; ALSTON, F. K. **Creating and implementing your strategic plan: a workbook for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- BRYSON, J. M. **Strategic plan for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- CASTOR, B. V. J.; ZUGMAN, F. **Dicionário de termos de estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CERTO, S. C. et. al. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CHANDLER JR, A. **Strategy and structure: chapters in the history of the American Industrial Enterprise**, Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CRESWELL, J. W. et al. Qualitative research designs selection and implementation. **The counseling psychologist**, v. 35, n. 2, p. 236-264, 2007.
- DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In. DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 62-82.

FERNANDES, R. C. O que é o terceiro setor?. **Revista do legislativo, Belo Horizonte, n. 18, p. 26-30, abr./jun. 1997, 1997.**

FERNANDES, R. C. O que é terceiro setor? In. IOSCHPE, E. (Org.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 25-33.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de administração, v. 33, n. 1, p. 12-19, 1998.**

FISCHMANN, A. A. Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas. São Paulo, Tese (livre docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1987.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 200p.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita.** São Paulo, Makron Books, 1999.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Fundamentos da administração contemporânea.** 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global.** São Paulo: Saraiva

KIM, W. C.; MAUBORGNE. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KING, W. R. Strategic planning in nonprofit organizations. In ZALTMAN, Gerald (org.). **Management principles for nonprofit agencies and organizations.** New York: AMACOM, 1979. Pág. 340-362.

LIMA, M. C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Empreendedorismo.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012. (Coleção Biblioteca Universitária Pearson).

MINTZBERG, H. et al. **The strategy process: concepts, contexts, cases.** Sumatra Ghoshal–Prentice Hall, v. 4, 2003.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases,** 3rd ed., New Jersey: Prentice Hall, 1996.

MOTTA, P. R. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. **Revista de Administração Pública, v. 13, n. 3, p. 7, 1979.**

OLIVEIRA, B.; ROSS, E. S.; ALTIMEYER, H. Y. Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. **Revista da FAE, v. 8, n. 1, p. 69-80, 2005.**

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. In search of the non-profit sector. I: the question of definitions. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, v. 3, n. 2, p. 125-151, 1992.**

SALAMON, L. A emergência do terceiro setor: uma Revolução Associativa Global. **Revista de Administração, São Paulo, v.33, n.1, p 5-11, Jan/Mar 1998.**

SERRA, F. R. et al. **Gestão estratégica: conceitos e casos.** São Paulo: 2014.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WHITTINGTON, R. Strategy after modernism: recovering practice. **European Management Review, v. 1, n. 1, p. 62-68, 2004.**

WOLF, T. **Managing a nonprofit organization: staffing, fund Raising, choosing trustees, financing, marketing, computerizing, planning, succeeding.** New York, Fireside, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZALTMAN, G. **Management principles for nonprofit agencies and organizations.** Amacom, 1979.