

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

PAULO KIOITI MURAKAWA NETO

**ANÁLISE DOS FATORES RELEVANTES NA CONSTRUÇÃO DE ALIANÇAS
SOCIAIS: UM ESTUDO DE CASO NA UNIONG – SOROCABA**

PIRACICABA

2012

PAULO KIOITI MURAKAWA NETO

**ANÁLISE DOS FATORES RELEVANTES NA CONSTRUÇÃO DE ALIANÇAS
SOCIAIS: UM ESTUDO DE CASO NA UNIONG – SOROCABA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento:
Estratégias Organizacionais

Orientadora: Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers

PIRACICABA

2012

Ficha catalográfica

Murakawa Neto, Paulo Kioiti.

Análise dos fatores relevantes na construção de alianças sociais: um estudo de caso na UniOng – Sorocaba. – 2012.

116 f.

Orientadora: Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers

Dissertação (mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Estratégia. 2. Alianças estratégicas. 3. Organizações do terceiro setor. 4. Alianças sociais I. Spers, Valéria Rueda Elias. II. Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba. III. Análise dos fatores relevantes na construção de alianças sociais: um estudo de caso na UniOng – Sorocaba.

PAULO KIOITI MURAKAWA NETO

**ANÁLISE DOS FATORES RELEVANTES NA CONSTRUÇÃO DE ALIANÇAS
SOCIAIS: UM ESTUDO DE CASO NA UNIONG – SOROCABA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo do conhecimento:
Estratégias Organizacionais

Orientadora: Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers

Data da Defesa:
17/12/2012

Banca examinadora:

Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers (orientadora)
Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dr. Flávio Marques Vicari
Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Ph.D. Sérgio Giovanetti Lazzarini
Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa

Aos meus pais e familiares, pela dedicação e apoio incondicional na realização deste projeto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço mais uma vez a Deus, por iluminar, abençoar e proteger meu caminho e, assim, permitir que mais uma etapa de minha vida seja completada com sucesso.

Aos meus pais, Sergio e Márcia, à vovó Auta, à minha irmã, Fernanda, e ao Luquinhas, por serem certamente as maiores riquezas de minha vida e o principal motivo pela busca das minhas realizações pessoais e profissionais.

Aos amigos de Piedade, Sorocaba e Londrina, que tanto contribuíram para eu estar hoje aqui. Em especial, a Dani, por toda sua compreensão, ternura e carinho.

Aos professores da UNIMEP, em especial à minha orientadora, Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers, e ao coordenador do curso, Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani, pela dedicação, atenção e conhecimentos prestados nas diferentes fases deste curso.

Aos professores convidados para esta Banca de Defesa, Prof. Dr. Flávio Marques Vicari e Prof. Ph.D. Sérgio Giovanetti Lazzarini, pelo pronto aceite do convite e também pelos conhecimentos e orientações prestados na Banca de Qualificação.

À secretaria de pós-graduação da Faculdade de Gestão e Negócios da UNIMEP, pelo apoio recebido durante o curso.

A todos que diretamente ou indiretamente auxiliaram na realização deste trabalho de conclusão de mestrado e contribuíram para a minha formação acadêmica e profissional.

MURAKAWA NETO, Paulo Kioiti. *Análise dos Fatores Relevantes na Construção de Alianças Sociais: um Estudo de Caso na UniOng – Sorocaba*. 2012. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba – SP.

RESUMO

A presente pesquisa objetivou caracterizar o processo de formação de alianças estratégicas, neste estudo, ao abordar a construção deste arranjo contendo exclusivamente organizações participantes do terceiro setor. Por entender que os relacionamentos interorganizacionais de natureza cooperativa no campo social têm evidenciado trabalhos considerando mais as alianças intersetoriais, principalmente, nas articulações entre o terceiro setor e o mercado, caracterizado, geralmente, pelas ações de responsabilidade social empresarial (RSE), ou ainda, entre as relações do terceiro setor e o Governo, este estudo propôs analisar a partir de um estudo de caso aplicado na União de Organizações Não Governamentais de Sorocaba e Região (UniOng), os fatores relevantes para a construção de alianças estratégicas específicas entre OTS, que neste trabalho ficou denominado como Alianças Sociais. Assim, a pesquisa observou quatro variáveis considerados relevantes para a formação da UniOng, determinados pelos fatores motivantes, processo de seleção, estrutura de governança e dinâmica evolutiva. Apresentando como principais resultados, a influência direta dos laços sociais nas distintas fases de formação da UniOng, estando desta forma, o papel das relações sociais motivando potencialmente a decisão de seus agentes econômicos, e assim, reduzindo alguns custos de transação ao longo da aliança e permitindo a evolução para relacionamentos estratégicos, estando à estratégia observada não apenas de forma isolada e com objetivos puramente econômicos, e sim, em um processo constituído também pelas interações das organizações com seu meio.

Palavras-chave: Estratégia. Alianças Estratégicas. Organizações do Terceiro Setor. Alianças Sociais.

MURAKAWA NETO, Paulo Kioiti. *Analysis of Relevant Factors in the Construction of Social Alliances: a Case Study in UniOng – Sorocaba*. 2012. Dissertation (Professional Masters in Business Administration) – Faculty of Business and Management, Methodist University of Piracicaba, Piracicaba – SP.

ABSTRACT

This study aimed to characterize the process of forming strategic alliances in this study to address the construction of this arrangement containing only participating organizations of the third sector. By understanding the nature of cooperative interorganizational relationships in social work has shown more considering intersectoral partnerships, especially in the joints between the third sector and the market, generally characterized by corporate social responsibility (RSC), or even between relations of the third sector and the Government, this study evaluated from a case study applied in the Union of third sector organizations of Sorocaba and Region (UniOng), the relevant factors for building strategic alliances between specific OTS, that this work was termed as Social Alliances. Thus, the survey observed four variables considered relevant for the formation of UniOng, determined by motivating factors, selection process, governance structure and evolutionary dynamics. Its main results, the direct influence of social ties in the different phases of training UniOng, being this way, the role of social relations potentially motivate the decision of its economic agents, and thus reducing some transaction costs along the alliance and allowing evolution to strategic relationships, the strategy being observed not only in isolation and with purely economic goals, and yes, in a process consisting of organizations also by interactions with its environment.

Keywords: Strategy. Strategic Alliances. Third Sector Organizations. Social Alliances.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Formulação de estratégia no poder macro	25
Figura 2 – Fases do processo de formação de arranjos cooperativos organizacionais.....	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Mudança do foco da estratégia nas organizações.....	21
Quadro 2 – Escolhas da estratégia organizacional	22
Quadro 3 – Definição de aliança estratégica.....	31
Quadro 4 – Sete diretrizes para a formulação de alianças estratégicas em OTS	45
Quadro 5 – Evolução das percepções relativas à RSE	47
Quadro 6 – Formas de vínculo adotadas pelas ONGs e o Governo na relação entre eles.....	51
Quadro 7 – Classificação de alianças estratégicas específicas entre OTS – alianças sociais	57
Quadro 8 – Características e diferenciações das ONGs e OSCIPs	63
Quadro 9 – Etapas metodológicas	67
Quadro 10 – Cofundadoras da UniOng.....	72
Quadro 11 – Caracterização de alianças sociais quanto aos atores, formato, valores, conectividade e objetivos esperados	100

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Áreas de atuação social das empresas	48
Gráfico 2 – Práticas de atuação social das empresas	48
Gráfico 3 – Fatores motivantes para entrada na aliança em torno da UniOng...	78

LISTA DE SIGLAS

ABONG	Associação Brasileira de Organizações não Governamentais
ABOS	Associação Beneficente Oncológica de Sorocaba
AMAS	Associação Amigos dos Autistas de Sorocaba
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ASAC	Associação Sorocabana de Atividades para Deficientes Visuais
COESO	Centro de Orientação e Educacional Social
GIFE	Grupo de Institutos Fundações e Empresas
GPACI	Grupo de Pesquisa e Assistência ao Câncer Infantil
ICNPO	Classificação Internacional de Organizações Sem Fins Lucrativas
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
OTS	Organização do Terceiro Setor
RITS	Rede de Informações para o Terceiro Setor
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SESI	Serviço Social da Indústria
SOS	Serviço de Obras Sociais
UNIONG	União de Organizações Não Governamentais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problemática da pesquisa	15
1.2 Pressupostos	17
1.3 Objetivos	17
1.4 Justificativas	18
1.4 Estrutura do Trabalho	19
2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	20
2.1 Escola do Poder – Estratégias Coletivas	24
2.2 Estratégia em Organizações do Terceiro Setor	26
3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: CONCEITOS E CLASSIFICAÇÕES	30
3.1. Processo de Formação de Alianças Estratégicas	37
3.2. Alianças Estratégicas no Terceiro Setor	43
3.2.1 Alianças intersetoriais	46
3.2.2 Alianças sociais	53
4 TERCEIRO SETOR: ORIGENS, CONCEITOS E NÚMEROS	59
5 METODOLOGIA	65
5.1 Etapas da Pesquisa	66
5.2 Coleta de Dados e Análise dos Dados	69
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	71
6.1 A UniOng, seus Objetivos e seu Formato de Relacionamento	71
6.2 Resultados da Pesquisa Descritiva	77
6.2.1. Fatores motivantes para a formação da UniOng	77
6.2.2. Critérios de seleção	84
6.2.3. Estrutura de governança	89
6.2.4. Dinâmica evolutiva	94
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
REFERÊNCIAS	104
WEBGRAFIA	109
APÊNDICES	110
APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas	111

1 INTRODUÇÃO

A formação de alianças estratégicas é uma temática que ganha grande destaque no meio acadêmico, bem como no ambiente organizacional, ao relatar o fortalecimento e o desenvolvimento de organizações a partir das estratégias coletivas, sendo estas relações mais um componente fundamental na gestão estratégica de empreendimentos nos mais diferentes segmentos de atuação.

Para Marins (2008), um dos principais motivos apresentados para justificar a participação de organizações em relações interorganizacionais de cooperação é a incapacidade destas organizações de se autossustentarem, o que as levam a buscarem no ambiente os recursos necessários para a sua sobrevivência.

Em uma análise do cenário nacional, observa-se uma maior popularidade na formação de alianças estratégicas entre empreendimentos do segundo setor nas chamadas empresas privadas, com ênfase para os processos de fusões, aquisições, *joint ventures* e arranjos produtivos locais, tendo como justificativa central para a formação dessas alianças a necessidade de as empresas modularem o ambiente de forma que ele fique o mais próximo possível de suas capacidades e demandas.

No tocante ao objeto de estudo da presente pesquisa, as Organizações do Terceiro Setor (OTS), entende-se, na percepção do autor, que as alianças estratégicas ocorrem quase essencialmente por meio de parcerias intersetoriais, ou seja, nas articulações entre o terceiro setor e o mercado, caracterizado principalmente pelas ações de responsabilidade social empresarial (RSE), ou ainda entre as relações do terceiro setor e o Governo, formadas, sobretudo, por Organizações das Sociedades Civas de Interesse Público (OSCIPs).

Fischer e Casado (2003) sustentam que a racionalidade para o estabelecimento de alianças estratégicas reside no argumento de que não há nenhum setor ou instituição capaz de, isoladamente, responder aos desafios que se apresentam à sociedade. Ou seja, a complementaridade entre os três setores (Governo, mercado e terceiro setor), e não a substituição de um pelo outro, leva a resultados mais satisfatórios, tanto para as organizações envolvidas quanto para a sociedade.

Em pesquisa realizada no banco de dados da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), usando as palavras-chave: estratégia, aliança e terceiro setor, no período de 1997 a 2010, constataram-se 10 estudos referenciando o assunto, sendo seis deles relacionados às alianças entre OTS e o Governo, três estudos

relatando as alianças entre OTS e empresas privadas e um estudo mencionando a aliança no campo do empreendedorismo social. Porém, nenhum estudo nesta pesquisa apontou para a construção de alianças estratégicas especificamente entre OTS.

Já em pesquisa usando estas mesmas palavras-chave em âmbito internacional, mais especificamente em banco de dados francês e americano, constatou-se que a nomenclatura das alianças envolvendo apenas participantes do campo social parece estar mais designada para definir as articulações de movimentos políticos, em que partidos se unem a outros para formarem coligações políticas.

A partir deste cenário, propõe-se analisar os fatores relevantes para a formação de alianças estratégicas específicas entre OTS, as quais a presente pesquisa optou por denominar Aliança Social. Ou seja, são as relações interorganizacionais de natureza cooperativa, exclusivamente, entre OTS, com elementos constitutivos estratégicos e alto grau de integração para o cumprimento de objetivos em comum e criação de valor para as entidades parceiras.

Assim sendo, um modelo de aliança que apesar de não ser inovador, é pouco praticado pelas entidades sem fins lucrativos e que pode ser um potencial articulador para o crescimento destas organizações no país, em especial, na promoção de benefícios financeiros, administrativos e institucionais.

O estudo a respeito das OTS se justifica quando se observa a importância que essas organizações possuem para o incremento socioeconômico do país. Os motivos são muitos, com destaque para o auxílio às políticas públicas na condução de questões sociais, o desenvolvimento de inúmeras causas sociais ainda pouco assistidas em âmbito nacional e até mesmo o fato de ser uma importante geradora de receita para a economia do país.

Segundo indica a pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – (IBGE), o terceiro setor é responsável por 1,4% da formação do Produto Interno Bruto (PIB), movimentando 32 bilhões de reais na participação econômica no país (IBGE, 2005). Outro dado importante é o crescimento das organizações sem fins lucrativos no Brasil que saltou de 275.000 instituições em 2002 para 338.000 entidades em 2005, ou seja, um crescimento de 22,90%.

Visto a importância das entidades que compõem o terceiro setor para o desenvolvimento social e econômico do país, procura-se, neste trabalho, analisar a formação de alianças e parcerias estratégicas entre empreendimentos do terceiro setor, ilustrada por um estudo de caso da União de Organizações Não Governamentais (UniOng), entidade fundada pela parceria de 17 organizações sem fins lucrativos de Sorocaba e região, com objetivos sociais adjacentes e assessorados inicialmente pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e

Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Serviço Social da Indústria (SESI), a partir de uma releitura do Projeto Central de Negócios para Pequenas e Médias Empresas e empreendedores individuais.

1.1 Problemática da Pesquisa

Apesar de já reconhecida a importância da formação das alianças estratégicas na comunidade acadêmica pelas suas relações de cooperação mútua, desenvolvimento conjunto de competências, troca de experiências e o complemento de capacidades, ainda assim, o desenvolvimento deste modelo de parceria é pouco praticado quando relacionado à união entre OTS.

O modelo habitual de administração desempenhado por muitas OTS, segundo Marins (2008), é um fator crítico para proporcionar o desenvolvimento de alianças estratégicas tanto em nível intersetorial, mas principalmente entre as próprias entidades. Isto ocorre, pois a administração das OTS ainda está engajada numa cultura do voluntariado e da filantropia, além de certa informalidade e dependência dos meios públicos, orientada mais para uma administração clássica do que propriamente estratégica.

Assim, a visão estratégica é uma variável que acaba em segundo plano na administração da maioria das OTS, pois elas estão preocupadas com a sua sobrevivência diária na busca por recursos financeiros, humanos e estruturais, a fim de atenderem as suas necessidades de curto prazo, como, por exemplo, em ações que objetivam angariar fundos para a compra de alimentos, remédios, itens de higiene ou, ainda, para atenderem os serviços propostos.

Dessa forma, diversos motivos que alavancaram o processo de parcerias estratégicas entre empresas do segundo setor, como o desenvolvimento tecnológico conjunto, compartilhamento de competências e a divisão de custos operacionais, ainda não são reconhecidos na mesma intensidade pelas instituições sem fins lucrativos, essencialmente quando abordado o desenvolvimento de parcerias entre as próprias OTS.

Atualmente, com a ampliação do número de OTS no país e, por conseguinte, uma maior competitividade por recursos financeiros e também por recursos humanos, a necessidade cada vez maior de um gerenciamento autossustentável, bem como uma maior reivindicação na conduta ética exigida pelos órgãos governamentais e parceiros privados,

acabaram por estabelecer em algumas entidades do terceiro setor um repensar do seu atual modelo de gestão, partindo para uma administração mais profissional e utilizando-se de diferentes ferramentas gerenciais originárias do ambiente corporativo.

Segundo Morris (2000), vale a ressalva, porém, que a migração das estratégias corporativas para o campo social nem sempre representa o melhor modelo de administração para as OTS, uma vez que o terceiro setor abrange uma grande variedade de organizações, portanto, o que pode ser bom para uma organização, pode não ter o mesmo reconhecimento para outras. Além disso, algumas organizações podem acabar desviando de seus valores originais e seus objetivos sociais em virtude de uma gestão sintetizadas apenas em estratégias empresariais.

Assim, para Valadão Júnior e Sousa (2010), esse novo modelo de gestão baseia-se em uma lógica de mercado profissionalizado, gerando mudanças administrativas de âmbito estrutural e prático. Essa realidade pode causar impactos diretos sobre os valores originais dessas instituições, tornado-as mais funcionais ao adotarem uma capacitação estratégica para garantir a sobrevivência organizacional.

Para Marins (2008), a percepção deste novo ambiente tende a influenciar de forma intensa o funcionamento das OTS, que, mesmo com um propósito social, na visão do autor, ainda necessitam de uma lógica de mercado fundamentada na racionalidade instrumental, sendo as relações interorganizacionais de gênero colaborativo um potencial articulador para estas organizações virem a se desenvolver tanto em aspectos econômicos como também em aspecto humano e gerencial.

Fischer e Casado (2003) e Blau e Rabrenovic (1991) indicam, a partir de uma premissa teórica em pesquisas no campo social, que as relações colaborativas interorganizacionais são mais importantes do que simples estruturas hierárquicas burocráticas para controlar e coordenar trabalhos no terceiro setor, sobretudo nas relações utilizadas para desenvolver programas dentro de uma comunidade, integrar projetos com agências governamentais, compartilhar competências, obter recursos, ou seja, em uma melhoria de resultados como um todo.

Considerando esse cenário, o problema relativo à presente pesquisa encerra-se na indagação apresentada a seguir.

- **Diante de uma perspectiva baseada na estratégia dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos, quais fatores são relevantes para a formação de alianças estratégicas especificamente entre OTS?**

1.2 Pressupostos

Por pressuposto, segundo Vergara (2005), entende-se uma antecipação da resposta ao problema, representado sob a forma de afirmação, sendo uma variável importante na concepção de um trabalho científico, pois norteia um possível cenário da pesquisa a ser explorada. Neste estudo, definiram-se os seguintes pressupostos:

- pressuposto 1: a formação de parcerias e alianças estratégicas entre OTS ainda se encontra em um estágio inicial, pois elas são geridas num processo de administração clássica de entidades sem fins lucrativos, orientadas na filantropia e no voluntariado para cumprir suas demandas sociais;
- pressuposto 2: no Brasil, grande parte das parcerias estratégicas realizadas por OTS ocorre, principalmente, com empresas privadas e órgãos públicos com o intuito de captar recursos financeiros e humanos para promover o sustento necessário da entidade;
- pressuposto 3: a aliança estratégica constituída, exclusivamente, entre entidades sem fins lucrativos é possível ser pensada, sobretudo, no que se refere à prospecção de recursos financeiros e materiais, divisão de custos operacionais, incremento de visibilidade, fortalecimento político, compartilhamento de informações e capacitação em gestão.

1.3 Objetivos

Este estudo pretende analisar o processo de formação de arranjos cooperativos organizacionais no ambiente do terceiro setor, em especial ao avaliar a aliança composta exclusivamente por entidades sem fins lucrativos, aplicando esta proposta de estudo na UniOng de Sorocaba (SP).

Define-se, então, como objetivo principal caracterizar o processo de formação de alianças estratégicas compostas exclusivamente por organizações participantes do terceiro setor, ao tomar como base as quatro fases do processo de formação de alianças determinadas

por Gulati (1998), que são: fatores motivantes, critérios de seleção, estrutura de governança e dinâmica evolutiva.

Além do objetivo central, definem-se também os objetivos secundários listados na sequência:

- a) analisar o terceiro setor, suas origens e conceitos;
- b) revisar bibliografias a respeito das alianças estratégicas no terceiro setor;
- c) observar como as entidades pesquisadas organizaram-se para a concepção da aliança estratégica em torno da UniOng;
- d) entender o papel que desempenha a UniOng nesta aliança e seus objetivos.

1.4 Justificativas

Pretende-se, com a presente pesquisa, contribuir com a comunidade acadêmica e com as OTS através da ampliação do tema aliança estratégica para esferas além da administração empresarial, procurando, assim, entender os elementos essenciais para o desenvolvimento de parcerias no campo social.

A questão crítica nesse cenário se dá pela baixa ou recente profissionalização da gestão de entidades do terceiro setor, o que pode acarretar um desvio do pensar e do fazer estratégico, fato esse fundamental para a formação de alianças estratégicas.

No entanto, entende-se ser possível a estruturação de alianças estratégicas em um ambiente onde o lucro não é a finalidade, mas as despesas e os investimentos financeiros são constantes, bem como há necessidade de captação de recursos humanos e do desenvolvimento dos processos de gestão, podendo, dessa forma, utilizar-se das vantagens encontradas nas relações de cooperação mútua para a promoção e o avanço de projetos sociais.

Outra importante justificativa para o presente estudo é a relevância das organizações sem fins lucrativos na sociedade contemporânea, pois são instituições que contribuem para auxiliar o Governo e empresas na demanda de diversas questões sociais atendidas parcialmente ou não atendidas por estes dois setores, promovendo, assim, movimentos e transformações sociais em áreas como a da saúde, educação, cidadania, esporte e direitos humanos.

Em números, as OTS também demonstram sua importância ao representarem, em 2005, um percentual de 1,4% do PIB do país, movimentando 32 bilhões na participação econômica brasileira, conforme indica a pesquisa do IBGE (2005).

1.5 Estrutura do Trabalho

O primeiro capítulo refere-se à introdução da temática da pesquisa, ao apresentar seu objetivo principal e específico, a justificativa do tema estudado, além dos pressupostos esperados.

Nos capítulos dois, três e quatro, é apresentada a revisão bibliográfica sobre os temas que norteiam o presente estudo: estratégia organizacional, alianças estratégicas e OTS.

Já o capítulo cinco será constituído pela definição metodológica e as etapas da pesquisa.

No capítulo seis, apresenta-se o estudo de caso, em um primeiro momento com as análises da pesquisa exploratória e em um segundo momento analisando os resultados obtidos na pesquisa descritiva, levando em consideração as análises a respeito dos fatores motivantes, critérios de seleção, estrutura de governança e dinâmica evolutiva para a formação da UniOng.

Por último, as considerações finais sobre o trabalho desenvolvido, suas limitações e anseios para os próximos estudos.

2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Pelo fato de os relacionamentos colaborativos serem componentes derivados de uma ótica estratégica nas organizações, sobretudo na formação de alianças e parcerias interorganizacionais, faz-se necessário uma melhor compreensão da concepção da estratégia, sua importância e complexidade na gestão das organizações.

O conceito de estratégia não é algo atual, muito pelo contrário, é uma das literaturas mais antigas do mundo, tendo sua origem no campo militar, em virtude dos jogos de guerra que introduziram perspectivas dos conceitos de tática, modelagem e simulações.

A terminologia “estratégia” deriva de duas palavras gregas: “*strategos*”, que em livre tradução seria o “general no comando de um exército”; e “*stratégia*”, que significa a “arte do general”. Ainda visualizando a estratégia em aspectos militares, porém em tempo contemporâneo, destaca-se a obra de Von Clausewitz ao introduzir uma análise dos fatores externos, no caso o de observar o inimigo para posteriormente elaborar seu plano de ataque.

A admissão do termo estratégia no ambiente empresarial ocorreu a partir da década de 1950, inicialmente orientado para o desenvolvimento de ações internas, com o intuito de promover melhorias nas atividades organizacionais e diretrizes políticas, pois já não eram mais suficientes os objetivos limitados a ações de curto prazo.

Foi na década seguinte, porém, que a estratégia passou a ser incorporada de forma efetiva no ambiente empresarial, com destaque para as obras de Alfred Dupont Chandler, intitulada “*Strategy and Structure*”, e de Igor Ansoff, “*Corporate Strategy – Matriz de Ansoff*”, que tratavam a estratégia como uma atividade lógica, racional e sequencial, num conceito baseado em planos estratégicos que, atualmente, ficou classificada como estratégia clássica. O Quadro 1, a seguir, apresenta a evolução dos preceitos estratégicos para o ambiente organizacional.

Quadro 1 – Mudança do foco da estratégia nas organizações

Foco	Período	Característica	Designação
Interno	Até 1950	Coordenação de esforços por meio do estabelecimento de diretrizes administrativas para as melhorias da eficiência dos mecanismos de produção.	Política de negócios, diretrizes de negócios ou diretrizes administrativas.
Externo	Década de 1960	Adequação da organização ao ambiente.	Planejamento, Estratégia empresarial.
	Décadas de 1970 e 1980	Processo deliberado realizado pela alta cúpula visando o posicionamento da organização.	Posicionamento, Planejamento estratégico.
	Década de 1990	Ações formuladas para dar estabilidade à organização por meio do equilíbrio entre as forças internas e externas. Estratégia como perspectiva de gestão em todos os níveis organizacionais.	Pensamento estratégico, administração estratégica.
Externo/ Interno	Década atual	Criada a partir de um processo que integra aspectos emergentes e deliberados.	Processo de criação de estratégia.

Fonte: Terence (2008).

Como se observa pelas informações referentes ao Quadro 1, a definição de estratégia evolui substancialmente da década de 1960, quando se fortaleceu a formação da estratégia como um plano racional e deliberado, até a década atual, quando prevaleceu um repensar da concepção da estratégia a partir de um processo não mais apenas prescritivo, mas fundamentalmente emergente e descritivo nas organizações.

É neste ponto em que se iniciam debates acalorados a respeito do conceito de estratégia organizacional, conforme explica Salm e Alves Filho (2000), ao relatar que, desde as concepções orientadas para a estratégia empresarial na década de 1960 (CHANDLER, 1962; ANSOFF, 1965) até as definições contemporâneas (HAMEL, 1996; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), ainda não se apresentaram, em sua maioria, visões coincidentes a respeito do tema. Configuraram-se, assim, no espectro formado por esses pontos de vista divergentes, várias abordagens ou escolas que adotam conceitos e indicam rumos peculiares no campo da estratégia organizacional.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), cada abordagem a respeito da estratégia tem uma perspectiva única que focaliza, como cada um dos cegos, um aspecto importante do processo de sua formulação. Cada uma dessas perspectivas é, em certo sentido,

estreita e exagerada. Porém, em outro sentido, cada uma das abordagens também é interessante e criteriosa.

Para Magierski (2009) um dos motivos que faz com que esta variedade de definições, conceitos e interpretações sobre o termo “estratégia” ocorra está na questão da diversidade ambiental que cada empresa possui, tornando única a sua vivência e experiência. Isso faz com que definições que são assertivas em determinadas instituições não deem certo ou não funcionem em outras.

Tamanho a multiplicidade de conceitos e classificações a respeito da estratégia organizacional que os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) sintetizaram as principais abordagens referentes à estratégia, entre 1960 e 2000, em dez escolas, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Escolas da estratégia organizacional

Escola	Perspectiva	Orientação	Principais Autores
Escola do <i>Design</i>	Processo de Concepção	Prescritiva	Andrews; Christensen; Bower & Henderson;
Escola do Planejamento	Processo Formal	Prescritiva	Ansoff, Sleiner, Goold, Campbel
Escola do Posicionamento	Processo Analítico	Prescritiva	Porter, Purdue.
Escola Empreendedora	Processo Visionário	Descritiva	Schumpter, Kent, Vérin.
Escola Cognitiva	Processo Mental	Descritiva	Simon, March & Simon, Nonaka & Takeuchi, Schoemaker, Toffler.
Escola da Aprendizagem	Processo Emergente	Descritiva	LindBlom, Quinn, Burgelman.
Escola do Poder	Processo de Negociação	Descritiva	Pfeffer, Salancik, Moss Kanter.
Escola da Cultura	Processo Coletivo	Descritiva	Rheman, Normann, Johnson, Barney, Peters, Waterman.
Escola Ambiental	Processo Reativo	Descritiva	Pugh, Hannan, Freeman.
Escola da Configuração	Processo de Transformação	Híbrida (Descritiva/Prescritiva)	Mintzberg e Chandler Jr.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Por escolas prescritivas, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), entende-se uma abordagem mais preocupada em como as estratégias devem ser formuladas. A base para as escolas prescritivas vem da Escola do *Design*, na década de 1960, em que a estratégia é formulada como um processo de desenho, sendo, portanto, essencialmente de concepção.

Tanto a Escola do *Design* como a Escola do Planejamento e a Escola do Posicionamento são estratégias muito utilizadas em diversos segmentos, pois são processos definidos que permitem uma determinada mecanização da estratégia que facilita a sua execução nas organizações. São também abordagens comuns nos cursos de graduação e pós-graduação.

Já as escolas descritivas, ainda na visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias, estando preocupadas menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas, dessa forma abrindo o processo de formulação da estratégia além do indivíduo, para outras forças e outros agentes.

Assim, as escolas nomeadas como descritivas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) se caracterizam por orientar os aspectos do processo de formação da estratégia como são na realidade, evitando receitas prontas para o desenvolvimento de uma estratégia organizacional, ou, ainda, uma sequência de passos que determinará o alcance de um dado resultado.

Por último, a Escola da Configuração procura evidenciar uma integração, agrupando as particularidades das escolas prescritivas e descritivas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) argumentam que o processo de formulação de estratégias pode flutuar conforme os ciclos de vida das organizações, podendo, em algum momento, as estratégias de uma organização acomodar-se em quadros estáveis ou ainda estarem em constante evolução, que o autor descreve como o salto de um quadro para o outro.

Na próxima seção, será dada uma ênfase na Escola do Poder, em particular no âmbito do macro poder, uma vez que esta escola, seguindo a visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) representa a concepção das estratégias coletivas.

2.1 Escola do Poder – Estratégias Coletivas

Dentre as escolas descritivas, a Escola do Poder apresenta a formulação da estratégia desviando o foco do resultado e passando a ressaltar o processo, com uma forte influência tanto do poder como da política para o desenvolvimento e a implantação das estratégias dentro de uma organização, além do destaque no âmbito do macro poder para a concepção de estratégias coletivas, como a formação de redes e alianças estratégicas.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a palavra “poder”, neste âmbito de estudo, tem o significado de descrever o exercício da influência, além da esfera puramente econômica (que inclui o poder econômico usado além da concorrência convencional no mercado). Assim, os autores propõem que o poder nunca esteve ausente nas organizações, muito menos no seu processo de concepção estratégica.

O poder macro aqui é observado como a interdependência entre uma organização e seu ambiente externo, ou seja, as relações de uma organização com seus diferentes *stakeholders* (agentes externos). Alguns exemplos são os fornecedores, clientes, comunidade, Governo e órgãos regulamentadores.

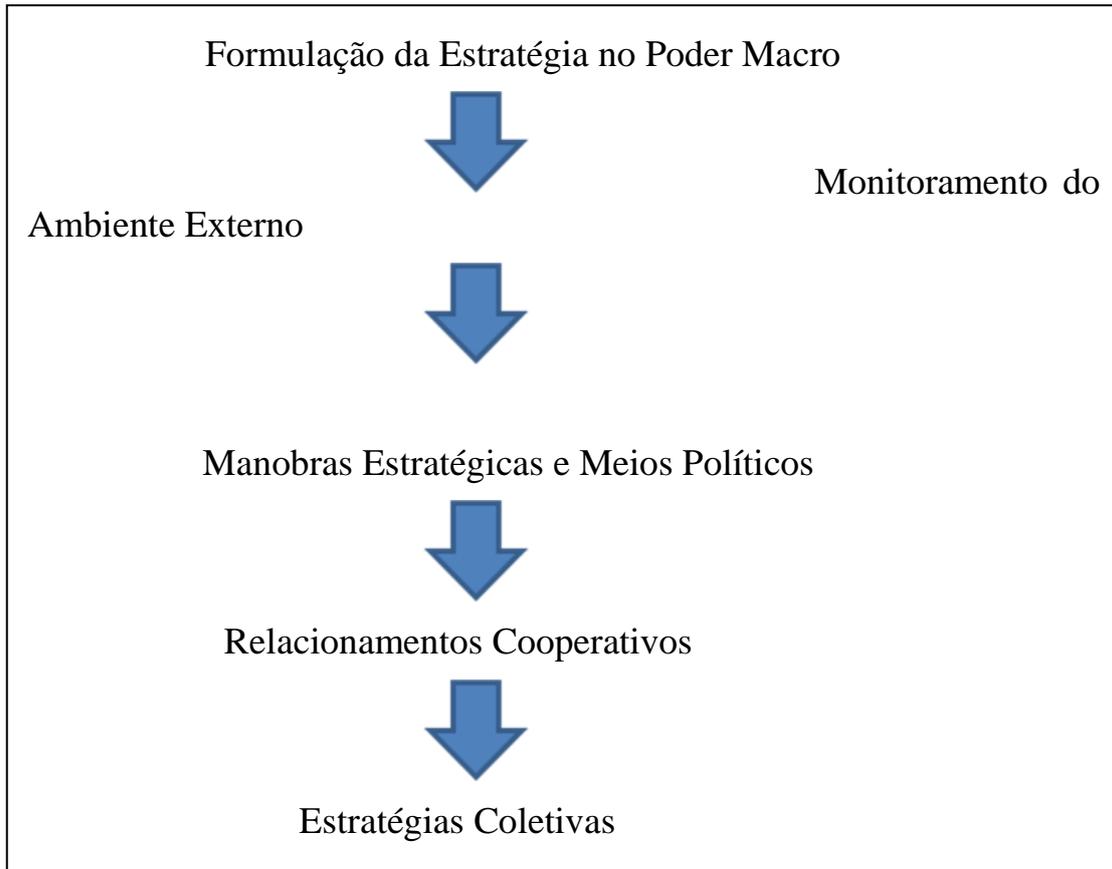
Desse modo, a ideia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) aproxima-se do pensamento de Pfeffer e Salancik (1978) de que as organizações podem tentar alterar o ambiente de forma que ele fique adequado às suas capacidades, o que gera um processo de influenciar ou negociar com o ambiente externo.

Percebe-se, nesta visão, que os autores acabam ampliando as relações com os agentes externos, os quais, por sua vez, influenciam de forma significativa a formulação estratégica de uma organização, ao contrário do que fazem os autores da Escola do Posicionamento, que limitam os agentes externos e os denominam como “forças de mercado”.

Assim, a estratégia baseada nos poderes externos não tem o objetivo de controlar todos os seus agentes influenciadores, até porque isso poderia acarretar uma centralização de poder e mesmo uma paralisia de todo o sistema. Então, o que se propõe é que os meios políticos sejam utilizados para diminuir as interferências externas à organização e, por conseguinte, gerar melhores resultados organizacionais.

Nesse aspecto, as organizações não mais seriam apenas reativas às mudanças ambientais, mas passariam também, por meio do monitoramento de seu ambiente externo, a definir manobras estratégicas e ações políticas, a fim de negociar e regulamentar as forças externas, formando alianças estratégicas entre si, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Formulação de estratégia no poder macro



Fonte: Elaboração própria.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) descrevem que as manobras são usadas para comunicar aos atores externos que seria mais sensato negociar arranjos mutuamente benéficos em vez de simplesmente lutar, concebendo, assim, a estratégia não mais de forma isolada, e sim em um processo conjunto para ser desenvolvido com parceiros. Dentre as principais estratégias coletivas estão: aliança estratégica, terceirização estratégica, redes e arranjos produtivos locais.

No entanto, a estratégia orientada para o macro poder também possui pontos críticos, principalmente quando se verifica a complexidade do processo de monitoramento dos diferentes agentes externos que circundam o ambiente de um empreendimento. Estes procedimentos de inter-relacionamento e monitoramento entre os agentes externos, além de acarretarem lentidão na formulação de estratégias organizacionais, nem sempre geram informações confiáveis o suficiente para elaboração de planos estratégicos.

Dessa forma, a complexidade de administrar estratégias em nível coletivo acaba se tornando um dos grandes entraves para as organizações desenvolverem uma estratégia baseada na visão do macro poder, justificado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ao

argumentarem que nem todos os agentes externos podem ser controlados e uma busca excessiva pode gerar o caos.

Outra questão importante a ser levada em consideração na formação de estratégias coletivas é uma possível falta de sinergia e choque de culturas entre as organizações participantes, o que pode ocasionar desde pequenos conflitos de interesse e até o rompimento de relacionamentos cooperativos.

A seguir, será apresentada a percepção da estratégia em organizações que compõem o terceiro setor.

2.2 Estratégia em Organizações do Terceiro Setor

Na visão de Moore (2001), a estratégia tornou-se, tanto no ambiente acadêmico como também para gestores organizacionais, um fator relevante na condução e administração das organizações, sejam estes empreendimentos com fins lucrativos ou ainda pertencentes a segmentos não lucrativos.

Independente do campo de atuação, o pensamento estratégico e o fazer estratégico ganharam notória relevância na gestão das organizações. Para Hamel e Prahalad (1994), a importância da estratégia organizacional é decorrente da busca por competências internas no que se refere ao domínio de seus processos, com o intuito de maximizar a eficiência e a eficácia na promoção de vantagens competitivas sustentáveis.

Outra questão relevante, segundo Fillion (1988), Tachizawa (2007) e Terence e Escrivão Filho (2007), para o desenvolvimento de estratégias na gestão de muitos empreendimentos se deve ao fato de as organizações poderem raciocinar para longo prazo, projetando uma imagem delas no futuro a partir da interação de suas atividades organizacionais e seus *stakeholders*.

A aplicação do termo estratégia, na concepção de Valadão Júnior, Sousa e Sá. (2005), no âmbito de OTS setor se justifica, uma vez que essas organizações sofrem crescente influência de fatores do ambiente externo, tendo de implementar mudanças estratégicas no sentido de adaptarem-se às novas condições ambientais visando a sobrevivência em ambientes cada vez mais hostil.

Todavia, mostra-se necessária uma condução adequada desta terminologia no campo social. Segundo Barreto et al. (2010), a tendência da aplicação de técnicas da

administração empresarial em OTS aponta para um impasse, evidenciado pelos distintos objetivos declarados por esses diferentes campos. Nessa dialética vivenciada pelas OTS, especialmente a estratégia emerge como um dos maiores desafios para sua gestão.

Entre os principais pontos que acabam tornando a estratégia inerente na gestão de entidades do terceiro setor está a necessidade e, por vezes, a obrigatoriedade dessas instituições desenvolverem práticas gerenciais próximas a certa racionalidade de empresas comerciais, a fim de promoverem não apenas seu crescimento, mas até mesmo a sua própria sustentabilidade.

Nesta percepção, Marins (2008) acredita que, mesmo com a finalidade social, as organizações sem fins de lucro necessitam da lógica de mercado fundamentada na racionalidade instrumental, essencialmente devido à necessidade de captação de recursos intelectuais, financeiros, materiais e também para eficiência de sua gestão.

Ou ainda, para Teodósio e Givisiéz (2008), a despeito dos embates e controvérsias, não se pode negar que o campo das estratégias de gestão é considerado um dos espaços centrais para o avanço dos programas e projetos sociais, conjuntamente com a profissionalização dos indivíduos que atuam nessa área, sobretudo aqueles que desempenham papéis relevantes na formulação de estratégias organizacionais, com o intuito de tornar as práticas e políticas organizacionais no campo da gestão social mais sistematizadas, articuladas e efetivas no cumprimento dos objetivos propostos.

Outro elemento que leva a entender que a estratégia é praticada na gestão de OTS, segundo Barreto et al. (2010), se dá pela interação social cotidiana dos membros da organização, que mesmo com certa informalidade, acaba provendo daí uma construção da estratégia, usando assim, uma perspectiva de analisar a estratégia nas OTS muito mais como prática estratégica do que propriamente com um plano racional e analítico para o desenvolvimento estratégico.

No estudo realizado por estes autores para avaliar o a construção estratégica em OTS a partir de uma pesquisa descritivo-qualitativa com 22 instituições sem fins lucrativos de Minas Gerais, constatou-se que, apesar da dominação de estudos que privilegiam as abordagens funcionalistas e com visões tradicionais da estratégia, na amostra pesquisada observou-se a construção da estratégia com foco nas ações e interações do estrategista, sendo o fazer estratégia (*strategizing*) como resultado da interconexão entre os elementos práxis, prática e praticantes, em uma abordagem menos determinística e mais em função de elementos da conjuntura em que as organizações pesquisadas estão inseridas.

Esta abordagem da estratégia como prática em uma ótica menos determinística, no entendimento de Lima (2010), é fruto de uma maior operacionalidade da visão estratégica, esta mais flexível, até certo ponto informal, e com os seus detalhes em nível operacional emergindo no desenrolar da prática (*em cours de route*).

Assim, para Lima (2010), quando não se evidencia uma capacidade analítica para a formulação de estratégias, seja por falta de um estrategista ou por este estar ligado mais a ações cotidianas do ambiente organizacional, isso força a uma concepção da estratégia como uma reflexão não estruturada (*reflection-in-action*), isso é, um processo cognitivo informal e natural, usualmente, para tomada de decisões não habituais.

Mintzberg (1999) acrescenta que raramente um dimensionamento estratégico ocorre de um esforço formal de planejamento, e muitas vezes não vem da sala da alta gerência. Em vez disso, as estratégias derivam de uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por diferentes tipos de pessoas. Tomadas em conjunto ao longo do tempo, essas pequenas alterações frequentemente produzem grandes mudanças de direção.

Teodósio e Givisiéz (2008) relatam que, mesmo na formulação de estratégias em entidades sem fins lucrativos, construídas a partir de planos estruturados, há uma grande dificuldade entre construção de estratégias e sua efetiva implementação, embora esse não seja um problema encontrado em entidades do terceiro setor.

Observa-se, então, na intencionalidade praticada a grande dificuldade para uma compreensão a respeito da formulação estratégica nas OTS. Segundo Lima (2010), esta intencionalidade acaba levando ao desenvolvimento de estratégias não estruturadas, difíceis de serem identificadas por serem menos específicas do que aquelas resultantes do planejamento estratégico, que seguem uma lógica racional e sequencial.

Uma pesquisa junto à Rede Mineira do Terceiro Setor, realizada por Teodósio (2002), constatou um aumento significativo, nos últimos anos, na competitividade entre as instituições do terceiro setor analisadas devido à chegada de novos atores a este segmento, bem como devido à criação das fundações geridas pelas grandes empresas privadas e, principalmente, decorrente das mudanças na captação recursos financeiros em órgãos estatais e internacionais e das exigências na transparência e na conduta ética dessas entidades. Esses fatores demonstram cada vez mais a importância de uma gestão social orientadas em estratégias sólidas e bem articuladas.

Compreender que as principais dificuldades e os problemas centrais dessas entidades são de cunho estratégico (escassez de recursos financeiros, problemas de imagem e credibilidade, baixa ou recente profissionalização dos recursos humanos, falta de eficiência e

eficácia na gestão) acaba por evidenciar a necessidade da formulação e implantação de estratégias organizacionais em OTS, não importando se elas serão construídas de forma planejada (prescritiva) ou serão concebidas as estratégias como práticas (emergentes).

O que os gestores das instituições que compõem o terceiro setor devem assegurar é que o plano ou mesmo o “simples” pensar estratégico sejam implantados assertivamente com a respectiva realidade organizacional de cada entidade, levando em consideração a interação com seu ambiente constituinte, a fim de atender os objetivos sociais estabelecidos. Portanto, é visualizada neste estudo a estratégia com objetivos além dos econômicos.

A partir deste contexto, entende-se a importância de ampliar a abordagem da estratégia na gestão das OTS, ao observá-la não apenas de forma isolada e com objetivos puramente econômicos, e sim em um processo conjunto, constituído por relacionamentos estratégicos, e, em específico nesta pesquisa, através da articulação de alianças e parcerias, conceitos estes que serão apresentados no capítulo seguinte.

3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: CONCEITOS E CLASSIFICAÇÕES

É fato que, atualmente, as organizações não podem ser tratadas como um organismo isolado, pois são incapazes de se autossustentarem, seja em um empreendimento com finalidade de lucro ou não. Daí, a utilização cada vez maior de relacionamentos cooperativos entre organizações, que passam a formar um importante recurso estratégico de âmbito coletivo para diferentes modelos de empreendimentos.

Na percepção de Lynch (1993), o crescimento no número de empreendimentos e parcerias cooperativas aumentou enormemente desde o final da década de 1970, não só em quantidade como também em abrangência. O que antes era uma tendência limitada a uns poucos setores tornou-se cada vez mais comum em quase todos os segmentos organizacionais.

Segundo Dyer e Singh (2000), o aumento no número de estratégias conjuntas se deve ao fato de que o nível de análise da competitividade de um empreendimento no respectivo segmento não pode estar centrado apenas nas características ambientais internas e de seu meio, mas, principalmente, deve considerar as características do relacionamento e das redes de alianças por eles constituídos, ou seja, deve haver uma análise relacional.

Esta participação crescente de organizações na formação de parcerias estratégicas se justifica, particularmente, em ambientes competitivos e dinâmicos, como explicam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), ao relatar que as estratégias coletivas são manobras utilizadas para comunicar aos atores externos que seria mais sensato negociar arranjos mutuamente benéficos do que simplesmente lutar.

Assim, visto a crescente importância e difusão das estratégias coletivas, entende-se que um conceito genérico é o de redes, definidas no campo organizacional de forma abrangente por Balestrim e Vargas (2004) como uma ampla variedade de formas de relações entre organizações, por exemplo: *joint ventures*, alianças estratégicas, relações de terceirização, distritos industriais, consórcios, redes de corporação entre pequenas e médias empresas, entre outras.

Dentre as possíveis formações de redes, este estudo optou por orientar-se na categoria das alianças estratégicas, as quais, para Gulati (1998), são, entre as redes estratégicas, os arranjos formados voluntariamente entre organizações, ao contextualizar no seu processo de formação aspectos que levam em consideração as características sociais, culturais, políticas e econômicas.

Assim, as redes de aliança estratégica ou simplesmente alianças estratégicas, de forma sintetizada, são definidas como a união entre duas ou mais organizações que possuem objetivos comuns entre si, podendo se unir com diferentes graus de intensidade (LYNCH, 1993; AAKER, 1995; LORANGE; ROSS, 2000; DOZ; HAMEL, 2000).

Todavia, apesar da crescente importância da construção de alianças estratégicas, na visão Klotzle (2002) não há, ainda, um referencial teórico consistente que sirva como base para o incremento de estudos empíricos sobre alianças estratégicas no Brasil. Ou, ainda seguindo tal autor, faltam definições universalmente aceitas sobre o que constitui uma aliança estratégica, devido, em parte, à insuficiência de estudos de natureza analítica em nível internacional.

Klotzle (2002) apresenta no Quadro 3 as diferentes definições da aliança estratégica, conforme visão de autores internacionais.

Quadro 3 – Definição de aliança estratégica

Autor	Definição de Aliança Estratégica
Teece (1992)	Acordo no qual dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando suas atividades. Uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades.
Hagedoorn e Narula (1996)	Podem ser do tipo que envolve participação acionária, como <i>joint ventures</i> e companhias conjuntas de pesquisa. De outro lado, há forma sem participação acionária, isto é, baseadas somente entre contratos entre parceiros, como acordos de desenvolvimento conjunto, pactos de pesquisa e acordos mútuos de licenciamento.
Gulati (1998)	Arranjos voluntários entre organizações, envolvendo trocas, divisões, co-desenvolvimento de produtos e processos, tecnologias ou serviços, podendo ocorrer de forma vertical ou horizontal na cadeia produtiva.
Lorange (1996)	Empreendimento de risco ao longo de uma escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (mercado) e, de outra a internalização total (hierarquia).
Garai (2000)	Alianças estratégicas incluem acordos de esforços conjuntos na área de <i>marketing</i> , atividades conjuntas de pesquisa e desenvolvimento (P&D), colaboração no desenvolvimento de novos produtos, transferência de tecnologia e atividades de terceirização. Excluem fusões e aquisições.

Fonte: Adaptado de Klotzle (2002).

Como se pode notar pelas considerações do Quadro 3, o uso do termo “aliança estratégica” não é unânime, podendo, para Teece (1992), variar a aplicação das alianças do nível estratégico até operacional de uma organização. Já na percepção de Garai (2000), o termo é usado apenas em ações estratégicas, como na transferência de tecnologias e acordos mútuos de pesquisa e desenvolvimento.

Outro contraste que se verifica no Quadro 3 é quanto à classificação dos processos de fusão e aquisição, que, no caso de Lorange (1996), atinge o grau máximo de articulação em uma aliança, enquanto para Garai (2000) estes dois processos nem são classificados como arranjos pertencentes ao formato de aliança estratégica.

A dificuldade em se obter uma definição sobre aliança estratégica se justifica quando se verifica as diferentes tipologias a respeito de tal assunto, o que acaba provocando, por vezes, generalizações sobre o tema. Na percepção de Eiriz (2001), esta complexidade para uma conceituação sobre alianças estratégicas decorre dos diferentes critérios jurídicos e econômicos que se apresentam.

Nesse sentido, segundo Eiriz (2001), há autores que utilizam de critérios jurídicos para conceituar alianças estratégicas, recorrendo geralmente às seguintes dimensões de classificação: grau de formalização dos acordos, tipos de contrato e constituição. Por outro lado, há definições que envolvem critérios essencialmente econômicos, caracterizados pelas seguintes formas: grau de envolvimento de capital (fusões, aquisições, incorporação), contexto da aliança (nacional e internacional) e tipos de administração.

Outra forma de caracterizar os arranjos cooperativos organizacionais é o estabelecido através dos laços sociais, conforme Granovetter (1973), o qual explica que as relações interorganizacionais são intimamente influenciadas pela força dos laços, isto é, pelo tempo de duração do relacionamento, seu grau de intensidade, intimidade e reciprocidade de serviço desempenhado entre os parceiros.

Ainda há a percepção de Baldi e Lopes (2005), para quem as organizações são compostas por diversos tipos de laço, tais como laços de amizade e laços de trabalho. Ainda assim, as organizações podem diferir quanto ao conteúdo dos laços, como nos recursos, informações e afeição, e também quanto à intensidade dos laços, classificados como laço forte e laço fraco.

Granovetter (1973) classificou as relações de laço forte como um “amigo íntimo” que está conectado a várias pessoas com quem você também se relaciona. Já as relações de laço fraco, o autor entende por alguém com quem a pessoa é familiar, mas que circula em diferentes meios. Assim, Granovetter (1973) considera que as relações de laço forte são

qualificadas pela existência de laços sociais de confiança e reciprocidade maior se comparadas com as relações de laços fracos. Já para Child e Faulkner (1998) as relações de laço forte consistem em situações em que os atores mantêm relações próximas, diretas, certa continuidade e de maior dificuldade para uma reversão, e as alianças de laço fraco são as que se caracterizam por relações mais superficiais, geralmente de curta duração e com maior facilidade de reversão.

As alianças estratégicas podem ser divididas também conforme os valores adotados e o seu tempo de duração, o que é explicado por Marins (2009) ao relatar que há estudos que definem aliança como sendo uma relação em que os valores são compartilhados e realizados em longo prazo. Já os relacionamentos denominados como parcerias são conceituados quando não há uma interação de valores, sendo uma forma de colaboração de curto prazo. Porém há outras publicações que definem de forma oposta, com alianças sendo movidas por razões táticas e realizadas no curto prazo, e parcerias como uma relação substantiva construída no longo prazo.

Assim como nas publicações de Fischer e Casado (2003), Nista et al. (2005) e Marins (2009), o respectivo estudo utiliza-se também de forma similar às terminologias de alianças e parcerias, sendo ambas as tipologias entendidas nesta pesquisa como relacionamentos de cooperação com alto grau de integração para o alcance de objetivos em comum e de caráter estratégico entre as organizações parceiras.

Para Gulati (1998), existem basicamente duas formas principais de classificar as alianças estratégicas tomando como base a sua cadeia de valor: horizontal e vertical. As alianças horizontais são também conhecidas como alianças de cooptação. Usualmente, abrangem em um mesmo arranjo organizações que disputam um mesmo mercado (canal) e possuem como objetivo neutralizar potenciais concorrentes, ao mesmo tempo em que trazem recursos complementares ao negócio e são praticadas em questões estratégicas, como em acordos de desenvolvimento tecnológico, consórcios de exportação e distribuição de produtos.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) consideram que as alianças estratégicas horizontais são formadas entre parceiros na mesma etapa da cadeia de valor, muitas vezes concorrentes diretos. Ao se unirem em relações de cooperação, estas organizações, simultaneamente, desempenham o papel de concorrentes e colaboradores.

Já as alianças verticais representam os arranjos colaborativos em uma cadeia de valor geralmente envolvendo a organização e fornecedores, ou ainda a organização e seus clientes e intermediários (distribuidores). Na percepção de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002),

as alianças verticais são formadas entre organizações que concordam em usar suas habilidades e capacidades em diferentes etapas da cadeia de valor para criar e agregar valor.

Assim, os autores sintetizam que as alianças verticais possuem sua importância para as organizações, pois estas não podem liderar e dominar todas as etapas de valor do seu ambiente organizacional, não tendo condições de agir como organismos isolados e puramente independentes. Daí a necessidade de aliar-se a outras organizações em etapas distintas para a manutenção do desempenho estratégico.

Contudo, as alianças evoluíram para relacionamentos além das parcerias horizontais e verticais, ao formarem as chamadas alianças laterais, que podem envolver num mesmo arranjo uma grande diversidade de *players*, como competidores, fornecedores, governos e OTS, bem como uma maior quantidade de atores de um mesmo segmento se relacionando estrategicamente entre si.

Neste cenário, destacam-se as redes de aliança e as alianças multilaterais, que, para Lazzarini (2008), são arranjos compostos por constelações, isto é, a aliança entre diversas organizações que competem umas contra outras por clientes e membros no mesmo setor ou em setores similares, distinguindo-se principalmente quanto às constelações implícitas (redes de aliança) e constelações explícitas (multilaterais).

Dessa forma, Lazzarini (2008) compreende que as redes de aliança são agrupamentos informais com base em uma estrutura bilateral de acordo entre organizações. Nesse tipo de estrutura, os membros mantêm relativamente mais ligações bilaterais uns com os outros do que com as organizações fora da constelação, daí a denominação “constelações implícitas”.

Assim, as alianças multilaterais são constelações que estão explicitamente e formalmente organizadas e consistem quando um grupo de organizações decide formalizar sua associação mútua composta por acordos abrangentes, ao invés de uma coleção de várias alianças estabelecidas entre as organizações (LAZZARINI, 2008).

As alianças multilaterais, ainda na visão de Lazzarini (2008), são mais propensas a serem formadas quando as alianças apresentam alta centralização de poder, elevada diversidade de recursos e estrutura de rede caracterizada por uma densidade moderada, estando, na maioria das vezes, essas constelações associadas a alguma marca ou comitê especificamente encarregados de administrar os interesses do grupo.

Ao considerar a classificação das alianças tendo como base os *players* envolvidos e seus diferentes setores de atuação, as alianças estratégicas podem ser classificadas também sob a ótica da Teoria da Trissetorialidade, que Fischer e Casado (2003) definem como as

organizações pertencentes ao primeiro setor (quando se trata de órgãos públicos vinculados a estruturas administrativas do Governo); ao segundo setor (que abrange todos os tipos de organizações dedicadas à produção de bens e serviços para o mercado); e terceiro setor (no qual são alocadas as organizações da sociedade civil que se caracterizam pela finalidade pública com emprego de recursos privados).

Assim, entende-se que os arranjos interorganizacionais cooperativos podem envolver organizações participantes de um mesmo campo de atuação (alianças interempresas), como também nos relacionamentos colaborativos entre setores distintos (alianças intersetoriais), sendo ambos os arranjos importantes articuladores para o desenvolvimento de estratégias coletivas.

Consenso maior que os conceitos e classificações das alianças estratégicas ocorrem quando se verifica a importância desses arranjos no âmbito organizacional, o que, na concepção de Nista et. al. (2005), incide quando há o preenchimento da lacuna entre aquilo que as organizações gostariam de realizar e o que realmente podem fazer, resultante da articulação de alianças e parcerias.

Para Lazzarini (2008), os benefícios da cooperação interempresas dependem em grande parte da possibilidade de internalizar as externalidades positivas provenientes das relações múltiplas entre empresas. A possibilidade de capturar essas externalidades aumenta quando os membros mantêm recursos complementares, ou seja, quando o uso de um recurso aumenta ao ser utilizado em conjunto com outros recursos fornecidos por parceiros. Isso tende a ocorrer quando as empresas têm funções especializadas e, portanto, contribuem para a rede com diversos recursos que podem ser combinados um com o outro.

Na visão de Valadão Júnior e Sousa (2010), de forma mais contextual, os principais benefícios da formação de alianças são gerados pela complementaridade de recursos e competências, aprendizagem organizacional, experiências de diferentes tipos de organizações e, essencialmente, para o alcance de objetivos mútuos.

Lynch (1993) enumera uma série de vantagens significativas procedentes da formulação de alianças. Entre elas, estão as sinergias, pela combinação de forças de diversos recursos organizacionais; o compartilhamento de riscos, possibilitando que os empreendimentos invistam em oportunidades que, de outra forma, poderiam ser arriscados demais; a transferência de tecnologias entre organizações, para manter uma posição competitiva no setor de atuação e ajustes mais rápidos as novas mudanças; a injeção de capital em empreendimentos menores por meio de investimentos de uma organização maior; e a alavancagem de recursos preciosos advinda da integração entre organizações.

Segundo Gulati (1998), quando as alianças são constituídas levando em consideração aspectos do comportamento social, como a confiança e a seleção dos futuros parceiros com o qual já transacionaram no passado, juntamente com os interesses econômicos, elas podem oferecer custos de transação menores ao longo de uma cadeia de valor, sendo mais vantajoso combinar arranjos colaborativos do que propriamente a verticalização de um processo.

Todavia, segundo Lazzarini (2008), essa lógica dos custos de transação também sugere que as organizações podem estar relutantes em coespecializarem recursos, se elas acreditarem que alguns desses parceiros possam se envolver em discussões contraditórias ou vir a ter ações oportunistas, após os investimentos consumados em torno de uma determinada aliança.

Nesse sentido, alguns contrapontos devem ser observados antes de tomarem-se os arranjos interorganizacionais cooperativos como a melhor estratégia a ser desenvolvida, uma vez que esses arranjos nem sempre trazem apenas benefícios às organizações participantes, podendo, por inúmeras vezes, gerar riscos e desvantagens aos membros envolvidos.

Para Child e Faulkner (1998), este cenário é recorrente, principalmente quando uma das partes não objetiva a colaboração, e sim obter vantagens de curto prazo por meio de um comportamento oportunista. Uma possível falta de cooperação entre os empreendimentos envolvidos, na percepção de Lazzarini (2008), pode resultar de os membros agirem de forma oportunista, promovendo, por exemplo, ações de parasitismo em investimentos coletivos.

Outro ponto crítico, segundo Yoshino e Rangan (1996), seria uma possível mudança de interesse de um dos parceiros ao longo da dinâmica evolutiva da aliança, em virtude de fatores conjunturais ou mesmo pelo fato de os objetivos para os quais se estabeleceu a parceria já terem sido atingidos. Isso geraria a descontinuidade da aliança proposta.

Já para Fischer (2002), um dos principais entraves para o desenvolvimento das alianças estratégicas se dá no momento da conectividade entre os parceiros escolhidos, estando as diferenças culturais e a ausência de congruência de valores entre as organizações envolvidas não só como uma das barreiras para o cumprimento dos objetivos preestabelecidos pela aliança, mas também como uma das responsáveis pela baixa integração e fraco desempenho da parceria constituída, o que pode, dessa forma, até impossibilitar o prolongamento dos arranjos cooperativos.

Assim, para Lorange e Ross (2000), um dos principais pilares para determinar a eficiência, efetividade e eficácia de uma aliança estratégica reside no seu processo de

formação, que deve considerar aspectos relevantes para evitar ou ao menos diminuir os riscos e dificuldades ocasionados pela complexidade dos relacionamentos colaborativos estratégicos entre organizações.

Portanto, posterior às conceituações e classificações das alianças, a próxima seção apresenta uma das etapas mais importantes para o sucesso e a continuidade destes relacionamentos cooperativos entre organizações, com destaque para o processo de formação das alianças estratégicas.

3.1 Processo de Formação de Alianças Estratégicas

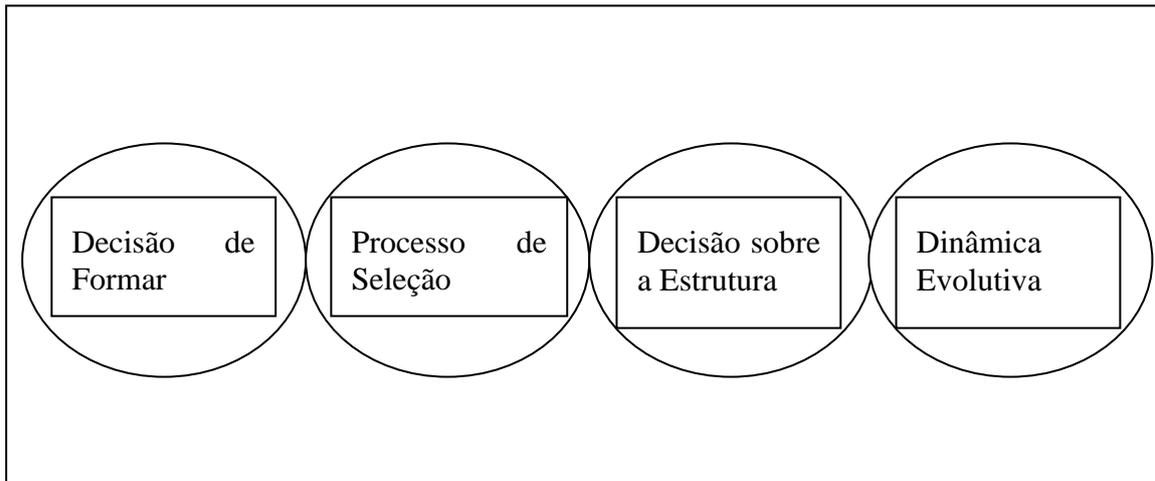
O desenvolvimento de alianças estratégicas entre organizações de setor similar ou ainda entre setores distintos possui suas peculiaridades, que elevam o grau de dificuldade na construção destes processos cooperativos, portanto sendo a etapa da formação das alianças uma das fases mais importantes para efetivar o sucesso de um arranjo entre organizações.

Deste modo, Lorange e Ross (2000) justificam que, apesar da propagação a respeito do desenvolvimento das alianças estratégicas no meio acadêmico e organizacional, nota-se que há ainda uma grande dificuldade no processo de formação das alianças estratégicas, por estarem intimamente relacionados à diversidade ambiental em que estão inseridas as organizações, seus objetivos e missões estabelecidas, ainda mais na atual conjuntura econômica, em que os relacionamentos interorganizacionais se dão entre setores com finalidades tão distintas.

Nesta percepção, para Fischer (2002), é importante que, no momento da construção das alianças, já sejam delineados sistematicamente por que, o que, com quem, quando e como desenvolver e administrar este modelo de relacionamento cooperativo. Esse exercício pode ajudar as organizações a identificarem a função e o valor da cooperação para sua estratégia e orientá-las na busca de um parceiro compatível com seus objetivos, além de propiciar uma análise temporal do início e dos passos que a aliança pode seguir.

Nesse aspecto, Gulati (1998) sintetiza em quatro etapas principais o processo de formação de arranjos cooperativos organizacionais, que não necessariamente se apresentam de forma similar, conforme Figura 2.

Figura 2 – Fases do processo de formação de arranjos cooperativos organizacionais



Fonte: Adaptado de Gulati (1998).

A primeira destas etapas descritas por Gulati (1998) consiste no entendimento dos possíveis motivos que levam à formação de uma aliança estratégica. Para Yoshino e Rangan (1996), esses fatores motivantes devem ser diferenciados dos objetivos ao se estabelecer uma aliança estratégica por serem elementos que acontecem em momentos distintos no processo de formação dos arranjos organizacionais.

Yoshino e Rangan (1996) consideram que os fatores motivantes são fatos ou conjunturas que alavancam e/ou propiciam a formação dos acordos, para posteriormente serem delineados os objetivos. Assim, Gulati (1998) destaca três variáveis motivadoras para a formação de redes de aliança: redução dos custos de transação decorrentes da diminuição do número de negociações; comportamento estratégico que permite que organizações tentem melhorar sua posição no mercado; e a busca pelo compartilhamento de competências e aprendizagem organizacional.

Outro ponto importante nos estudos de Gulati (1998) em relação aos fatores relevantes para o *start* de um arranjo estratégico é mostrar a interferência dos laços sociais no momento da formulação e constituição dos arranjos cooperativos, como por exemplo na troca frequente de informações entre os possíveis atores de uma parceria, a fim de estabelecer níveis de confiança asseguráveis para o início de uma aliança.

Desta forma, ainda na percepção de Gulati (1998), a formação das alianças devem também ter uma perspectiva dirigida para as variáveis do comportamento social, recorrendo a redes sociais pré-existentes para buscar informações que reduzam os custos de transação necessários para a procura de um parceiro, ao reduzir também os riscos de alianças com parceiros de conduta oportunista. Portanto, variáveis que existem em uma rede social, como

status, lealdade, confiança e reputação, podem ser determinantes para a formação de um arranjo cooperativo interorganizacional.

Nesse sentido, o autor acaba complementando as teorias convencionais que caracterizam a formação de alianças estratégicas, não ficando apenas restrito às alianças estratégicas como resultado de um processo estático, gerido sobre a forma de contratos e acordos legais, mas também como consequência de laços imersos em relações sociais.

Assim, Gulati (1998) afirma que o papel da imersão social não contradiz as motivações econômicas para a formação de alianças, sugerindo que a condição de vantagem econômica mútua é necessária, mas não suficiente para a formação de uma aliança entre duas organizações, sendo as conexões sociais outra importante variável para identificar novas oportunidades de arranjos cooperativos e na escolha do parceiro específico que possua ativos complementares.

Esses motivos para a formação de um arranjo cooperativo organizacional também são denominados por outros autores como “estímulos iniciais”. Segundo a percepção de Child e Faulkner (1998), alianças se formam, geralmente, a partir de um estímulo inicial decorrente de um ambiente em mutação.

Assim, para Child e Faulkner (1998), se a organização desenvolver um sentimento de insuficiência com relação a alguma variação externa, ou se deseja reduzir riscos, ou precisa entrar em um novo mercado rapidamente, ou, por fim, acredita que o custo para isso será menor com uma aliança, então o motivo para a aliança existe.

Há, também, os estímulos iniciais que são trabalhados como motivadores dominantes, como os citados por Dogson (1993) ao descrever que os estímulos iniciais derivam de três fatores motivadores dominantes: melhorias no processo de inovação; alinhamento dos objetivos com a estratégia organizacional e o desenvolvimento de parcerias com políticas públicas.

Posterior à compreensão dos fatores motivantes ou dos estímulos iniciais, a segunda etapa do processo de constituição de alianças estratégicas está relacionada aos critérios de escolha do parceiro, para os quais Gulati (1998) afirma que devem ser levados em conta, nesse momento da seleção, tanto critérios econômicos quanto fatores sociais.

Na visão de Baldi e Lopes (2005), a existência dos relacionamentos prévios também se faz importante no processo de seleção dos parceiros, pois apresenta-se como um redutor do nível de incerteza e de ansiedade a respeito do comportamento do parceiro, bem como influencia na estabilidade do empreendimento cooperativo e na redução dos custos de transação entre os parceiros.

Para Geringer e Frayne (1993), há basicamente duas categorias de critério para selecionar os parceiros num arranjo colaborativo:

- a) critérios relacionados às tarefas, que são aqueles que dizem respeito às habilidades operacionais e aos *inputs/outputs* de recursos que as alianças podem oferecer. São exemplos: patentes, *know-how*, experiencial gerencial acesso a canais de distribuição;
- b) critérios relacionados aos parceiros, envolvendo nessa fase as interações sociais citadas acima por Gulati (1998), como por exemplo: compatibilidade, laços sociais anteriores e confiança estabelecida.

Outro fator essencial, segundo Fischer (2002), em selecionar previamente os futuros parceiros, bem como em realizar uma análise temporal dos passos da aliança, é evitar a conectividade com organizações que possuem culturas organizacionais paradoxais, impedindo que ocorram sinergias em questões estratégicas para as organizações conjugadas na mesma aliança.

Dessa forma, Fischer (2002) salienta que é preciso identificar se as missões das organizações têm pontos em comum, se aliança é importante para ambas, se as necessidades e capacidades dos parceiros são passíveis de integração e se eles possuem valores organizacionais congruentes. Vale a ressalva de que a compatibilidade de valores institucionais é parte integrante da cooperação sustentável, porém os parceiros não precisam ter valores inteiramente semelhantes, devendo as diferenças permanecerem em limites aceitáveis para a concepção das alianças.

A terceira etapa do processo de formação de alianças estratégicas, segundo Gulati (1998), reside na decisão sobre a estrutura de governança que se adotará para orquestrar o arranjo colaborativo constituído. Na visão do autor, as teorias comumente utilizadas na composição de redes de aliança estão baseadas na estrutura de governança de mercado, hierarquia e as estruturas híbridas, porém o autor, a partir de uma ótica das interações sociais, propõe também uma estrutura de governança orientada pela confiança.

Em relação ao modelo de governança habitual, este está inserido sobre os conceitos da Economia dos Custos de Transação (ECT), que Williamson (1985) define como uma estrutura que considera os fenômenos de transação e suas possíveis alternativas para as relações interorganizacionais que uma firma pode estabelecer. Ou seja, são os custos necessários para negociar, monitorar e controlar as trocas entre as organizações, indivíduos e

agentes econômicos, subdivididos nas esferas de mercado, hierarquia e um formato híbrido, de acordo com Williamson (1985).

Solow (1985) sintetiza a definição da ECT como uma abordagem interdisciplinar que se aplica ao estudo das formas de organização, enaltecendo as interações entre firmas, mercado e a relação contratual. A forma de relação com o mercado ocorre quando houver baixa especificidade de ativos em um chamado mercado livre, porém, com a crescente complexidade e incerteza destas transações e o aumento da diversidade dos relacionamentos interorganizacionais, acabou por difundir um modelo de governança baseada na hierarquia, através das organizações burocráticas.

Conforme explica Williamson (1985), há também a opção pela estrutura de governança híbrida, que pode ser exemplificada pelos arranjos de alianças, parcerias, terceirização, arrendamentos, consórcios, entre outros. Usualmente, são praticadas quando os custos advindos das trocas entre os parceiros são inferiores aos custos de uma estrutura de mercado livre e utilizados para os casos em que nem a estrutura de mercado e nem a estrutura hierárquica conseguem, de forma individual, coordenar essas transações.

Já na visão de Powell (1990), as estruturas de mercado são baseadas em relacionamentos momentâneos e de baixo comprometimento, tendo seus conflitos sancionados, usualmente, por um mediador externo. Já as relações hierárquicas são estabelecidas pelas rotinas, tendo seus conflitos resolvidos por modelos de administração e supervisão, visto que há sempre um *player* em nível superior para solucioná-los. Por último, o autor denomina um terceiro formato como as “relações de rede”, que são baseadas em relacionamentos de cooperação e complementaridade dos recursos entre as organizações envolvidas, tendo suas próprias normas de reciprocidade para solucionar seus conflitos.

Na percepção Williamson (1985), as estruturas de governança podem ser escolhidas conforme as características do ambiente organizacional e suas relações, incluindo os pressupostos comportamentais e tendo em vista a minimização dos custos de transação. É importante salientar que é possível a ocorrência de diversas estruturas de governança dentro de um mesmo setor.

Todavia, Gulati (1998) considera que, mesmo que a maioria dos estudos a respeito dos relacionamentos cooperativos organizacionais seja sobre a perspectiva da estrutura de governança da ECT, ainda assim se deve tomar alguns cuidados, uma vez que esta é uma abordagem estática, ao tratar cada aliança como independente, não reconhecendo a possibilidade da existência de uma estrutura social resultante das interações sociais.

Nesse aspecto, o autor propõe que a governança das alianças estratégicas não seja apenas vinculada aos mecanismos jurídicos, com ênfase para os contratos minimamente detalhados e o objetivo de tentar gerir o comportamento de seus parceiros, mas reflitam também a respeito dos fatores do comportamento social, estando a confiança como uma virtude de uma relação social preestabelecida entre os futuros parceiros.

Ou seja, o que Gulati (1998) considera é que, além das esferas habituais da teoria das economias dos custos de transação, também sejam inseridos no processo de formação dos arranjos cooperativos organizacionais os laços sociais, exemplificados pelo aspecto da confiança em uma estrutura de governança alternativa.

Este modelo, que integra fatores econômicos, legais e também comportamentais, se faz de grande valia na atual conjuntura das alianças estratégicas, visto que, para Lorange e Ross (2000), a construção de relacionamentos norteados em processos de alianças e parcerias requer atenção e conhecimento, uma vez que esbarram cada vez mais em questões políticas, econômicas, legais, culturais e éticas, além da conjuntura interna e externa das partes envolvidas.

Lorange e Ross (2000) argumentam também que, na formulação de alianças estratégicas, a qualidade dos relacionamentos pode caracterizar a parte mais arriscada do processo. É necessário, portanto, para a efetividade das alianças estratégicas, que as partes envolvidas possuam intenções estratégicas compatíveis, declaradas explicitamente e estabelecidas desde o início.

A quarta etapa que caracteriza o processo de formação dos arranjos cooperativos, na visão de Gulati (1998), refere-se à dinâmica evolutiva deste arranjo, levando em conta que o formato de uma aliança pode ser influenciado por fatores exógenos, relacionados ao próprio ambiente em que as organizações estão inseridas, e também pelos fatores endógenos, relativos às interações sociais entre os parceiros ao longo do desenvolvimento da aliança.

Assim, a dinâmica evolutiva de uma aliança, quando considerados os fatores exógenos, procura verificar aspectos como a dependência de recursos externos, a natureza da competição e eventos críticos no setor. Já as variáveis endógenas consideram a evolução dos arranjos pelas imersões sociais, observando a continuidade ou o rompimento com os parceiros da aliança.

Segundo Fischer (2002), conforme as alianças vão evoluindo positivamente entre as organizações que compõem uma rede, acabam por gerar maior compatibilidade, objetivos mais elaborados e habilidades aperfeiçoadas. Dessa forma, podem promover para os arranjos organizacionais melhoramentos, principalmente no que tange o compartilhamento de

competências, fortalecimento político, aumento de visibilidade, eliminação de custos duplos, entre outros.

É justamente por este processo evolutivo que Gulati (1998) evidencia que as alianças não são estruturas socialmente estáticas, e sim produtos da evolução das imersões sociais constituídas ao longo do processo de formação destes arranjos cooperativos. O autor vai além, ao salientar ainda que os laços sociais anteriormente constituídos influenciam significativamente na dinâmica evolutiva das parcerias estratégicas.

A partir do contexto apresentado, compreendem-se as etapas no processo de constituir alianças e parcerias, ao verificar fatores econômicos e também sociais. Entende-se sua complexidade por envolver relacionamentos estratégicos com diferentes atores externos, assim como sua importância, quando se analisa os benefícios que as estratégias coletivas podem gerar em esferas econômicas, institucionais e gerenciais para as organizações envolvidas.

Assim, após um entendimento sobre os conceitos, processo de formulação, importância e riscos das alianças estratégicas, a seção a seguir, apresenta o desenvolvimento de alianças e parcerias estratégicas nas OTS.

3.2 Alianças Estratégicas no Terceiro Setor

As alianças estratégicas, para Doz e Hamel (2000), podem envolver duas ou dezenas de entidades e acontecem no setor público, na iniciativa privada, no terceiro setor, entre entes do mesmo setor, vertical e horizontalmente e entre setores distintos.

Percebe-se, pela afirmação acima, que a construção de alianças estratégicas não se restringiu apenas ao ambiente empresarial, visto a sua utilidade e importância para o alcance de objetivos além dos econômicos e sendo um processo que possibilita a conectividade entre governos.

Todavia, é importante ressaltar que as terminologias “aliança” e “parceria estratégica” derivam de arranjos interorganizacionais precedentes da administração empresarial, portanto, é um processo constituído, inicialmente, para aplicação em segmentos com finalidade de lucro.

O que se pode verificar, porém, é a adaptação dos conceitos de aliança e parceria estratégica também no campo do terceiro setor, uma vez que, como já exposto nas

considerações a respeito deste assunto, as alianças e parcerias são constituídas pela união de duas ou mais organizações com o propósito de alcançarem objetivos em comum, não sendo orientadas apenas para a maximização do lucro, mas também para a promoção de outros benefícios relevantes às organizações participantes.

Neste aspecto, Valadão Júnior e Sousa (2010) demonstram o potencial estratégico dessas relações de cooperação enquanto forma de se buscar a sustentabilidade das OTS, que se apresentam vulneráveis às oscilações das fontes de financiamento e que dificilmente geram receitas próprias, e também como uma alternativa viável para minimizar a responsabilidade do Estado brasileiro na promoção do bem-estar da população.

Na visão de Marins (2009), as alianças de natureza cooperativa são fundamentais na gestão das organizações sem fins lucrativos, pois possibilitam uma maior integração nos programas dentro de uma comunidade, coordenam serviços com diferentes públicos, favorecem as relações com agências governamentais e são importantes fontes de recursos financeiros.

Outros benefícios que as alianças e parcerias estratégicas podem estabelecer para as organizações sem fins lucrativos, segundo Tachizawa (2007), são o desenvolvimento de novas atividades, início de novos projetos, abertura de frentes de atuação, fortalecimento de projetos sociais em andamento, ampliação do leque de conhecimento, captação de recursos e redução de custos operacionais.

Conforme se nota, a construção de alianças estratégicas no terceiro setor, quando aplicada eficientemente, é um elemento potencializador para o incremento das organizações envolvidas. E é muito devido a estes benefícios gerados que o terceiro setor está cada vez mais utilizando de recursos originários da administração.

Voltoline (2004) corrobora desta justificativa ao afirmar que o terceiro setor é um campo específico de atuação social, que possui sua lógica de funcionamento e racionalidade própria, com princípios e valores que não se limitam a aspectos empresariais. Isso não impede, porém, que algum dos recursos modernos da administração lhe sejam aplicados.

Já Marins (2009) verificou em suas pesquisas a importância de ampliar os conceitos referentes à estratégia no terceiro setor, particularmente em questões envolvendo os condicionantes das suas relações (parcerias, alianças e redes), com o intuito de auxiliar essas organizações a terem posicionamento mais coerente em face de seus principais problemas.

Devido à importância e aos benefícios promovidos pelas relações de cooperação também no segmento sem fins lucrativos, Austin (2010) estima que haverá um aumento quantitativo e qualitativo na formação de alianças neste século, ocasionado pela participação

cada vez maior de diferentes parceiros e que terá como resultados não somente benefícios às organizações participantes, mas também resultará em uma transformação social.

Porém, assim como nos arranjos de cooperação articulados entre empresas, no terceiro setor também há a necessidade de se atentar para o processo de formulação das alianças, em especial na qualidade de seus relacionamentos e no estabelecimento de objetivos comuns.

Dessa forma, Austin (2010) sintetizou sete diretrizes (7 Cs) basais na concepção de parcerias estratégicas. Procurou-se, a partir desta referência, aproximar as diretrizes de Austin para a formulação de parcerias estratégicas em OTS, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 – Sete diretrizes para a formulação de alianças estratégicas em OTS

Diretrizes	Características em OTS
Congruência	Assegurar que a missão da entidade, valores e as estratégias organizacionais sejam próximos, não necessariamente similares.
Clareza de propósito	Definir os motivos/propósitos sociais, de forma clara e transparente, para o estabelecimento da parceria.
Compromisso	Basear o compromisso em longo prazo, com relacionamentos duradouros e leais.
Conexão	Averiguar, internamente, a qualidade da interação entre os diferentes níveis das organizações envolvidas. Externamente, avaliar a conectividade dos relacionamentos intersetoriais e entre OTS.
Criação de valor	Desenvolver relacionamentos ganha/ganha, promovendo geração de valor social para as organizações associadas.
Comunicação	Desenvolver e manter uma comunicação eficaz entre as partes envolvidas, orientadas para uma comunicação aberta, franca e construtiva.
Contínuo aprendizado	Promover a troca de conhecimentos e incorporar as competências adquiridas na gestão social das organizações.

Fonte: Adaptado de Austin (2010).

Compreendidas as premissas para a construção de alianças no ambiente do terceiro setor, faz-se necessário entender quais os modelos de alianças praticados nas organizações sem fins lucrativos. Destaque para a construção de alianças entre mercado e OTS, caracterizada principalmente pelas ações de responsabilidade social empresarial (RSE); nas relações entre o Estado e organizações sociais; e ainda na articulação específica entre as

próprias organizações que compõem o terceiro setor, que, nesta pesquisa, serão intituladas aliança social (AS).

3.2.1 Alianças intersetoriais

As alianças entre empresas e empreendimentos do terceiro setor, bem como entre Governo e OTS, são categorizadas como articulações intersetoriais, que, para Fischer e Casado (2003), correspondem às relações de colaboração estabelecidas entre duas ou mais partes, cada qual inserida em um dos setores.

Não é pretensão, neste estudo, uma abordagem aprofundada a respeito das alianças intersetoriais estabelecidas por OTS. Nesta seção, serão apresentadas apenas considerações deste modelo de relação, uma vez que o foco do presente estudo são as parcerias formadas entre as próprias organizações sem fins lucrativos (aliança social). Entretanto, devido à importância e à tamanha aplicabilidade das relações intersetoriais promovidas no campo do terceiro setor, faz-se necessária uma explanação a respeito destes arranjos cooperativos, que podem também servir como base empírica para as futuras conceituações e classificações das alianças sociais.

Assim, no caso das interações entre empresa e OTS, Fischer e Casado (2003) relatam que, apesar de não serem exclusivas, elas constituem o arranjo adotado com mais frequência para a realização das ações sociais corporativas, intensificadas, principalmente, pelas práticas de RSE. No Quadro 5, são apresentadas as percepções e evoluções a respeito desse assunto.

Quadro 5 – Evolução das percepções relativas à RSE

Autor	Percepção – RSE
Carroll (1979)	A RSE é uma ação dividida nos seguintes níveis: econômico, legal, ético e filantrópico.
Oliveira (1984)	A responsabilidade social deriva do grande poder de influência social da empresa.
Clarkson (1995)	Oferecer à sociedade soluções para prevenir problemas econômicos, sociais e ambientais, funcionando como um agente civil.
Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2000)	Maximizar os efeitos positivos para a sociedade e minimizar os negativos, unindo o enfoque clássico e socioeconômico.
ISO (2010)	Responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, considerando a expectativa dos <i>stakeholders</i> , em conformidade com a legislação aplicável e as normas internacionais, e que essa responsabilidade seja integrada por toda a organização e praticada em seus relacionamentos.

Fonte: Elaboração própria.

Um dos pontos fundamentais quando se articula parcerias entre empresas e OTS é a ideia de que fazer o bem para a comunidade acaba não apenas propiciando melhorias sociais, mas também gerando ganhos na reputação corporativa de empresas, assim como, usualmente, aproxima o consumidor dos produtos e serviços ofertados por elas, em alguns casos criando até certa lealdade entre o público favorecido e a empresa socialmente responsável.

Em uma pesquisa realizada por Fischer e Casado (2003), com 423 empresas extraídas de um total de 2.085 organizações, constatou-se que os principais setores da sociedade civil beneficiados pelas ações sociais empresariais estão nas áreas de educação, meio ambiente e desenvolvimento comunitário. A seguir, o Gráfico 1 demonstra as principais áreas de atuação social das empresas.

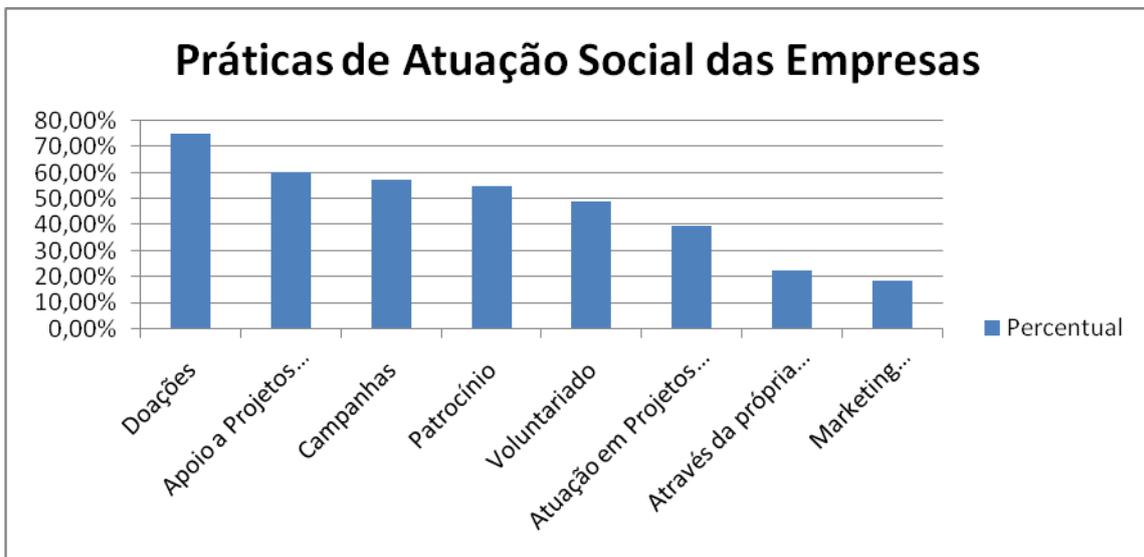
Gráfico 1 – Áreas de atuação social das empresas



Fonte: Adaptado de Fischer e Casado (2003).

Já para as OTS, segundo a mesma pesquisa de Fischer e Casado (2003), os principais benefícios deste tipo de aliança se dão na captação de recursos monetários (doações), fundamentais para a sobrevivência das instituições, o apoio e patrocínio das empresas parceiras em campanhas e projetos sociais e a ação em campanhas conjuntas e o recrutamento de voluntários, conforme o Gráfico 2.

Gráfico 2 – Práticas de atuação social das empresas



Fonte: Adaptado de Fischer e Casado (2003).

Quando esse tipo de aliança ocorre, favorecendo empresa e sociedade civil, todos colhem bons resultados. Observa-se que esse modelo integrado entre segundo e terceiro setor acaba resultando num possível caminho para uma sociedade mais justa e sustentável. Ainda para Fischer e Casado (2003), essas articulações possuem grande potencial de se tornarem, no aspecto corporativo, um modelo de gestão efetivo para a prática de atuação social.

Outro modelo de aliança bastante praticado pelas OTS são as parcerias com o Governo (Poder Público). Na concepção de Tachizawa (2007), estas articulações não são recentes no Brasil, pois derivam do período colonial, nas relações entre Estado e Igreja Católica. A interligação entre as partes se dava na consolidação da sociedade colonial, cabendo às instituições religiosas atribuições como o registro civil, a manutenção de escolas, a assistência médica e social.

O maior envolvimento de empreendimentos encabeçados pela sociedade civil ganhou força a partir da constituição de 1988, que passou a prever a participação da sociedade civil na promoção de políticas sociais, abrindo novos espaços de atuação para estas organizações em questões originárias do primeiro setor.

Atualmente, as relações entre OTS e o Governo evoluíram para estruturas mais complexas, justificadas, principalmente, pela linha tênue que envolve as obrigações e deveres do poder público junto à sociedade civil e a participação de organizações privadas sem fins lucrativos no atendimento de lacunas sociais pouco assistidas ou ainda não atendidas pelo Governo.

É justamente nesta etapa, segundo Tachizawa (2007), que há uma grande variação de visões orientadoras de quem atua na área social, que, por suas perspectivas lógicas, afastam ou aproximam as OTS do Estado. A primeira interpretação percebe, na reforma do Estado em curso no Brasil, o afastamento do Estado de suas responsabilidades por políticas sociais amplas, e a outra, que o Estado deve operar especificamente nas questões nas quais a iniciativa privada e as organizações da sociedade civil não teriam condições de atuar. É o chamado Estado mínimo.

Seguindo o pensamento de autores que acreditam na efetividade de uma coparticipação das organizações sem fins lucrativos na esfera pública, entende-se que a cooperação entre primeiro e terceiro setor pode ser praticada através da realização de alianças e parcerias estratégicas para atuação em áreas consideradas não exclusivas do Estado, ainda mais com a condicionante da legislação brasileira que passou a formalizar a participação destas entidades em políticas de caráter público, mediante a legalização das organizações sociais.

Assim, a questão agora passa a ser como fomentar parcerias efetivas entre primeiro e terceiro setor, levando em conta as esferas de atuação e a relação de influência envolvida nestes arranjos coletivos. Ganha notória importância a construção de parceria quando se verifica a função social desempenhada por estes dois importantes *players* na sociedade contemporânea brasileira.

Valadão Júnior e Sousa (2010), baseados nos estudos de Teixeira (2003), concebem três formas de vínculo entre as ONGs e Governo que evidentemente não esgotam todas as maneiras possíveis de relacionamento entre eles, mas servem como base para demonstrar esta interligação (Quadro 6).

Quadro 6 – Formas de vínculo adotadas pelas ONGs e o Governo na relação entre eles

Forma de Vínculo	Características	Comentários
Encontro de Pressão	<ul style="list-style-type: none"> - Não há um contrato formal entre ONG e órgão governamental. - As organizações se sentem livres para criticar e procurar influenciar nos rumos das políticas implementadas pelo Governo. - Quem conduz a política ou o projeto é o Governo. 	No encontro de pressão, a falta de laços mais formais com o Governo permite que a capacidade crítica das organizações seja preservada.
Encontro de Prestação de Serviço	<ul style="list-style-type: none"> - As relações entre órgãos governamentais e as ONGs são distantes, permeadas por avaliações e cobranças ou meramente por relações burocráticas. - Eventualmente, há visitas de técnicos das entidades governamentais para monitorar o trabalho desenvolvido pela ONG. - São relações quase mercantis, nas quais são exigidas eficiência, otimização de recursos e alta qualificação de quem exerce o serviço, sob pena de cancelamento ou não renovação do projeto. 	Nesse caso, as relações de poder entre as ONGs e órgão governamental são bastante assimétricas, comprometendo a autonomia dessas organizações, pois elas ficam sujeitas às diretrizes do seu “empregador”, ou, em outras palavras, às diretrizes políticas adotadas pelo Governo. Como só algumas ONGs serão selecionadas, elas são estimuladas a competir entre si, provocando divisões entre elas ou acirramentos já existentes. Ao invés de fortalecer as redes e as articulações das quais elas fazem parte, é possível verificar que há fragmentação, com um consequente enfraquecimento político.
Encontro Participativo	<ul style="list-style-type: none"> - Envolve a consolidação de projeto elaborado conjuntamente entre poder público e ONG. - Há contratos formalizados, passíveis de alterações se for necessário. - Espaço para críticas mútuas; - Divisão de responsabilidade entre órgão governamental e a ONG. 	O destaque é para o fato de permitir o diálogo maior entre as partes, favorecendo relacionamentos cooperativos.

Fonte: Valadão Júnior e Sousa (2010).

Como se percebe nos tipos de vínculo relatados no Quadro 6, as organizações constituintes do terceiro setor devem estar atentas à concepção de alianças com os órgãos governamentais, pois podem sofrer com constantes interferências em sua gestão, além de uma possível perda de identidade influenciada por uma situação política. Todavia, há se de valer destas relações, essencialmente quando na captação de recursos advindos de serviços prestados e/ou doações junto ao Governo, uma vez que estes recursos podem se tornar uma importante fonte financiadora de programas sociais, porém mantendo claros os valores e objetivos que permearam a iniciativa de criação da entidade.

Assim, Tachizawa (2007) estabelece critérios que as organizações sem fins lucrativos devem assegurar na formação de parcerias com órgãos públicos, entre os quais estão:

- a) econômico-financeiro – é preciso ter clareza quanto às exigências relativas à periodicidade de relatórios e prestação de contas, bem como quanto aos cronogramas de recebimento e desembolso. Atentar-se também para possíveis atrasos nos repasses de recursos, o que pode vir a influenciar diretamente no fluxo de caixa destas organizações;
- b) administrativos – compreender as frequentes mudanças de orientação nos órgãos encarregados da gestão dos projetos, o que acarreta em um maior volume de trabalho interno às organizações, que nem sempre estão preparadas para responder a tais modificações em tempo hábil. A carga de trabalho extra que a gestão de projetos traz à organização deve ser estimada e dimensionada com relação às demandas já existentes;
- c) dependência *versus* autonomia – o cuidado neste aspecto deve ser quanto à dependência que a implementação de projetos pode trazer à organização, pensando-se no risco que o percentual de recursos apresenta para a sustentação financeira da organização e levando em conta possíveis impactos relativos a mudanças de Governo, calendário eleitoral ou, ainda, por alianças que se modificam ao longo de um mandato;
- d) estratégia organizacional – estima-se que o mais acertado é ter clareza quanto aos rumos da instituição e suas próprias escolhas, de forma que a possibilidade de parceria possa ser contemplada em uma estratégia institucional previamente definida.

Verifica-se, portanto, que as alianças constituídas pelas OTS, quando articuladas com outras esferas institucionais, devem atentar-se a diversos critérios, que vão desde a congruência de interesses até a dependência de recursos e instabilidades políticas. Daí a importância de as relações cooperativas estarem instruídas por uma estratégia organizacional eficiente, a fim de tornarem estes arranjos intersetoriais saudáveis às entidades participantes.

No próximo capítulo, será dada continuidade ao assunto das alianças estratégicas, porém com foco nas relações específicas entre empreendimentos participantes do terceiro setor, as quais, na presente pesquisa, ficaram denominadas “alianças sociais”.

3.2.2 Alianças sociais

Este capítulo aborda como tema central as relações de cooperação especificamente entre OTS, por isso, distinguindo-se das articulações que envolvem empreendimentos sem fins lucrativos com empresas privadas ou ainda entre estes mesmos empreendimentos com órgãos públicos, nas relações de alianças intersetoriais.

Compreendem-se, no campo empresarial, as alianças estratégicas envolvendo organizações constituintes do mesmo setor, neste caso, segundo setor, como alianças interempresas. Esses relacionamentos tiveram seu fortalecimento, principalmente, na criação de cadeias produtivas entre empresas-mãe e seus respectivos fornecedores, com o intuito de gerarem vantagens competitivas oriundas de uma estratégia coletiva.

Contudo, não se recomendam às alianças entre entidades do terceiro setor utilizarem-se da mesma conceituação dos arranjos entre empresas comerciais, as chamadas alianças interempresas, uma vez que possuem finalidades notadamente distintas.

As alianças interempresas são formadas por relações mercantis, usualmente estabelecidas com o intuito direto ou indireto do incremento de lucros e geração de vantagens competitivas para as empresas participantes, bem como para os seus investidores.

Ao contrário dessas alianças estabelecidas no segundo setor, as OTS atentam-se para questões de interesse coletivo, sem a distribuição de lucros para seus fundadores, portanto, não devem ser conceituadas como empresas e, assim, não cabem suas análises relacionais como interempresas.

Pensando nessa diferença de conceitos, especificamente para este estudo, definem-se as relações interorganizacionais de natureza cooperativa entre OTS, com

elementos constitutivos estratégicos e alto grau de integração para o cumprimento de objetivos em comum e criação de valor para as entidades parceiras, como “aliança social”.

Assim, entende-se que as alianças sociais desenvolvidas entre OTS, particularmente neste estudo acometendo Organizações Não Governamentais (ONGs), OSCIPs, associações e fundações, têm caráter estratégico, pois contribuem diretamente para o cumprimento das missões sociais desempenhadas pelas organizações envolvidas, além de potencializarem ganhos em aspectos financeiros, administrativos e institucionais.

As alianças estratégicas, então, passam a ter seu conceito adaptado para os relacionamentos constituídos no ambiente do terceiro setor. Para Fischer e Casado (2003), assim como ocorreu no mundo dos negócios, onde as empresas criaram cadeias produtivas entre si para fortalecer sua capacidade produtiva e seu posicionamento no mercado, também as iniciativas de desenvolvimento social buscaram formas organizativas que aumentassem a eficiência e assegurassem a eficácia de suas ações.

As adaptações de conceitos sobre alianças entre entidades do terceiro setor se justificam primeiro por ser um conceito originário e estabelecido por organizações do segundo setor, e também por serem poucos, ainda, os estudos analisando esta temática no cenário nacional. Em pesquisa no banco de dados da ANPAD, usando como palavras-chave: estratégia, aliança e terceiro setor, no período de 1997 a 2010, foram encontrados 10 estudos referenciando este assunto.

Em uma análise mais crítica, notou-se que 60% dos resultados obtidos nesta pesquisa realizada no banco de dados da ANPAD estavam relacionados às parcerias entre OTS e órgãos públicos; 30% se direcionavam a estudos na articulação entre OTS e empresas comerciais; e 10% mencionavam a aliança no campo do empreendedorismo social.

Também, quando pesquisado em banco de dados americano e francês, não se obteve estudos apontando para uma abordagem das redes de aliança estratégica com participantes exclusivamente do terceiro setor, sendo que a nomenclatura “aliança social” parece estar mais designada para definir as articulações de movimentos políticos, em que partidos se unem a outros para formarem coligações políticas.

Por esta pesquisa, então, observa-se que não houve resultados para a concepção de alianças constituídas especificamente entre OTS, o que demonstra ser uma temática ainda pouco evidenciada no campo acadêmico da administração, seja devido ao pouco interesse deste formato de relacionamento ou pela falta de entidades do terceiro setor se relacionando estrategicamente entre si.

Tomando como base a pouca quantidade de alianças estratégicas realizadas exclusivamente entre OTS, o autor entende que as principais dificuldades encontradas por essas organizações para se interligarem com outras entidades do mesmo setor se devem, particularmente, a questões de gestão, recursos financeiros, recursos humanos e apoiadores externos, conforme exposto a seguir.

- Gestão: ainda são poucas as entidades que têm missão, objetivos e visão estratégica estabelecidos, dificultando a conectividade com outras instituições do terceiro setor. Se nem a própria organização sabe aonde deseja ir, que dirá outra organização a?
- Financeira: é crescente a competitividade por recursos públicos e privados entre OTS, sendo este um possível elemento inibidor para que as OTS se unam, seja para manter certa exclusividade de seus órgãos financiadores, ou mesmo pela escassez de recursos, que acaba impedindo que a organização se envolva em outras relações.
- Recursos Humanos: o quadro de colaboradores e voluntários, normalmente, é enxuto nas entidades sem fins lucrativos e destinado para a execução do projeto social o qual a organização se propôs a cumprir, não restando tempo suficiente para novas propostas de trabalho. Outra dificuldade também é a baixa ou recente profissionalização do quadro de colaboradores, o que dificulta a adaptação de práticas administrativas e gerenciais na gestão destas entidades, como, por exemplo, o desenvolvimento de estratégias coletivas.
- Apoiador Externo: é natural certo desconhecimento a respeito da construção de alianças estratégicas na gestão das OTS por ser um modelo de relacionamento cooperativo que migrou do ambiente administrativo empresarial. Assim, seria de utilidade a capacitação e até mesmo o desenvolvimento conjunto das alianças sociais com apoiadores externos, como universidades, consultorias, órgãos públicos ou ainda profissionais com experiência na área de estratégias coletivas.

As dificuldades apresentadas, porém, não devem ser tratadas como uma barreira intransponível para a união das entidades sem fins lucrativos em arranjos interorganizacionais. O que os gestores dessas organizações devem ter em mente é que os entraves e riscos são inerentes aos processos de relacionamentos, não sendo um problema exclusivo de OTS.

Observa-se, por exemplo, nas alianças intersetoriais outros tipos de entraves e dificuldades acentuadas, decorrentes de conflitos de propósitos, divergências culturais, diferenças na lógica de trabalho e até mesmo na fala dos participantes, enquanto nas alianças sociais estes conflitos tendem a ocorrer de forma menos intensa, uma vez que são alianças formadas por organizações com propósitos sociais próximos, atuantes numa mesma esfera econômica.

Feitas as considerações sobre as dificuldades e caracterizações na concepção de alianças estratégicas envolvendo, exclusivamente, OTS, é necessário compreender quais são os possíveis formatos deste modelo de relacionamento coletivo.

Assim, adaptando os preceitos de Granovetter (1973), compreende-se que as alianças estabelecidas somente com participantes do terceiro setor podem unir-se em diferentes níveis de intensidade e reciprocidade, com os fatores socioculturais também desempenhando um papel relevante neste formato de arranjo cooperativo, assim como os aspectos estratégicos e econômicos.

Compreende-se, dessa forma, que um relacionamento de laço fraco poderia ser explicado na conexão de OTS, a fim de lançar um selo de qualidade para projetos sociais voltados à defesa do meio ambiente, sendo esta uma ação pontual, com laços que se caracterizam por relações mais superficiais e com maior facilidade de reversão. Por outro lado, também se pode entender uma relação de laços fortes, como a criação de uma aliança multilateral entre OTS envolvendo a criação de uma nova organização para coordenar esta rede de relacionamentos, gerando uma elevada interdependência entre as organizações participantes com o objetivo, por exemplo, de se fortalecerem política e institucionalmente.

Não tendo nenhum estudo característico a respeito das classificações de alianças estratégicas entre OTS, procurou-se, por observação, enquadrar algumas possíveis modalidades deste formato de aliança, sem esgotar, porém, outras possibilidades de classificação de alianças sociais. No Quadro 7, são apresentados os formatos, as características e os exemplos:

Quadro 7 – Classificação de alianças estratégicas específicas entre OTS – alianças sociais

Formato	Características	Exemplos
Financiadora	União de OTS com o intuito de um empreendimento sem fins lucrativos (financiador) financiar outra organização sem fins lucrativos (financiada). Os recursos podem ser de origem nacional ou internacional, porém com o uso destes recursos vinculado diretamente à missão social da organização beneficiada, e não apenas a um trabalho pontual. Assim, o financiamento deve ter um caráter estratégico para as organizações parceiras, contribuindo para sua sustentabilidade e, por vezes, influenciando diretamente na gestão das entidades aliadas.	Handcap Internacional e ONG Vida Brasil – Fortaleza, Ceará.
Capacitação	Ocorre quando organizações sem fins lucrativos se conectam para dividirem competências e trocarem experiências, em um processo contínuo de aprendizado. Usualmente, tem sua origem em um empreendimento líder, desenvolvido com o intuito de promover capacitações tanto em gestão como em níveis operacionais para as organizações parceiras.	Instituto Ethos e Rede de Informações para o Terceiro Setor (RITS).
Pesquisas e Estudos	Junção de empreendimentos sem fins lucrativos que objetiva promover estudos específicos a respeito do terceiro setor e suas relações com outros setores da economia. Tem uma função social importante, pois são organizações que procuram preencher a lacuna de pesquisa abordando a temática do terceiro setor e suas relações.	Aliança Capoava, (Organização Ashoka, Fundação Avina, Instituto Ethos e Grupo de Institutos Fundações e Empresas – GIFE).
Projeto	Quando diferentes organizações sem fins lucrativos se unem de forma estratégica para desenvolver um projeto conjunto, dado as proximidades de interesse e a compatibilidade de valores. São relacionamentos que possuem a duração conforme a finalidade projeto, assim, não necessariamente relacionamentos de longo prazo. São importantes arranjos para ações conjuntas e articuladas para o alcance de um objetivo em comum.	Aliança para Conservação de Áreas Protegidas na Calha Norte do Pará (ONGs: Terras Indígenas, Quilombolas e Unidade de Conservação do Pará).
Representativa	É constituída por uma organização que representa outras organizações de interesse comum. Estabelecem-se parcerias entre as organizações, visando a representatividade junto ao poder público, mobilizações sociais e fortalecimento político.	Associação Brasileira de Organizações não Governamentais (ABONG) e seus associados.
Empreendimento Conjunto	Quando nasce da articulação de ao menos duas organizações sem fins lucrativos uma “terceira” organização formal. Esta terceira organização estabelece um elevado grau de integração entre as organizações participantes, constituído para relações estratégicas de longo prazo, envolvendo uma série ações coletivas.	UniOng – Sorocaba (SP).

Fonte: Elaboração própria.

O formato de aliança social, atualmente, que é mais praticado são as parcerias para o financiamento de projetos sociais. Aliás, este modelo de aliança foi um dos precursores para o desenvolvimento de inúmeras ONGs no País, principalmente de recursos de origem estrangeira, concebidos por países desenvolvidos para promover melhorias sociais nos países ainda em desenvolvimento.

Neste estudo, porém, o foco será dado no empreendimento conjunto, ou seja, na constituição de uma terceira organização provida da união de outras organizações sem fins lucrativos. Esta pesquisa foi motivada por ser um formato de aliança pouco praticado entre as OTS no cenário nacional, com o intuito central de analisar os fatores relevantes para a construção deste arranjo coletivo, bem como sintetizar os objetivos deste relacionamento.

De forma geral, guardadas as particularidades da construção de alianças tanto entre empresas do segundo setor (interempresas), na união de OTS com outras esferas (intersetoriais) e entre as próprias OTS (aliança social), o que se verifica é um alto grau de complexidade destes relacionamentos cooperativos, independente dos empreendimentos participantes. Isso se justifica devido às dificuldades do processo de constituir relacionamentos estratégicos em si, ainda mais em ambientes competitivos, instáveis e com elevada interdependência com outros atores externos e seus meios.

Todavia, quando considerada a qualidade dos relacionamentos e a proximidade de objetivos entre as organizações envolvidas, as alianças estratégicas passam a ser formuladas e implantadas de forma eficiente e tendem a promover uma série de ganhos às organizações participantes, sendo, portanto, mais um componente fundamental na gestão das organizações.

4 TERCEIRO SETOR: ORIGENS, CONCEITOS E NÚMEROS

O terceiro setor é um conceito que teve sua origem na década de 1970, nos EUA, derivado da expressão inglesa “*third sector*”, cuja base estrutural reside na Teoria da Trissetorialidade. Assim, o terceiro setor é aquele representado como um setor da sociedade civil no qual atuam, exclusivamente, organizações sem fins lucrativos.

Aquino (2006) argumenta que a origem da terminologia do terceiro setor ganhou notória importância em 1972, com a publicação do artigo *The Untapped Potential of the Third Sector* de Amitai Etzioni, o qual defendia uma mudança de orientação da política social do Governo Nixon que, em sua opinião, em vez de privilegiar o setor lucrativo na provisão de serviços sociais, deveria incentivar o fomento das organizações privadas sem fins lucrativos que assim os fizessem.

Já de acordo com Fernandes (1994) no mesmo período, porém na Europa, surge o desenvolvimento de organizações sem fins lucrativos a partir de um sistema de representações da Organização das Nações Unidas (ONU), denominadas organizações não governamentais, com o objetivo de fomentar programas de cooperação internacional para promover projetos sociais em países subdesenvolvidos.

É justamente nesta fase, por volta da década de 1970, a partir das políticas de cooperação internacional realizadas pelas ONGs do continente europeu, que se iniciou o desenvolvimento de parcerias com outros projetos sociais no hemisfério sul, inclusive no Brasil. De tal modo, Fernandes (1994) entende que a formação das ONGs no Brasil está associada a um tipo particular de organização surgida no âmbito do sistema internacional de cooperação para o desenvolvimento econômico e social, tipicamente no nível comunitário e de base.

A crescente importância das organizações sem fins lucrativos na década de 1970 para o preenchimento de lacunas não atendidas pelo setor público e/ou privado em âmbito global é salientada por Salamon (1994) ao afirmar que, desde os países desenvolvidos da América do Norte, Europa e Ásia até as sociedades em desenvolvimento da África, América Latina e antigo bloco soviético, pessoas estão formando fundações, associações e institutos para a provisão de serviços humanitários, desenvolvimento de economias de base, proteção dos direitos civis, defesa das causas ambientais e outras demandas não atendidas pelo Estado.

Contudo, devido à expansão das organizações privadas com propósitos sociais em diferentes continentes, acabou este fato por convergir em uma variedade de terminologias a

respeito dessas organizações. Aquino (2006) relata que foi na década de 1980 que o termo “terceiro setor” passou a ser menos usado em virtude da falta de unanimidade entre os autores. Em seu lugar, o termo foi sendo gradualmente substituído pela definição de *non-profit sector* [setor não lucrativo], em um paradoxo com a ascensão cada vez maior das concepções de uma sociedade trissetorial.

Particularmente no cenário nacional, o final da década de 1980 consolidou o desenvolvimento das organizações não governamentais em virtude, principalmente, da constituição de 1988, que privilegia a discussão sobre a cidadania. Assim, Tachizawa (2007) ratifica que é neste contexto que o terceiro setor surge no país como um mercado social formado principalmente pelas ONGs e outras organizações congêneres.

Já no início década de 1990, estudos desempenhados pelo projeto *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector* propiciaram o renascimento do termo terceiro setor e a divulgação uniforme da expressão para todo o mundo, resultando daí a publicação de inúmeros livros sobre o terceiro setor, periódicos acadêmicos, além da criação da *International Society for Third Sector Research*.

No Brasil, segundo Vilela e Demajorovic (2006), foi nessa década de 1990 que ocorreu uma maior popularização das OTS, em especial no segmento das ONGs, através da repercussão gerada pela ECO-92, realizada na cidade do Rio de Janeiro. Pode-se reconhecer tal movimento como um dos principais responsáveis pela implementação de projetos de promoção do desenvolvimento.

Feitas as explanações sobre os marcos teóricos que originaram a nomenclatura do terceiro setor, faz-se necessária ainda uma melhor compreensão a respeito da pluralidade de conceitos e aplicações do termo terceiro setor.

Na percepção de Aquino (2006) apesar de ser muito comentado como uma das novidades em termos de políticas públicas e provisão de serviços sociais, o chamado “terceiro setor” é um termo “guarda-chuva” que inclui vários tipos de organização e no qual, ao mesmo tempo, incluem-se diferentes visões teóricas.

A caracterização do termo “guarda-chuva” se justifica devido à enorme variedade de entidades que compõem o ambiente do terceiro setor, suas finalidades e utilidades perante a sociedade civil. Além disso, a nomenclatura do terceiro setor representa outros termos correlatos, como ONGs, Setor Não Lucrativo, Setor de Caridade, Setor Filantrópico, Setor Independente, Setor Voluntariado e Economia Social.

Assim, de forma mais abrangente, Levek et al. (1994) compreendem que o terceiro setor é o segmento econômico que engloba organizações com objetivos sociais, ao invés de econômicos, e que, por sua vez, possui grande influência nas inovações sociais.

Segundo Coelho (2002), o terceiro setor engloba um conjunto de organizações sociais sem fins lucrativos. Exemplos são as fundações, associações, institutos e entidades profissionais que estão presentes desde longa data na sociedade, com uma atuação voltada ao atendimento das necessidades de segmentos da população e unida por uma mesma legislação reguladora.

Já para Salamon e Anheier (1996), o terceiro setor pode ser compreendido de forma estrutural, sendo qualificado como organizações formais, de natureza privada, não distribuidoras de lucro, autônomas e voluntárias, as quais são definidas na sequência:

- a) formalização – devem apresentar alguma forma de institucionalização, como, por exemplo, na legalização por registros públicos ou outras formas que comprovem sua regularidade estrutural;
- b) natureza privada – caracterizada pela independência institucional em relação ao Estado. Não impede, porém, formatos de parceria e financiamento com órgãos governamentais;
- c) não distribuidora de lucros – o lucro resultante da operação desempenhada pelas entidades deve obrigatoriamente ser reinvestido na atividade social proposta, não podendo, de forma alguma, ser repassado para seus membros e fundadores;
- d) autônoma – também definida como “auto gestão”, isso é, capaz de planejar e controlar a gestão de suas atividades, independente da participação do Governo ou organizações comerciais;
- e) participação voluntária – devem ter ao menos em suas atividades, gestão ou na direção a participação de membros voluntários, usualmente na forma de conselhos.

Uma das principais características do segmento do terceiro setor se dá em relação ao aspecto econômico, que Morris (2000) entende diferenciar-se de outras organizações principalmente na maneira como distribui o lucro líquido arrecadado. Esse “lucro” obtido pela instituição não deve ser distribuído para seus fundadores ou diretores, mas sim reinvestido na sua totalidade na missão social proposta.

Esta tentativa dos autores em padronizar os conceitos a respeito do terceiro setor, na visão de Aquino (2006), promove, de um lado, a possibilidade de todos adotarem um único termo, criando condições para que diferentes pesquisas pudessem dialogar; todavia, o mesmo movimento de “reduzir para conciliar” trouxe para o diálogo vários outros problemas, dentre os quais o de tornar comparável todo o terceiro setor, em termos globais, e o problema de tratar como iguais formas organizacionais tão diferentes.

Como se nota, a grande dificuldade em unificar um conceito para o terceiro setor ocorre pela grande variedade de finalidades desempenhadas pelas organizações que compõem o terceiro setor, especialmente em sociedades democráticas, que acabam por desempenhar ações sociais, civis e econômicas. Devido a essa grande variedade de finalidades, foi criada uma Classificação Internacional de Organizações Sem Fins Lucrativas (ICNPO) contendo os seguintes grupos: (1) cultura e lazer; (2) educação e pesquisa; (3) saúde; (4) serviço social; (5) meio ambiente; (6) desenvolvimento econômico e habitação; (7) direito e política; (8) filantropia e voluntarismo; (9) internacional; (10) religião; (11) associações empresariais e profissionais; (12) não classificados (SALAMON; ANHEIER, 1996).

Especificamente no Brasil, uma das principais classificações existentes no cenário do terceiro setor é a divisão das organizações denominadas como ONGs e OSCIPs. A seguir, suas principais características e diferenciações são apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Características e diferenciações das ONGs e OSCIPs

Classificação	Características	Objeto Social
ONGs	São organizações civis de reconhecimento supralegal, caracterizadas por operarem como entidades de natureza privada (não pública) sem fins lucrativos, com obrigatoriedade da constituição de um órgão de natureza deliberativa e decisória, não sendo obrigatório o conselho fiscal.	Possuem uma maior abrangência no foco de atuação, com destaque para as áreas de educação, saúde, cultura, comunidade, criança e adolescente, voluntariado, meio ambiente e portadores de deficiência. Todavia, não excluem outras categorias.
OSCIPs	São organizações civis reconhecidas pela Lei nº 9.790/99, também de natureza privada (não pública) sem finalidade de lucro, em que se faz obrigatória a constituição de um órgão deliberativo, decisório e fiscal.	Devem obrigatoriamente ter ao menos um dos seguintes focos de atuação: meio ambiente; assistência social; cultura; educação; saúde; segurança alimentar e nutricional; voluntariado; desenvolvimento econômico e social; experimentação de modelos sócios produtivos; promoção de direitos; promoção da ética, paz, direitos humanos e cidadania, estudos e pesquisas.

Fonte: Elaboração própria.

Ao observar o Quadro 8, percebe-se que as ONGs, na realidade, são organizações que não possuem, no cenário brasileiro, uma legislação específica a seu respeito. São, então, na concepção de Coelho (2002), caracterizadas por um processo cultural, político e

sociológico que veio a desencadear seu reconhecimento de maneira supralegal. Porém, em 1999, com a promulgação da Lei nº 9.790 reconhecendo a formação das OSCIPs, diversos pesquisadores acreditam que essas ONGs passarão a incorporar e atuar como OSCIP.

Também é preciso evidenciar que, independentemente das OSCIPs terem seu foco de atuação restringido pela legislação, elas se caracterizam como organizações que compõem o terceiro setor. Isso acontece, pois tais organizações continuam sendo estruturadas como organizações de natureza privada sem fins lucrativos, com a finalidade do atendimento de interesse coletivo ou público.

Consenso maior ocorre quando se observa a importância econômica e social desempenhada pelas organizações que compõem o terceiro setor, tanto em âmbito global, em que, apenas em 2002, foram investidos mais de U\$\$ 1 trilhão (TACHIZAWA, 2007), quanto nacionalmente, conforme indica o IBGE (2005), ao apontar que o terceiro setor movimentava aproximadamente 32 bilhões na participação econômica do país, representando 1,4 do PIB brasileiro.

Na percepção de Tachizawa (2007), estima-se que o número de entidades que compõem o terceiro setor no País seja superior a 540 mil, incluindo ONGs, fundações, associações civis e unidades assistenciais, isso sem levar em consideração as pequenas organizações, instituições religiosas e os indivíduos voluntários, não formalmente registrados, gerando no país aproximadamente 2,5% dos postos de trabalho.

Já na pesquisa realizada pela ABONG, em 2002, procurou-se analisar as principais áreas de atuação das ONGs brasileiras, tendo como resultados uma maior atuação das entidades pesquisadas em projetos voltados à educação (52,40%), seguido pela atuação de organizações em projetos orientados para ação em movimentos populares (38,27%) e pela atuação na justiça e promoção dos direitos humanos (36,73%).

Todavia, apesar da já reconhecida importância deste segmento no desenvolvimento socioeconômico do país, ainda é um setor que carece de recursos financeiros, humanos e gerenciais para suprir a demanda social existente na realidade brasileira, daí a necessidade das OTS em construir arranjos intersetoriais ou alianças entre elas mesmas para potencializarem ganhos estratégicos, a fim de solidificarem o terceiro setor como mais uma alternativa possível para auxiliar o Estado na provisão de serviços à sociedade civil.

5 METODOLOGIA

Fernandes (2008) acredita que o método, quando incorporado a uma forma de trabalho ou pensamento, leva o indivíduo a adquirir hábitos e posturas diante de si mesmo, do outro e do mundo, o que pode gerar benefícios no campo profissional, social, econômico e cultural. De forma ampla, por método entende-se o caminho que se trilha para alcançar um determinado fim, atingir um objetivo. Para os filósofos gregos, metodologia era a arte de dirigir o espírito na investigação da verdade.

Assim, o homem pode investigar a realidade sobre os mais variados aspectos, em diferentes níveis de profundidade e com diferentes objetivos. Em consequência disso, existem diferentes tipos de pesquisa, que são classificados pelos autores seguindo diferentes critérios (ZENTGRAF, 2008).

Entre as possíveis formas de pesquisa, Cervo (1996) elaborou uma classificação dividida em pesquisa bibliográfica, experimental e descritiva, procurando utilizar critérios quanto aos fins de investigação e seus meios.

A pesquisa bibliográfica investiga o problema a partir do referencial teórico existente em documentos e publicações. Normalmente se faz importante na realização da primeira etapa de uma pesquisa descritiva e/ou experimental. Já a pesquisa experimental é aquela que se caracteriza por manusear diretamente as variáveis relacionadas com o objeto de estudo. São criadas situações de controle e interfere-se na realidade; dessa forma, manipula-se a variável independente a fim de observar o que acontece com a variável dependente. Por último, a pesquisa descritiva se caracteriza por estudar fatos e fenômenos físicos e humanos sem que o pesquisador interfira. Procura evidenciar com a precisão possível a ocorrência de um fenômeno, sua relação e conexão com outros e suas características. O pesquisador utiliza de técnicas de investigação, questionários e entrevistas para obter registros, observações, análises e correlação de fatos sem manipulá-los. Ainda neste tipo de pesquisa ocorrem subdivisões, o que pode ser observado na sequência.

- Estudos exploratórios: também chamados de pesquisa quase científica, não elaboram hipóteses a serem testadas, definem objetivos e buscam maiores informações sobre determinado assunto em estudo. Recomenda-se esta forma de pesquisa quando se precisa ampliar conhecimentos sobre o problema a ser investigado.

- Estudos descritivos: ocupam-se do estudo e descrição das propriedades ou relações existentes na realidade pesquisada; assim como os estudos exploratórios, auxiliam a formulação clara de um problema e de hipóteses, em pesquisas mais amplas.
- Pesquisa de opinião: abrange uma gama muito grande de investigações visando descobrir tendências, interesses, procedimentos etc. com o objetivo de tomada de decisões.
- Pesquisa de motivação: procura as razões ocultas que determinam a preferência por determinado produto, certas atitudes etc.
- Estudo de caso: pesquisa sobre determinado indivíduo, grupo ou comunidade, com o objetivo de investigar vários aspectos da vida cotidiana do investigado.
- Pesquisa documental: estuda a realidade atual, sendo, portanto, diferente da pesquisa histórica, que investiga documentos com o objetivo de descrever e comparar diferentes tendências, usos e costumes etc.

Na percepção de Magierski (2009), no campo dos estudos em ciências sociais, as pesquisas descritivas e exploratórias têm se sobressaído, pela própria natureza e objetivo que se pretende alcançar. Na visão de Ballesterro-Alvarez (2000) essa metodologia se destaca por ser uma técnica de investigação direcionada a fornecer à equipe de análise as informações necessárias para que a pesquisa possa ser desenvolvida com base em dados reais e verdadeiros.

Após as contextualizações, almeja-se, no próximo capítulo, definir as etapas metodológicas da presente pesquisa.

5.1 Etapas da Pesquisa

Este estudo foi dividido em três etapas de pesquisa. O primeiro momento se trata de uma pesquisa exploratória no estudo de caso ilustrado pela UniOng; a segunda etapa refere-se a uma pesquisa bibliográfica a respeito das alianças estratégicas no campo social e, por último, uma pesquisa descritiva com o intuito de apresentar as principais características da construção de alianças estratégicas constituída pela UniOng e suas associadas.

No Quadro 9, são indicadas as principais considerações a respeito das três etapas de pesquisa.

Quadro 9 – Etapas metodológicas

Aspectos	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
Unidade de análise	UniOng	OTS, particularmente ONGs, OSCIPs, fundações e associações.	UniOng e suas associadas
Abordagem	Qualitativa	Qualitativa	Qualitativa
Técnica de pesquisa	Exploratória	Bibliográfica	Descritiva
Instrumento de coleta de dados	Entrevista	Pesquisa em livros, bancos de dados da ANPAD, revistas e artigos técnicos.	Entrevista e análise documental
Enfoque	Alcançar conhecimento a respeito da concepção do arranjo interorganizacional estabelecido pela UniOng.	Averiguar a construção de alianças estratégicas no terceiro setor e entre entidades do terceiro setor.	Caracterizar o processo de formação da aliança estabelecida pela UniOng e suas associadas.

Fonte: Elaboração própria.

Nota-se, portanto, que a primeira etapa se fez fundamental nesta pesquisa, pois foi através das observações iniciais realizadas no estudo de caso que se conduziu o referencial bibliográfico adequado. Assim sendo, só a partir desta exploratória feita junto aos diretores da UniOng que foi possível identificar a forma de relacionamento interorganizacional estabelecida entre as organizações participantes.

De tal modo, na concepção de Vergara (2005), as pesquisas exploratórias devem oferecer informações e formular hipóteses acerca do objeto de pesquisa, sendo usualmente praticada em áreas com pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Após as considerações obtidas pela pesquisa exploratória, adotou-se, especificamente para o caso da UniOng, os conceitos dos relacionamentos interorganizacionais baseados nas redes de aliança estratégica, iniciando aí a segunda etapa,

que consistiu na revisão bibliográfica dos conceitos de estratégia, alianças e suas interações no campo do terceiro setor.

Para Vergara (2005), a pesquisa bibliográfica é um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, artigos, jornais, redes eletrônicas, isso é, material acessível ao público em geral, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato com o que já se produziu a respeito do tema pesquisado.

É nesta etapa que foram desempenhadas pesquisas e revisões a respeito da temática de alianças e parcerias estratégicas na esfera social e definiu-se a nomenclatura de “aliança social” para os relacionamentos cooperativos entre as organizações integrantes da UniOng, com o objetivo de diferenciá-los dos estudos a respeito das alianças intersetoriais.

Já a terceira etapa contemplou uma pesquisa descritiva com a finalidade de analisar os fatores que se fizeram relevantes no processo de formação da aliança estratégica constituída pela UniOng e suas associadas, ao procurar levantar questões a respeito dos fatores motivantes, critérios de seleção dos parceiros, estrutura de governança e a dinâmica evolutiva deste arranjo, procurando o pesquisador observar, analisar e registrar os fatos com a máxima exatidão possível.

Assim, esta terceira etapa se caracteriza por ser uma pesquisa aplicada em um estudo de caso, já que se refere apenas ao estudo de um único sujeito, no caso, a UniOng. O método de estudo de caso, na percepção de Yin (2005), é conceituado pela simplicidade de passos para a realização de pesquisas em ambientes organizacionais e individuais, devendo este método preservar as características holísticas e significativas dos eventos e/ou indivíduos estudados.

Ainda na percepção de Yin (2009), o estudo de caso consente pesquisar determinados acontecimentos no contexto em que estes estão inseridos, permitindo, além de uma compreensão de fatos históricos, a possibilidade também de observar, ao longo da pesquisa, novas possibilidades, a fim de compreender e contextualizar a realidade de forma mais precisa.

Por último, a pesquisa com método estudo de caso se caracteriza por utilizar do método qualitativo, pois este estudo não envolve métodos estatísticos, já que é em textos e/ou observações diretas do pesquisador, com o intuito de entender a dinâmica do fenômeno em questão, portanto, sua finalidade é definida como aplicada, uma vez que é dirigida à solução de um problema específico.

Na seção seguinte, é exposto como ocorreu a coleta de dados e, posteriormente, a sua análise.

5.2 Coleta de Dados e Análise dos Dados

O instrumento da presente pesquisa, em uma primeira etapa, caracterizada apenas como etapa exploratória, foi constituído por entrevistas De profundidade com roteiro preestabelecido, contendo apenas perguntas abertas. Os sujeitos desta entrevista foram o presidente, o vice-presidente e o administrador da UniOng. É importante salientar que, nesta primeira etapa, o foco não estava no entendimento e na análise das características do processo de formação da UniOng, ficando reservado este assunto para a etapa seguinte da pesquisa.

Assim, o objetivo da primeira etapa exploratória estava pautado em entender a respeito da concepção do arranjo interorganizacional estabelecido entre a UniOng e suas associadas, ao verificar se este era um arranjo com elementos suficientes para se caracterizar como uma rede de aliança estratégica, bem como apresentar um breve histórico da UniOng.

Dessa questão central, derivaram-se outras questões, a saber: qual a missão da UniOng, sua finalidade e objetivos, qual a origem dos recursos para custear a UniOng e quem foram as organizações que compuseram o quadro de cofundadoras da entidade.

A entrevista inicial da etapa exploratória foi realizada primeiramente no dia 19 de abril de 2012 e em mais três reuniões posteriores, com duração média de uma hora e meia por entrevistado. Os dados, posteriormente, foram analisados segundo as técnicas de Bardin (1977).

Essa técnica para coleta de dados seguindo os preceitos de Bardin (1977) consiste em uma análise qualitativa, sobre a perspectiva de que em toda comunicação realizada entre um emissor (pesquisador) e um receptor (entrevistado) há um significado por trás de qualquer discurso, que deve ser analisado e “desvendado” a partir dos estágios de pré-análise, exploração do conteúdo observado e interpretação dos resultados.

Assim, para Cervo (1996), é incumbência de o pesquisador entender o significado da mensagem entoada pelos entrevistados, bem como a sensibilidade para compreender as entrelinhas do discurso, ao buscar transformar os dados obtidos em informações confiáveis, seguras e coesas, com o intuito de oferecer à pesquisa as informações relevantes para suas considerações.

Já a etapa seguinte da presente pesquisa foi organizada por entrevistas de profundidade, com um questionário semiestruturado (vide apêndice A), contendo perguntas abertas e fechadas. Os sujeitos destas entrevistas foram as associadas cofundadoras da

UniOng, e os questionários começaram a ser aplicados a partir do dia 5 de agosto de 2012 e foram finalizados em 10 de setembro de 2012

Para Cervo (1996), a utilização de entrevistas semiestruturadas com características de profundidade em pesquisas descritivas é uma técnica de coleta de dados válida para que novos temas surjam ao longo do processo, uma vez que não cerceia a liberdade do entrevistado, ao permitir uma exposição franca e sincera dele para determinadas opiniões e pensamentos.

Em relação ainda ao questionário, ele foi aplicado de forma individual com o pesquisador presente em todas as entrevistas, servindo como um interlocutor para explicar dúvidas persistentes, assim como para o preenchimento das perguntas abertas. O roteiro de entrevista foi estruturado em duas etapas, a primeira delas uma coleta de informações a respeito da entidade entrevistada e a segunda referindo-se à coleta de informações específicas sobre as alianças estratégicas.

A aplicação de tal questionário teve como universo as 17 organizações cofundadoras da UniOng e foram entrevistados apenas colaboradores de nível gerencial. Do universo das 17 entidades, conseguiu-se entrevistar e avaliar 13 organizações cofundadoras, e somam-se a essas avaliações os questionários aplicados também ao atual presidente, vice-presidente e administrador da UniOng.

Outro ponto importante na coleta de informação desta segunda etapa refere-se à análise de documentos e materiais dispostos pela UniOng, que apresentou dados relevantes de sua constituição, como, por exemplo: estatuto da entidade, regimento interno, contrato social, revista anual da entidade e materiais impresso e digital com reportagens sobre a fundação da UniOng.

Da mesma forma que a primeira etapa, nesta segunda fase também se utilizou de um julgamento qualitativo para análise dos dados, porém em conjunto com técnicas de análise documental, seguindo também as etapas de análise proposta por Bardin (1977).

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise dos resultados, em um primeiro momento levando em consideração os resultados da pesquisa exploratória, contendo um breve histórico da UniOng e seus objetivos, tendo a finalidade de compreender o formato de relacionamento estabelecido entre a UniOng e suas associadas.

Em um segundo momento, as análises ocorreram a respeito da caracterização do processo de formação da aliança estratégica desenvolvida em torno da UniOng. A base para esta análise foram às quatro fases do processo de constituição de arranjos cooperativos organizacionais explicados por Gulati (1998), que são os fatores motivantes (estímulos iniciais), critérios de seleção, estrutura de governança e dinâmica evolutiva.

6.1 A UniOng, seus Objetivos e seu Formato de Relacionamento

A UniOng é uma organização não governamental, estabelecida na cidade de Sorocaba/SP, que agrupa exclusivamente as OTS em seu arranjo interorganizacional. As organizações que integram a UniOng devem ter como foco de atuação o atendimento de indivíduos em vulnerabilidade social.

Em síntese, a UniOng é uma organização que surgiu de uma proposta articulada pelo SESI e pelo SEBRAE, através do seu projeto central de negócios, e da Secretaria de Cidadania de Sorocaba, ao propor a algumas organizações sem fins lucrativos de Sorocaba e região um modelo de relacionamento colaborativo entre elas.

As primeiras conversas entre SESI, SEBRAE e Secretaria da Cidadania de Sorocaba com algumas OTS de Sorocaba e região, que posteriormente viriam a formar a UniOng, se deu através de cursos e eventos ministrados por estes atores externos abordando diferentes temas, entre eles, um modelo de arranjo cooperativo entre as OTS.

Dessa forma, inicialmente a proposta desses articuladores externos era que algumas organizações sem fins lucrativos com objetivos sociais adjacentes se unissem para que, juntas, pudessem identificar demandas por suprimentos de materiais e insumos em comum e, assim, criassem um centro de compras unificado, com a finalidade de reduzirem custos operacionais por interposição de um maior poder de barganha de compra.

A etapa de constituição e fundação da UniOng, porém, só foi concretizada um ano depois das conversas iniciais entre SESI, SEBRAE e organizações do terceiro setor de Sorocaba e região vinculadas à Secretaria da Cidadania de Sorocaba. Assim, a constituição da UniOng ocorreu em novembro de 2007, com a formalização de uma diretoria executiva composta exclusivamente por membros das organizações cofundadoras.

Foi nesta etapa, também, que se estabeleceu uma determinada autonomia perante a estrutura gerencial praticado pelo SESI e SEBRAE, ficando estes dois articuladores externos apenas como consultores para capacitarem as entidades associadas a respeito de modelos de relacionamentos colaborativos até que a UniOng criasse sua própria estrutura de governança, bem como sua identidade organizacional.

Juntamente com a constituição da UniOng, foi nomeada como Presidente a Sra. Maria Regina de Carvalho Medeiros, assim como toda diretoria executiva e conselheiros fiscais. A seguir, o Quadro 10 apresenta as organizações cofundadoras da UniOng, suas respectivas atuações sociais e o público atendido.

Quadro 10 – Cofundadoras da UniOng

Cofundadoras	Atuação Social	Público Atendido
Associação Beneficente Oncológica de Sorocaba (ABOS)	Oferecer abrigo, alimentação, apoio clínico, psicológico, medicamentos, transporte e amparo aos pacientes com câncer.	Pacientes com câncer.
Associação Sorocabana de Atividades para Deficientes Visuais (ASAC)	Realiza atendimentos socioassistenciais para habilitação e reabilitação do deficiente visual nas áreas de orientação e mobilidade, terapia ocupacional, psicologia, serviço social e informática.	Deficiente visual.
Associação Amor em Cristo	Atendimentos a crianças e adolescentes em vulnerabilidade social.	Crianças e adolescentes.
Associação Bethel Casas Lares	Inserir adolescentes em situação de risco na sociedade, utilizando-se de um lar provisório para a promoção de atividades culturais, esportivas, lazer, escolarização e profissionalização.	Crianças e adolescentes.
Associação Pró-Reintegração Social da Criança	Auxiliar crianças e adolescentes portadores de diversos tipos de transtornos mentais e de comportamento, a partir do atendimento ambulatorial multidisciplinar.	Crianças e adolescentes portadores de transtornos mentais.

Continua...

Continuação:

Cofundadoras	Atuação Social	Público Atendido
Associação Pró-Ex de Sorocaba	Auxiliar crianças e adolescentes portadores de diversos tipos de transtornos mentais e de comportamento, a partir do atendimento ambulatorial multidisciplinar, divididos em programas de estimulação, estimulação pré-escolar e o reforço escolar.	Crianças e adolescentes portadores de transtornos mentais.
Centro Social São José	Programas que promovem a integração social e a formação de crianças e adolescentes em situação de risco social.	Crianças e adolescentes.
Centro de Integração da Mulher (CIM)	Executar, fomentar, estimular, apoiar e subsidiar atividades destinadas ao atendimento de meninas, adolescentes e mulheres em situação de risco social e vítimas de violência doméstica.	Meninas, adolescentes e mulheres.
Centro de Orientação e Educacional Social (COESO)	Atendimento na área educacional, como programas do jovem aprendiz e oficinas pedagógicas para crianças e jovens em risco social.	Criança e adolescentes.
Associação Amigos dos Autistas de Sorocaba (AMAS)	Possui como objetivo o diagnóstico, tratamento e assistência para crianças e adolescentes com síndrome do autismo.	Crianças e adolescentes.
Associação de Formação e Reeducação Lua Nova	Oferece acolhimento, reinserção social na comunidade, educação, treinamento e capacitação profissional a jovens mães e gestantes em situação de risco social.	Mães e gestantes.
Grupo de Pesquisa e Assistência ao Câncer Infantil (GPACI)	Tem a finalidade de prestar assistência integral às crianças e adolescentes (zero a 18 anos) portadores de neoplasia maligna (câncer), bem como acolhimento aos seus familiares.	Pacientes com câncer.
Fundação Melaine Klein	Promove o desenvolvimento cognitivo, motor e psicossocial no atendimento a pessoas com deficiência motora. Atualmente é reconhecida como escola de Ensino Fundamental pelo Ministério da Educação.	Crianças e adolescentes portadores de transtornos mentais.
Oficina de Integração Céu Azul	Realiza atendimento protetivo, atividades sociais e educativas em período complementar à escola.	Crianças e adolescentes.
Associação Educacional e Profissionalizante Pérola	Atendimento a crianças, jovens e adultos em situação de vulnerabilidade social através de projetos educacionais e profissionalizantes.	Crianças, adolescentes e adultos.
Associação Educacional e Beneficente Vale da Bênção	Promove a capacitação de crianças e adolescentes em programas de incentivos à leitura, oficinas de informática e dança, além do serviço de assistência social à família.	Crianças e adolescentes.
Serviço de Obras Sociais (SOS)	Atendimento aos destinatários da assistência social, proporcionando capacitação técnica na produção de verduras pelo sistema de semi-hidroponia e seu fornecimento a outras organizações. Em 2010, recebeu premiação da Fundação Itaú de Excelência Social.	Crianças, adolescentes, adultos e outras entidades sociais.

Fonte: Elaboração própria.

Observou-se, portanto, que a união destas 17 organizações sem fins lucrativos acabou por possibilitar a formação da UniOng, que passou a ser dirigida e administrada conforme as principais necessidades e demandas decorrentes da atuação social de suas associadas, passando a compor uma rede de parcerias que possui como missão unir estas organizações sociais e fortalecê-las através do desenvolvimento integral e sustentável.

Cabem neste arranjo estabelecido pela UniOng e suas associadas, portanto, os conceitos de aliança estratégica, conforme as definições de Lynch (1993), Aaker (1995), Lorange e Ross (2000) e Doz e Hamel (2000), que determinam que elas, de forma genérica, são concebidas pela união, com diferentes graus de intensidade, entre duas ou mais organizações que possuem objetivos comuns entre si.

Quanto à manutenção financeira da UniOng, inicialmente ocorreu com uma mensalidade que era cobrada das associações participantes, porém, com a sua estruturação e a formação de um corpo diretivo atuante, a UniOng conseguiu recursos decorrentes de verbas públicas e também de origem privada, o que permitiu que as associadas que não tivessem condições de contribuir com a mensalidade ficassem isentas desta cobrança.

Dentre os principais objetivos delineados pela UniOng, destacam-se o fortalecimento/visibilidade, a capacitação gerencial, a aprendizagem contínua e os ganhos de eficiência financeira, conforme expostos nas seguintes propostas:

- a) fortalecimento/visibilidade – almeja-se, com a junção do maior número possível de entidades sociais com propósitos similares, uma maior visibilidade e reconhecimento na comunidade local, bem como ganhar força para a mobilização em atuações políticas;
- b) capacitação – representa um dos principais pilares de atuação da UniOng, e possui a finalidade de promover cursos, palestras e eventos sobre os principais temas recorrentes na administração das OTS, com o intento de gerar um profissionalismo efetivo das organizações associadas. Há também a formação de um centro de capacitação do voluntariado, com o objetivo de fomentar e habilitar o voluntariado e destiná-lo conforme necessidade das entidades participantes;
- c) aprendizagem contínua – propicia um intercâmbio de experiências entre as entidades envolvidas, procurando identificar dificuldades em comum que possam ser difundidas para uma solução conjunta, além de intensificar um processo de aprendizagem contínuo entre as organizações associadas e

modelos de *benchmark* entre as organizações com maior desenvolvimento profissional;

- d) ganhos de eficiência financeira – o objetivo inicial é apenas preparar as organizações associadas em cursos de administração financeira, fluxo de caixa, prestação de contas e também no treinamento para a prospecção por recursos financeiros em editais públicos e em parcerias com empresas privadas. Não há um foco na distribuição de recursos financeiros para as entidades parceiras, ocorre somente um levantamento do quadro de necessidades destas entidades. Há, também, projeto futuro para a eliminação de custos duplos e a construção de um centro de compras unificado.

É possível verificar por meio dos objetivos propostos pela UniOng que a sua finalidade vai além de ser apenas um projeto pontual, de nível tático/operacional e com objetivos de curto prazo. Pode-se observar que a UniOng se dispõe em realizar ações que geram uma profissionalização efetiva na gestão das organizações associadas, com o objetivo de se desenvolverem em âmbito estratégico, além de serem caracterizadas por relações substantivas construídas no longo prazo.

Portanto, ao observar a finalidade do arranjo estabelecido entre as organizações que compõem a UniOng, notou-se que são objetivos que contribuem diretamente para o cumprimento de missões sociais, ao potencializarem o desenvolvimento das organizações associadas, principalmente na obtenção de vantagens por intermédio de capacitações profissionais, fortalecimento político e em um maior reconhecimento institucional. Ou ainda, segundo um dos diretores da UniOng:

[...] a gente se uniu para ter maior poder na hora de reivindicar políticas públicas para o nosso setor, mesmo que ainda de forma local, ter uma maior visibilidade de nossos projetos sociais [...] também são importantes as trocas de experiências e ideias com outras entidades, não tendo esta parceria apenas um caráter motivado para vantagens financeiras.

Nesta passagem, percebe-se a importância que uma aliança estratégica pode gerar para as organizações envolvidas nos mais diversos aspectos. Dogson (1993) explica que as alianças são um elemento estratégico para as organizações, pois propiciam, além de proveitos econômico-financeiros, novos *insights*, reestruturação dos problemas organizacionais, *know-how* organizacional e novos conhecimentos tácitos e explícitos.

Outra questão relevante que caracteriza o formato deste relacionamento como estratégico é o elevado grau de integração entre as organizações participantes tanto em nível gerencial como em âmbito operacional. Essa integração é constituída em relacionamentos de longo prazo ao envolver uma série ações coletivas, como capacitação gerencial, formação de mão de obra qualificada, fortalecimento institucional e político, prospecção e captação de recursos financeiros e divisão de custos operacionais.

Na percepção de Yoshino e Rangan (1996), a decisão de estabelecer uma aliança estratégica pode ser crucial à medida que sejam constatadas oportunidades de melhoria e, quando não vistas sobre a ótica de quebra-galhos, mas como contribuintes da saúde estratégica das organizações em longo prazo, acabam quase sempre tornando produtivas as alianças para as organizações participantes.

Desta forma, entende-se que o relacionamento estabelecido entre a UniOng e suas associadas possui um cunho estratégico ao abordar questões críticas e, ao mesmo tempo, vitais para o desenvolvimento de diferentes demandas sociais, porém em um formato de aliança social até certo ponto inovador, ao estabelecer um “novo” empreendimento social” para prestar serviços de assessoramento ao terceiro setor de forma planejada, continuada e permanente.

Esta atuação da UniOng voltada para o atendimento das organizações associadas, ao identificar suas necessidades e buscando soluções que gerassem resultados efetivos, logo foi reconhecida com o ingresso de novas associadas, todavia, mantendo a rigurosidade nos critérios de seleção e no foco de atuação social.

Este crescimento no número de participantes da UniOng, além de demonstrar o seu fortalecimento como um potencial articulador para o alcance de objetivos sociais adjacentes entre seus participantes, também ratifica o que Blau e Rabrenovic (1991) constataram em seus estudos, ao indiciar que as os relacionamentos interorganizacionais cooperativos no campo social tendem a se desenvolver mais do que simples estruturas hierárquicas burocráticas para controlar e coordenar trabalhos no terceiro setor, na busca por uma melhoria de resultados como um todo.

6.2 Resultados da Pesquisa Descritiva

Esta etapa constituiu na análise dos resultados obtidos na pesquisa descritiva, a qual teve como unidade de análise a UniOng e suas associadas cofundadoras, com o enfoque em caracterizar o processo de formação da aliança estratégica estabelecida em torno da UniOng, ao tomar como base as quatro fases do processo de formação de alianças determinadas por Gulati (1998), que são: fatores motivantes, critérios de seleção, estrutura de governança e dinâmica evolutiva.

De um universo de 17 organizações cofundadoras, extraiu-se uma análise de 13 organizações pesquisadas que, juntas, somam um total de 600 colaboradores entre o corpo de funcionários formalmente registrados e voluntários, sendo que a maioria das entidades entrevistadas considera como principais fontes de financiamento os recursos advindos de agentes públicos e também os gerados de forma própria.

Ainda em relação à amostra extraída, constatou-se que aproximadamente 92% das entidades pesquisadas já haviam participado ou estão em alguma relação de aliança estratégica, exceto a estabelecida com a UniOng, com destaque nas chamadas alianças intersetoriais, articuladas principalmente entre estas organizações sem fins lucrativas pesquisadas com empresas privadas e/ou agentes públicos (Governo).

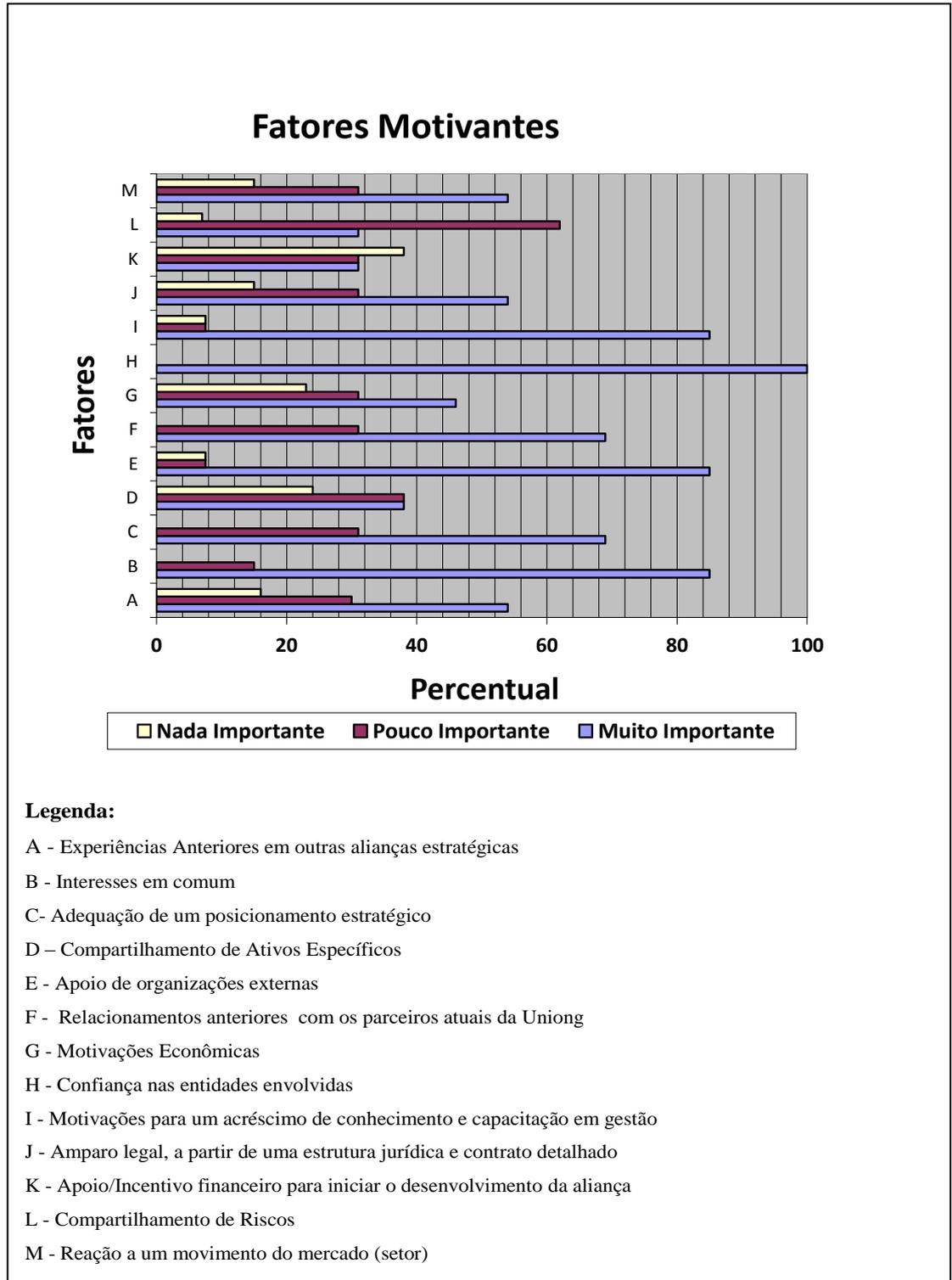
6.2.1 Fatores motivantes para a formação da UniOng

Para determinar os principais fatores motivantes na formação da aliança estratégica em torno da UniOng, tomou-se como base a visão das organizações cofundadoras, segundo a elaboração inicial de uma lista prévia com 13 variáveis para serem classificadas de acordo com sua escala de importância.

Posteriormente, o presente estudo procurou também observar, a partir de uma pergunta aberta, se outros fatores que não foram citados na listagem inicial motivaram a entrada na aliança estratégica estabelecida pela UniOng, com o objetivo de esgotar ao máximo o entendimento sobre os possíveis fatores que estimularam as organizações a participarem desta aliança. Contudo, nenhuma variável a mais foi mencionada como decisiva na tomada de decisão para entrada na aliança estudada.

No Gráfico 3, é apresentada a escala de importância conforme os critérios motivacionais definidos pelas organizações cofundadoras para a formação da UniOng.

Gráfico 3 – Fatores motivantes para entrada na aliança em torno da UniOng



Fonte: Elaboração própria.

Em relação aos motivos relevantes considerados pelas organizações pesquisadas para a decisão de ingressar no arranjo interorganizacional composto pela UniOng, conforme demonstra o Gráfico 3, observou-se que apenas uma variável foi classificada de forma unânime como fator de muita importância para a entrada na aliança: a confiança nas organizações envolvidas.

Para Gulati (1998), a confiança é a suposição prévia de que outro agente econômico não irá agir de forma oportunista e, assim, ocorre com maior facilidade entre atores com vínculos sociais preestabelecidos, o que facilita a realização das parcerias e, eventualmente, reduz os custos de transação.

Seguindo neste aspecto, verificou-se que 92% das entidades entrevistadas já tiveram, anterior a UniOng, alguma forma de relacionamento com os atuais membros desta parceria, sendo que, na maioria dos casos, o relacionamento se deu por meio informal, em projetos pontuais e sem continuidade. Assim, notou-se que a confiança classificada de forma unânime como fator de muita importância na formação da UniOng pode ter decorrido destes laços sociais anteriores, ou, na percepção de Gulati (1998), vínculos sociais pré-existentes.

Nesse sentido, verificou-se também que mesmo estando a relação da UniOng e suas associadas amparadas sobre a forma de contratos jurídicos e regimento interno, com deveres e obrigações das unidades participativas, este fator foi considerado apenas por 54% das organizações pesquisadas como um elemento de muita importância para o ingresso na parceria em questão.

Essa observação vem ao encontro das considerações de Granovetter (1973), que afirma que, mesmo estando as parcerias formuladas sobre estruturas legais, como no caso da UniOng, elaboradas por contratos minimamente detalhados, ainda assim, não são suficientes para evitar o surgimento de comportamentos oportunistas, conflitos e alteração nas expectativas em curso, influenciando significativamente tanto nos custos de transação como no monitoramento de parceiros.

Dessa forma, Gulati (1998) procurou evidenciar que a existência dos laços sociais pode tanto expandir como restringir as possibilidades de formação de parcerias por parte de uma organização. No caso da constituição da UniOng, os laços sociais representados pelo grau de confiança acabaram influenciando positivamente, na medida que identificaram e aproximaram possíveis parceiros dentro deste arranjo.

Notou-se, então, que a confiança desempenhou um papel de extrema relevância na decisão de constituir a UniOng, potencializada pelas interações anteriores estabelecidas entre as organizações cofundadoras da aliança, justificada na visão de Gulati (1998), ao argumentar

que a ideia da confiança entre organizações é incrementalmente construída pela interação da repetição dos laços sociais entre seus membros participantes.

Outros elementos que também se destacaram como fatores de muita importância na tomada de decisão para a formação da UniOng, com um percentual de aproximadamente de 85%, foram: o apoio de articuladores externos (SESI, SEBRAE e Secretaria da Cidadania de Sorocaba), interesses em comum e motivações para um acréscimo de conhecimento e capacitação em gestão.

Em relação à importância dos atores externos, os entrevistados enfatizaram a atuação do SESI, SEBRAE e da Secretaria da Cidadania de Sorocaba como facilitadores e até mesmo como estimuladores para a formação de um arranjo colaborativo envolvendo apenas organizações sem fins lucrativos de Sorocaba e região, partindo da ideia inicial da criação de um centro de compras unificado entre elas, com o intuito de reduzirem custos na compra de insumos e suprimentos que pudessem ser compartilhados.

Assim, em uma primeira análise, notou-se que, para a construção da UniOng, se fez de fundamental valia a presença do SESI e do SEBRAE através do seu Projeto Central de Negócios, ao trabalharem como apoiadores externos para transformar a ideia de um relacionamento cooperativo entre empreendimentos sem fins lucrativos em uma organização formalmente concretizada.

Em relação ao Projeto Central de Negócios do SEBRAE, é um projeto de base associativa formado, usualmente, por empresas ou empreendedores independentes voltados para a busca de soluções conjuntas de interesse em comum, o que pode acarretar na formação de uma aliança entre as empresas envolvidas ou apenas em projetos pontuais, sendo, portanto, mais um modelo de negócio adaptado do campo empresarial para o terceiro setor.

A participação de articuladores externos como o SESI e o SEBRAE na formação de alianças estratégicas no terceiro setor assemelha-se as perspectivas de Tachizawa (2007), quanto o autor relata que as organizações integrantes do terceiro setor carecem de incentivo e apoio de articuladores externos para o ingresso em alianças estratégicas, com o intuito de estes apoiadores compartilharem suas experiências, aprendizagens e, sobretudo, desenvolverem profissionalmente a gestão destas entidades, a fim de tornarem efetivos, entre outras práticas, os modelos de relacionamento cooperativos.

Esta necessidade de organizações externas apoiarem o terceiro setor no seu desenvolvimento gerencial como um todo é compartilhada por Marins (2008) ao evidenciar que o modelo habitual de administração desempenhado por muitas OTS ainda é um fator

crítico, já que, por vezes, a administração das OTS ainda está engajada numa cultura do voluntariado e da filantropia, além de certa informalidade e dependência dos meios públicos.

Dessa forma, Marins (2008) considera que o terceiro setor é um segmento que está em processo de profissionalização de seu corpo diretivo e técnico, detendo pouco conhecimento sobre as práticas de desenvolvimento de inúmeros recursos da administração, assim, não é diferente no tocante dos relacionamentos interorganizacionais. Daí a importância da participação de universidades, centros de tecnologia, consultorias, empresas privadas e órgãos públicos em programas de capacitação da gestão voltada para o terceiro setor no país.

Percebe-se, então, que a presença de atores externos, representados pelo SESI, SEBRAE e Secretaria da cidadania de Sorocaba, teve sua importância na formação da UniOng, essencialmente como estimuladora para a ideia de desenvolver um projeto de relacionamento colaborativo contendo apenas organizações sem fins lucrativos ao funcionar, de tal modo, como um propulsor para a constituição da UniOng.

Observou-se, portanto, que, se, por um lado a formação de alianças no terceiro setor é dificultada ainda por uma determinada falta de conhecimento e capacitação de suas organizações, por outro, no caso da UniOng, há uma proximidade por interesses em comuns entre as organizações envolvidas, fato este que tende a facilitar a formação de um arranjo interorganizacional.

Assim, o interesse em comum também foi apontado como um dos fatores relevantes para as organizações pesquisadas participarem da aliança em questão, conforme é descrito por um dos diretores pesquisado:

No começo, uma das principais dificuldades foi entender o porquê da gente se unir, como vamos fazer isso, quem vai participar, como arrecadar recursos para manter mais uma organização, [...] só que, ao longo do tempo, todas essas dificuldades acabaram sendo menores, pois tínhamos muitos interesses parecidos, principalmente em termos a realização de cursos para resolver algumas dúvidas que são compartilhadas por todos nós.

Verificou-se, assim, que os interesses em comuns constituíram um ponto fundamental para unir as organizações sociais na UniOng, uma vez que essa conveniência de interesses acabou por facilitar alguns elementos naturais na formação de alianças, como, por exemplo, o alinhamento de objetivos entre as organizações, em uma proximidade de culturas e na lógica de trabalho, além, claro, das missões e valores organizacionais serem muito próximos.

Para Lorange (1996), todo processo de formação de alianças estratégicas deve iniciar com a declaração explícita das intenções estratégicas de cada parceiro, para que os responsáveis pelo seu planejamento tracem objetivos e metas compatíveis com as expectativas de cada um.

Nesse aspecto, evitou-se um dos principais problemas acarretados em parcerias que reúnem OTS com outros segmentos, em especial com o segundo setor, conforme afirma Austin (2010), que entende que uma das dificuldades centrais quando terceiro e segundo setores decidem se agrupar em alianças intersetoriais ocorre na baixa conectividade de interesses em comum, no contraste de cultura e comunicação, além das diferenças marcantes na forma como atuam as organizações para atenderem seu público-alvo.

Outro aspecto que Austin (2010) considera nos relacionamentos intersetoriais é uma possível perda de identidade das OTS em função da distinção de objetivos e na racionalidade de trabalho desempenhada por empreendimentos privados. Em alguns casos, as organizações sociais tornam-se mecanizadas e fundamentadas em resultados, agrupam-se numa mesma aliança somente para obter recursos financeiros e, assim, deixam seus valores originais em segundo plano.

Dentre os principais interesses em comum identificados entre as associadas da UniOng, conforme apontam seus diretores, estão a necessidade de uma maior profissionalização da gestão das entidades, o fortalecimento político para reivindicar políticas públicas em âmbito regional e um maior reconhecimento do trabalho das associadas na comunidade local.

Compreende-se, então, que o interesse em comum citado pelos entrevistados como um fator motivante na formação da UniOng é uma variável que deve ser trabalhada pelos diretores da UniOng para gerar benefícios às organizações associadas, explorando estes interesses, por exemplo, em cursos de capacitação, mobilizações sociais e ações de reconhecimento institucional, como a realizada através da Revista do Terceiro Setor, que divulga as organizações associadas da UniOng e seus principais projetos sociais, vinculada anualmente e distribuída em conjunto com o Jornal Bom Dia, de Sorocaba.

Paralelo aos interesses em comum, as motivações para um acréscimo de conhecimento e capacitação em gestão também foram consideradas como um fator motivante para as organizações participarem da aliança estratégica pesquisada. Vale a ressalva que as motivações para um salto de conhecimento e capacitação nesta fase são observadas como um fator motivante para, posteriormente, se assim os gestores da UniOng julgarem necessário, se constituírem em um objetivo da aliança estratégica.

Para Klotze (2002), em ambientes caracterizados por fortes instabilidades e inseguranças, a capacidade de se aprender com outras organizações e parceiros é uma maneira muito importante de auxiliar as organizações a alcançarem seus objetivos principais, entre eles, uma base maior de capacidades e conhecimentos centrais. Assim, a teoria da aprendizagem organizacional procura demonstrar o quanto são importantes a transferência e a absorção mútua de conhecimentos no processo de formação de alianças estratégicas.

Schön (1971) aborda esta questão do conhecimento ao comentar que vivemos num tempo da perda do estado estável, um período em que as visões constantes da ocupação, religiões, organizações e sistemas de valores foram erodidos, necessitando cada vez mais da busca por competências e aprendizagens. Assim, Osland e Yaprak (1995) consideram os modelos de aliança estratégica como uma alternativa para reduzir os impactos da complexidade e da imprevisibilidade incontrolável do ambiente.

Não é diferente no terceiro setor, ambiente onde está inserida a UniOng e suas associadas, que passa por um complexo movimento de transição, passando a competir por recursos com fundações subsidiadas pela origem privada, que precisam adotar cada vez mais gestões eficientes para justificar investimentos públicos e privados, além da necessidade de uma lógica de trabalho para profissionalizar seus colaboradores. Estão, deste modo, os arranjos interorganizacionais como uma alternativa para auxiliar essas organizações sem fins lucrativos nessas novas questões que o terceiro setor tem vivenciado.

Osland e Yaprak (1995) também demonstram, por exemplo, que o maior benefício de alianças estratégicas advém do fato de elas permitirem aos parceiros aprender uns com os outros novos conceitos tanto em estruturas organizacionais como na absorção de novas formas de cultura organizacional, além, é claro, de desenvolver novas tecnologias. Essa troca de aprendizagem, por sua vez, depende da receptividade, da eficiência e da capacidade de absorção das organizações na área de aprendizagem organizacional.

De forma geral, Faggion, Balestrin e Weyb (2002) ponderam que as redes interorganizacionais envolvem um conjunto de organizações que utilizam a configuração em rede para alcançar coletivamente certos objetivos organizacionais como, por exemplo, a geração de conhecimento e a potencialização de inteligências estratégicas. Esse aspecto é, portanto mais um importante fator que leva as organizações a participarem de redes de aliança, como o caso da UniOng.

Em resumo, compreende-se que a decisão de formar uma aliança estratégica em torno da UniOng foi motivada preponderantemente pela existência de uma confiança preestabelecida entre as organizações envolvidas, de forma que se assemelha à pressuposição

de Gulati (1998) ao demonstrar que estas relações são intensamente influenciadas pelos laços sociais.

Nesta pesquisa, os fatores sociais alcançaram percentuais de importância superiores a questões relacionadas aos aspectos financeiros. Por exemplo, quando questionados sobre a importância da entrada das organizações nesta aliança por motivações econômicas, apenas 46% consideraram como um fator de muita importância, em contrapartida, 100% dos pesquisados consideraram a confiança como um elemento de muita importância na decisão de entrada na UniOng.

Portanto, na presente pesquisa observou-se que aspectos relacionados a questões financeiras foram consideradas em um grau menor de importância, sendo considerados mais decisivos para o ingresso na aliança pesquisada os fatores ligados a aspectos sociais e ao comportamento estratégico. Além disso, outro ponto entendido como fundamental foi o apoio de atores externos que atuaram, ao mesmo tempo, como estimuladores e articuladores para a constituição da UniOng.

6.2.2 Critérios de seleção

Inicialmente, o que se verificou em relação aos critérios de seleção é que as primeiras organizações foram convidadas pela Secretaria da Cidadania de Sorocaba a participar das conversas preliminares sobre um modelo de arranjo interorganizacional proposto pelo SESI e SEBRAE, antes mesmo da constituição legal da UniOng.

Os convites para participar deste início de parceria foram dirigidos apenas às organizações que tinham seu registro na Secretaria da Cidadania de Sorocaba, com o objetivo de que estas organizações participassem de cursos e eventos do SEBRAE e, assim, fossem despertando o conhecimento e o interesse inicial para a formação de um relacionamento colaborativo entre elas.

Na visão de um dos diretores pesquisados, o SEBRAE e a Secretaria da Cidadania de Sorocaba tiveram um papel relevante tanto na formação como na escolha inicial das organizações que iriam participar da UniOng, duas etapas que aconteceram quase que de forma conjunta.

Nesse aspecto, entende-se que, entre as conversas iniciais desenroladas pelos articuladores externos com as organizações cofundadoras e a formalização da UniOng, passou quase um ano, tempo este sobre o qual um dos gestores pesquisados afirmou:

Foi bom no início não termos assumido nenhuma obrigação legal com a formação de mais uma organização, pois foi um tempo necessário para compreendermos o papel que a UniOng teria e, principalmente, nos conhecermos melhor, adquirirmos confiança e entendermos com quem e como nos relacionaríamos.

Conforme a citação acima, observou-se que as organizações necessitaram de um período de adaptação ao formarem um agrupamento informal entre elas, não somente para buscarem conhecimento a respeito dos arranjos interorganizacionais, mas fundamentalmente para se conhecerem, interagirem e constituírem laços de confiança, para só assim decidirem pela concretização da UniOng.

Verificou-se, portanto, que mesmo antes da constituição da UniOng foi estabelecido um agrupamento informal entre as organizações, a partir de relações não explícitas e com um baixo grau de interdependência, com a motivação de criarem vínculos sociais resultantes de uma troca frequente de informações entre estas organizações, a fim de estabelecerem níveis de confiança asseguráveis para o início da aliança em questão, o que acompanha os conceitos de Gulati (1998).

Segundo Lorange e Ross (1996), seguindo os critérios de evolução das alianças estratégicas, uma organização pode iniciar um processo de cooperação que envolva um menor grau de independência e, a medida que passa a confiar mais no parceiro, aumentar essa interdependência, situação esta similar ao ocorrido na UniOng.

Assim, após este processo de integração e o estabelecimento de níveis aceitáveis de confiança, 17 organizações acabaram por decidir pela constituição da aliança, cujo regimento interno já constava a decisão dos critérios de escolha dos futuros parceiros, iniciando, neste ponto, uma nova fase para o processo de seleção.

Ficou estabelecido que a entrada de uma organização na UniOng não se daria apenas por um simples convite de participação, como ocorreu no início da aliança, mas passaria a conter critérios de seleção. Foi justamente nesta etapa que a presente pesquisa procurou observar e entender os aspectos levados em consideração para o processo de seleção e decisão dos futuros parceiros da UniOng.

A importância em selecionar previamente os parceiros que irão compor uma aliança é enaltecida por Doz e Hamel (2000), Lorange e Ross (2000) e Tristão, Gomes e

Almeida (2010), pois constitui em uma das fases mais críticas do processo, sugerindo que a seleção dos futuros parceiros seja feita de forma estratégica ao levar em consideração a dependência entre as organizações inseridas, sua complementaridade de competências e o intercâmbio mútuo e benéfico de conhecimento e tecnologias.

No caso específico da UniOng, a decisão de escolha dos parceiros em virtude deste complemento de recursos ou por um compartilhamento de especificidades, citadas pelos autores acima como fatores estratégicos na formação de alianças, não foram elementos considerados no processo decisório de selecionar um parceiro, segundo 80% dos entrevistados.

A consideração acima até certo ponto se justifica, pois os membros que compõem a aliança em torno da UniOng são, em sua totalidade, OTS que não possuem como diferencial competitivo a inovação, o desenvolvimento de tecnologias ou mesmo uma gestão baseada em competências, não estando elas, inicialmente, se conectando com outras organizações para tirarem proveitos advindos de um compartilhamento de especificidades ou de uma complementaridade de competências.

Dessa forma, para Doz e Hamel (2000), as organizações que atuam em ambientes com rápida aceleração das mudanças tecnológicas, abertura de economias anteriormente protegidas, intensificação da concorrência ou mesmo necessitam planejar a entrada em mercados internacionais são as organizações que ingressam em alianças estratégicas, almejando que um parceiro complemente suas competências e vice-versa.

Portanto, entende-se que a UniOng no seu processo de seleção não procurou escolher seus parceiros baseada na procura por membros que pudessem compartilhar competências e, assim, somar em capacidades, sendo este um aspecto que poderia ser mais bem trabalhado, pois, segundo Tristão, Gomes e Almeida (2010) o compartilhamento de competências e de especificidades são fatores relevantes para o preenchimento de lacunas de capacidade, o que melhora o desempenho das alianças e viabiliza o alcance de objetivos em comuns.

Todavia, quando perguntado aos entrevistados a respeito do grau de importância referente à congruência de valores para a seleção dos parceiros, constatou-se que 100% das organizações consideraram este fator como de muita importância. Nesta pesquisa, a noção de valores congruentes inclui a proximidade dos objetivos, missões e visões entre as organizações cooperadas, além de certa similaridade na atuação social e na lógica de trabalho desempenhada por elas.

Assim, ao tomar como base a congruência nos valores e objetivos das organizações participantes, a UniOng definiu em seu regimento interno que os futuros parceiros deveriam ser entidades assistenciais, associações, institutos, fundações ou OSCIPs que atendessem indivíduos em situação de vulnerabilidade social, podendo ser famílias, crianças, adolescentes, adultos, idosos, doentes e outros em situação de risco social.

Percebe-se, neste cenário, que a UniOng procurou estreitar a participação das organizações a partir de uma lógica de atuação social desenvolvida por seus membros, não permitindo, por exemplo, o ingresso de organizações sem fins lucrativos que não trabalhassem com projetos sociais voltados para o atendimento de indivíduos em vulnerabilidade social, como ONGs que tenham como ação a defesa do meio ambiente ou entidades profissionais, associações comerciais e cooperativas.

Outro ponto determinado pela UniOng para manter um padrão no processo de seleção refere-se aos aspectos estruturais para admissão dos futuros integrantes. Assim, a UniOng definiu como obrigatoriedade que as organizações fossem constituídas pelos seguintes aspectos estruturais:

- a) devem ser de natureza privada;
- b) registradas formalmente como pessoas jurídicas;
- c) organizações que não objetivem a distribuição de lucros aos seus fundadores;
- d) possuírem o Título de Utilidade Pública Municipal;
- e) estarem registradas na Secretaria de Cidadania de Sorocaba ou no Conselho Municipal correspondente à sua área preponderante de atuação.

Observou-se, deste modo, que a UniOng limitou a presença das organizações que desejassem ingressar na aliança ao levar em consideração a compatibilidade dos valores, missões e objetivos dos futuros parceiros com os preceitos da UniOng, a partir de uma análise dos critérios de atuação social e estrutural destes futuros parceiros.

Assim, a UniOng seguiu os pressupostos de Fischer (2002) para a seleção de seus parceiros, ao identificar se as missões e objetivos dos candidatos estavam compatíveis e passíveis de integração com o da aliança, verificar se aliança é importante para as associadas tanto quanto para UniOng e, por último, se as organizações possuíam valores organizacionais congruentes, devendo as diferenças permanecer em limites aceitáveis para a concepção desta aliança.

Também, quando indagado sobre a importância dos laços sociais, representados pelos aspectos da confiança, reputação e vínculos anteriores com os membros da UniOng,

todos estes fatores foram qualificados como variáveis de muita importância no processo decisório sobre a seleção das organizações que iriam participar da aliança em torno da UniOng.

Percebeu-se, portanto, que a confiança é um fator que foi classificado como item de muita importância por todas as organizações pesquisadas, tanto como um elemento motivante (estímulo inicial) para a entrada na aliança quanto como um fator decisivo no seu processo de seleção. Assim, na percepção de Gulati (1998), a confiança deve ser estabelecida no processo de seleção em arranjos organizacionais, pois proporciona uma diminuição nos custos de transação ao reduzir os custos na busca por um parceiro, ao se formar alianças com aqueles com quem a organização já possui uma relação de confiança pré-existente, bem como pela redução nos custos advindos da necessidade de monitorar os relacionamentos por intermédio de contratos jurídicos.

Ainda para Gulati (1998), a confiança pode ser um potencial articulador para inibir ou ao menos reduzir conflitos e comportamentos oportunistas em alianças, porém outros pontos também devem ser considerados, como o risco de se investir em um parceiro com pouca credibilidade. Dessa forma, as organizações pesquisadas, quando questionadas sobre a escolha dos parceiros, também foram unânimes em considerar a reputação como um fator de muita importância no processo de escolha.

Nesse caso, a UniOng procurou escolher seus parceiros também ao levar em consideração a integridade e a honestidade das organizações. Prova disto é que, para poder ingressar nesta aliança, se faz obrigatório o registro dessas entidades na Secretaria de Cidadania de Sorocaba e, principalmente, a obrigatoriedade das organizações participantes serem reconhecidas com o título de Utilidade Pública Municipal.

Quanto aos critérios de vínculos sociais pré-existentes, também se observou que 92% das organizações mantinham algum tipo de relacionamento entre elas anterior à formação da UniOng, em um tipo de parceria baseada em relacionamentos bilaterais, agrupados informalmente e com objetivos pontuais, os quais, mesmo com um baixo grau de interdependência, foram também apontados como um laço social importante na decisão de escolha sobre os futuros parceiros.

Na percepção de Gulati (1998), a formação das alianças deve também ter uma perspectiva dirigida para os laços imersos em relações sociais, recorrendo a redes sociais pré-existentes para buscar informações que reduzam os custos de transação necessários para a procura de um parceiro, reduzindo também os riscos de alianças com parceiros de conduta oportunista ou as incertezas sobre os futuros parceiros.

Assim, seguindo os critérios de classificação de Geringer e Frayne (1993), a aliança dirigida pela UniOng acabou por não considerar no seu processo de seleção os critérios relacionados às tarefas, que são aqueles que dizem respeito às habilidades operacionais e aos *inputs/outputs* de recursos que as alianças podem oferecer em contrapartida de uma seleção orientada mais para critérios relacionados aos parceiros.

De forma geral, entende-se que a UniOng, em um primeiro momento, não considerou a importância dos ativos complementares no processo de escolha dos seus parceiros e evidenciou mais fatores como a congruência de valores, confiança, reputação e laços sociais anteriores como elementos de maior importância na seleção de seus parceiros ao almejar a conectividade com organizações passíveis de integração.

6.2.3 Estrutura de governança

A terceira etapa, talvez, tenha sido a uma das fases mais complexas do processo de formação da UniOng, basicamente por três motivos: a) decisão da diretoria da UniOng por ter certa autonomia perante o apoio do SESI, SEBRAE e da Secretaria da Cidadania de Sorocaba; b) desconhecimento parcial sobre a estrutura de governança escolhida; c) gerar uma motivação e maior participação dos associados.

Dessa forma, quando questionado um dos diretores a respeito da participação do SESI, SEBRAE e da Secretaria da Cidadania de Sorocaba na decisão sobre a estrutura de governança da UniOng, extraiu-se a seguinte afirmação:

O SEBRAE e os outros apoiadores tiveram uma ideia inicial, que acabamos topando e acreditando ser possível de executar entre nós, organizações não governamentais de Sorocaba. Porém, esta ideia ficou só no começo, como um primeiro estalo. Depois, começamos adaptar o modelo central de negócios (SEBRAE) para o nosso dia a dia, baseados em nossos problemas, [...] preferimos ter uma parceria com outro formato, mais voltado para atender nossas necessidades, como a capacitação e o fortalecimento conjunto.

Assim, por iniciativa das próprias organizações cofundadoras, ficou estabelecido que essas entidades formariam uma estrutura de governança a partir de uma relação de aliança estratégica, tendo a UniOng como sua representante para gerenciar e coordenar este emaranhado de relacionamentos, mas todas as associadas deveriam permanecer com sua

gestão própria e autônoma, tanto em aspectos gerenciais como financeiros, conforme se pode observar pela fala de um entrevistados:

No começo sentíamos a necessidade de uma formalização da estrutura organizacional, daí nasceu a UniOng, com o objetivo de trazer mais foco e direcionamentos, unindo a necessidade de todos. [...] Só que continuamos também tendo vida própria, cada qual organização com seu próprio jeito de administrar, possuindo dessa forma uma gestão independente.

A UniOng, desse modo, procurou manter a autonomia administrativa de todos os seus participantes, ao trabalhar apenas como uma articuladora deste arranjo cooperativo, o que aproxima-se da visão de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) de que as alianças são compostas pela conectividade com organizações que possuem interesses em comuns, porém mantendo a autonomia de todos os seus membros.

Outro ponto que se verificou no início da governança estabelecida pela UniOng foi um desconhecimento de como agrupar todas essas organizações em um formato de arranjo cooperativo e, assim, alinhar o interesse de seus participantes com os objetivos da UniOng. Além disso, havia a falta de recursos financeiros e estruturais para bancar os serviços propostos e, finalmente, a baixa participação das associadas em torno desta aliança.

No entanto, a formação de uma diretoria executiva participativa acabou por possibilitar um novo direcionamento dos esforços da UniOng ao transferir o seu foco de atuação, até então voltado para a criação de um centro de compras unificado, para a ação em programas de capacitação profissional, aumento de visibilidade dos projetos sociais das associadas e fortalecimento político local. Conseqüentemente, isso alavancou uma maior participação de suas associadas na aliança.

Também foi importante na estrutura de governança da UniOng o estabelecimento prévio de que a aliança não teria como foco principal a doação de recursos financeiros e materiais para as entidades parceiras, evitando uma possível divergência de interesses e conflitos, já que grande parte das associadas compete pelos mesmos recursos. Em contrapartida, este fato também veio a impossibilitar que a UniOng implantasse projetos que desenvolvessem um dos principais pontos críticos das organizações sem fins lucrativos, que é a geração de recursos financeiros para promover a sustentabilidade destas entidades.

Quanto ao mecanismo de coordenação entre a UniOng e suas associadas, estabeleceu-se que o relacionamento rotineiro seria coordenado por um administrador, que seria o responsável pela integração com as diferentes unidades dentro deste arranjo e pela busca por novos parceiros estratégicos. Já a diretoria executiva se centralizaria,

principalmente, no cumprimento da missão proposta pela aliança, na prospecção de recursos financeiros para o seu autossustento e na avaliação da dinâmica de evolução e das normas de reciprocidade entre os membros da aliança.

Nesse sentido, a UniOng promoveu uma série de programas para efetivar o desenvolvimento profissional de suas associadas, situação essa que dificilmente seria obtida somente com a ação individual de um parceiro devido à racionalidade limitada dos atores em questão, e também pela falta de recursos estruturais e financeiros providos, num contexto geral, às OTS.

Portanto, em um primeiro momento, entende-se que a estrutura de governança instituída pela UniOng estava inserida sobre os conceitos da economia dos custos de transação, a partir de um mecanismo de governança baseada nas relações de rede e sobre a perspectiva dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos, na busca por soluções e atuações conjuntas, redução das incertezas em virtude da racionalidade limitada de seus participantes e com suas próprias normas de reciprocidade para solucionar seus conflitos, conforme os conceitos de Powell (1990).

Dentre as principais características deste relacionamento estabelecido entre a UniOng e suas associadas sobre os moldes da ECT, destaca-se a cooperação das organizações por uma efetiva capacitação profissional de seus participantes, o que pode ser entendido como um fenômeno de transação, que Williamson (1985) compreende como os custos advindos das trocas entre os parceiros, estando estes custos inferiores aos custos de uma estrutura de mercado livre.

Um exemplo: se uma organização participante da aliança em torno da UniOng decidisse, de forma isolada, obter capacitações sobre áreas do direito, contábeis ou em cursos técnicos, provavelmente teria seus custos de capacitação maiores quando comparados aos custos da UniOng, que são rateados entre as organizações associadas, integradas em uma aliança com objetivos similares.

Ou ainda, em ações para o fortalecimento político das organizações integrantes da UniOng, constatou-se que possui maior efetividade quando essas organizações trabalham de forma conjunta, alinhando os interesses de suas associadas e apresentando conjuntamente suas reivindicações ao poder público local. Isso gera resultados mais satisfatórios do que simplesmente ações isoladas e pontuais, baseadas em estruturas burocráticas ou em relacionamentos momentâneos e de baixo comprometimento.

Todavia, se numa primeira análise a UniOng estava dirigida para uma estrutura de governança orientada pelos relacionamentos cooperativos, a fim de minimizarem alguns

custos de transação, por outro, observou-se novamente a existência dos laços sociais enquanto elemento do processo de imersão social como um importante articulador para o mecanismo de governança estabelecido pela UniOng.

Assim, 100% das entidades pesquisadas relataram que a confiança, reciprocidade e lealdade são fatores principais na estrutura de funcionamento da UniOng, estando essas variáveis apontadas como fundamentais para maximizar a eficiência e eficácia da gestão desempenhada pela UniOng. Em contrapartida, somente 66% das organizações pesquisadas atribuíram tal importância para os contratos sociais e acordos legais.

Neste aspecto, Baldi e Lopes (2005) consideram que a confiança desempenha um papel chave na estrutura de governança em arranjos cooperativos, por meio da criação de um sentimento de obrigação recíproca entre os parceiros, que por sua vez, gera como consequência um comportamento de lealdade entre as partes, não ficando a estrutura de gestão das alianças estratégicas determinada apenas pelos aspectos legais, econômicos e influenciada por fatores exógenos.

Outro aspecto que se avaliou entre as organizações pesquisadas foi a presença de condutas oportunistas na aliança. Apenas uma entidade afirmou já ter presenciado esse tipo de atitude, enquanto 92% das organizações afirmaram não ter detectado este comportamento na aliança gerida pela UniOng.

Para Gulati (1998), quando se tem a confiança e a existência de laços sociais preestabelecidos em uma estrutura de governança, se ganha em rapidez no processo de tomada de decisão, uma vez que isso diminui os custos de transação à medida que reduz consideravelmente a necessidade de monitorar o comportamento do parceiro, ao contrário das relações baseadas apenas em contratos jurídicos, que não protegem efetivamente contra a presença de comportamentos oportunistas e incertezas sobre a lealdade de um parceiro ao longo de uma aliança.

Seguindo este conceito de Gulati (1998), observou-se, na estrutura da aliança em questão, a presença da confiança essencialmente no relacionamento estabelecido entre a diretoria executiva e as associadas, sendo que muitas das decisões em âmbito tático e operacional ocorrem de forma centralizada pela diretoria, sem a necessidade de consultar rotineiramente suas associadas, enquanto as decisões em nível estratégico, normalmente, são tomadas a partir de reuniões informais entre a diretoria e as associadas, cabendo apenas em alguns casos a tomada de decisão através do critério de votação.

Essa estrutura baseada na confiança permite à UniOng uma maior agilidade na tomada de decisão, facilita a chegada de um consenso entre as partes, diminui a disposição de

conflitos entre os parceiros, além de evitar um desgaste por divergências de opiniões, o que poderia levar a embates que viessem a prejudicar o funcionamento da aliança e, portanto, propiciando um menor custo de transação quando comparado ao de uma estrutura de governança próxima à hierarquia (*joint ventures*).

Na concepção de Baldi e Lopes (2005), os laços sociais viabilizam a utilização de estruturas menos formais por substituírem mecanismos de controles mais formais e, por isso, mais onerosos, facilitando o alinhamento de objetivos e estratégias, independente do emprego da participação de capital.

Entretanto, alguns contrapontos devem ser levados em consideração, como a centralização das decisões, concentradas quase que exclusivamente entre poucos membros da diretoria executiva da UniOng, fato este que ocorreu não por um excesso de poder de seus gestores, mas, principalmente, pela pouca participação e pró-atividade de seus membros, que não participam ativamente na gestão da UniOng.

Esta passividade das associadas ficou mais em evidência nos primeiros anos da aliança e restrita ao processo decisório, pois nota-se uma intensa presença em termos de participação das associadas tanto na execução dos projetos desenvolvidos pela UniOng como na participação em cursos de capacitação, palestras, eventos beneficentes e na prestação de serviços entre as participantes.

Dessa forma, orientando-se sobre as perspectivas de Baldi e Lopes (2005), entende-se que a estrutura de tomada de decisão da UniOng não está baseada de forma homogênea, o que pode acarretar alguns riscos para as organizações participantes, como uma dependência excessiva da atual diretoria para o planejamento e o cumprimento de ações estratégicas ou, ainda, uma passividade das organizações associadas na estrutura administrativa, dificultando em um eventual processo de sucessão da atual diretoria ou mesmo em uma reavaliação da dinâmica evolutiva da UniOng.

Assim, entende-se que, se por um lado os laços sociais na estrutura da UniOng promoveram uma “desmecanização” na tomada de decisão pelos agentes e também um menor conflito e desgaste por divergências, por outro lado, acabaram provocando certa concentração de poder e uma limitação no surgimento de novos líderes na aliança.

Todavia, em uma análise primária, observou-se que a confiança e as relações sociais ainda são mais vantajosas para a estrutura de funcionamento da UniOng do que propriamente uma estrutura baseada na hierarquia e nos contratos legais. Prova disso é que 100% das organizações pesquisadas afirmaram que as expectativas em relação à aliança

estratégica em torno da UniOng estão se concretizando, além da primazia do atendimento dos interesses coletivos em detrimento de comportamentos individuais e oportunistas.

Portanto, mesmo de forma involuntária, a UniOng conseguiu alinhar o aspecto da confiança com uma estrutura de governança alternativa, que permitiu gerar uma redução nos custos de transação para as organizações associadas, a medida que reduziu consideravelmente a necessidade de ter mecanismos de coordenação mais formais e onerosos, além de diminuir significativamente a necessidade pelo monitoramento do comportamento de seus parceiros e da necessidade de engessar seu relacionamento por intermédio de contratos jurídicos ou outros mecanismos legais.

Em um contexto geral, percebe-se que a estrutura de governança da UniOng assemelha-se com os conceitos de Gulati (1998) ao evidenciar, além dos fatores relativos à economia dos custos de transação, também os aspectos das relações sociais como condutores da estrutura de funcionamento de uma aliança, estando mais uma vez os laços sociais desempenhando influências distintas nas fases de formação das alianças estratégicas.

6.2.4 Dinâmica evolutiva

Como já visto nesta pesquisa, as organizações cofundadoras da UniOng necessitaram de uma fase de adaptação, tempo este que a pesquisa analisou como uma etapa fundamental para que as organizações criassem laços sociais, desenvolvessem capacitações técnicas sobre modelos interorganizacionais de cooperação e, assim, fossem adquirindo confiança e conhecimento suficientes para efetivar a formação de uma aliança estratégica.

Dessa forma, compreende-se esse período de “aclimatação” como um estágio inicial da aliança, pois as organizações estavam agrupadas em um emaranhado de relacionamentos bilaterais, não explícitos e com um baixo grau de interdependência; portanto, essa fase poderia ser classificada apenas como uma rede informal, em que a aliança entre as organizações ainda não se encontrava formalmente constituída e legalizada, demonstrando que redes informais podem ser convertidas, posteriormente, em uma rede de aliança explícita como o caso da UniOng.

Esta transição para a concepção de uma aliança explícita apenas pode ser constatado na UniOng com o crescente nível de interesse, conhecimento e, sobretudo, de confiança entre as organizações que participaram desse estágio inicial, em conjunto com o

apoio de articuladores externos, assim, a aliança evoluiu para a constituição legal de um novo empreendimento social, passando a assessorar e prestar serviços às organizações associadas de forma integrada, interdependente e com relacionamentos multilaterais.

Ao avaliar essa primeira evolução do relacionamento desempenhado pela UniOng com suas parceiras, pode-se observar que as relações progrediram de um relacionamento informal e não explícito para uma relação formalmente constituída, de longo prazo, assumindo um caráter estratégico para as associadas, uma vez que cooperavam diretamente para o cumprimento de suas missões sociais, além de potencializarem ganhos em aspectos financeiros, administrativos e institucionais.

Nesse sentido, notou-se que, a medida que a aliança evoluiu, os laços de confiança e o nível de interação e reciprocidade entre a UniOng e suas associadas também se desenvolveram, aproximando-se, nesta etapa, dos conceitos de laço forte para caracterizar a aliança estratégica definida pela UniOng. Ou seja, houve uma crescente na intensidade dos laços sociais, conforme aumentava a dinâmica evolutiva da aliança.

Nessa fase, portanto, a aliança assumiu características de relacionamento nos conceitos que Granovetter (1973) classificou como de laço forte, isso é, em uma relação em que uma organização parceira está conectada a várias outras organizações com quem seu empreendimento também se relaciona. Por esta classificação, também se entende uma situação em que os atores mantêm relações muito próximas, diretas, certa continuidade e também possuem maior dificuldade para uma reversão, segundo os conceitos de Child e Faulkner (1998).

O fortalecimento da aliança resultou em um aumento no quadro de associadas de 17 para 33 nos últimos cinco anos, todas selecionadas pelos critérios preestabelecidos de atuação social e estrutural. Tal critério, ao mesmo tempo em que uniu diversas organizações com valores e objetivos adjacentes, também agrupou organizações que, mesmo indiretamente, acabavam por competir pelos mesmos recursos financeiros, materiais e humanos.

Esse fato levou a UniOng a não atuar diretamente com a doação de recursos financeiros para suas associadas, mantendo seu foco apenas em treinamentos preparatórios na prospecção de recursos no âmbito público e privado, além de orientações sobre prestação de contas e cursos de administração financeira. Também procurou mapear as principais necessidades de mão de obra e capacitá-las em programas com universidades e centros tecnológicos, além da coordenação de um centro do voluntariado de Sorocaba.

Nesse aspecto, entende-se que a dinâmica de evolução da UniOng acabou por unir formalmente um grupo de organizações parceiras em uma mesma aliança, ao invés de uma

coleção de várias outras alianças, possuindo essas organizações uma proximidade no grau de identidade, mas, ao mesmo tempo, sendo “concorrentes” na busca por recursos financeiros, materiais e humanos.

Assim, notou-se que, com o decorrer do tempo, a aliança constituída pela UniOng foi ganhando contornos de uma aliança com características de um relacionamento multilateral, ou seja, uma constelação formada por diversas organizações sociais se relacionado entre si, porém competindo umas contra outras por recursos e membros no mesmo setor ou em setores similares, agrupando-se em arranjos explícitos e formalmente organizados para alcançarem objetivos em comum, conforme apresentado na visão de Lazzarini (2008).

Quanto às principais mudanças ocorridas no ambiente externo neste período de cinco anos de atuação da UniOng, destaca-se a participação cada vez maior das chamadas fundações patrocinadas por empresas privadas, que trabalham de forma a reverter recursos de sua atividade para projetos sem a finalidade de lucro, o que é mais um importante *player* de atuação no campo social.

Essa iniciativa, ao mesmo tempo em que veio a dividir a responsabilidade com as organizações sem fins lucrativos na provisão de serviços sociais negligenciados ou ainda pouco assistidos pelo Governo, acabou também sendo outra opção para aplicação de recursos financeiros, aumentando ainda mais a competitividade por estes recursos e exigindo cada vez mais uma maior eficiência na gestão das organizações sem fins lucrativos.

Outro aspecto que já há tempos vem ganhando notória importância no campo social está relacionado à questão da conduta ética e da transparência na prestação de contas das organizações do terceiro setor para a sociedade em geral, que segundo Morris (2000), em virtude da prática de algumas organizações mal intencionadas utilizarem de uma falsa atuação social para proveitos próprios, acabam por interferir na imagem de todo um setor. Por esses motivos apresentados é que Marins (2008) compreende que os fatores exógenos acabam influenciando de forma intensa no funcionamento das organizações sociais e, assim, necessitam de uma lógica de mercado fundamentada na racionalidade instrumental para o desenvolvimento dessas organizações.

Com essa nova percepção, a UniOng procurou trabalhar a aliança como um recurso estratégico para suas parceiras ao focar ainda mais na capacitação profissional, promovendo um intercâmbio de competências entre essas organizações a partir de um processo de analisar as melhores práticas vivenciadas pelas entidades e aplicá-las em outras organizações. Nesse sentido, observou-se que, apesar do processo de seleção não considerar a

importância dos ativos complementares, ao longo do curso este processo acabou sendo desenvolvido pela UniOng, contextualizando a importância do compartilhamento de competências nas alianças estratégicas, segundo Doz e Hamel (2000) e Tristão, Gomes e Almeida (2010).

Em relação às principais mudanças ocorridas ao levar em conta os fatores endógenos, nos últimos anos destacam-se a transição de comando na presidência da entidade em 2012, porém mantendo-se praticamente toda a diretoria executiva anterior, dando, assim, continuidade ao trabalho desenvolvido na primeira gestão. Quanto às organizações cofundadoras, todas se mantiveram no quadro de associadas somadas às outras 17 novas associadas. Ao longo do percurso, somente uma dessas novas associadas não continuou na aliança.

Notou-se também que o desenvolvimento da UniOng não se justificou apenas pelo crescimento no número de associadas ou pela quantidade de organizações que saíram da aliança, mas também pode ser observado pela evolução nos níveis de confiança e pelo maior compartilhamento de informações e competências entre as entidades pesquisadas, sendo que 100% dos entrevistados consideram estes aspectos como fatores que evoluíram consideravelmente em torno desta parceria.

Essa percepção das organizações entrevistadas em relação aos acréscimos nos níveis de confiança ao longo da aliança e também no aumento do compartilhamento de informações e competências segue os pressupostos de Baldi e Lopes (2005), que consideram que os laços sociais acabam se desenvolvendo mais substancialmente ao longo do tempo de uma relação, facilitando o fluxo de conhecimento e informações e a tomada de decisão entre as diferentes unidades participativas.

Contudo, neste período de cinco anos de atuação da UniOng, alguns pontos devem ser realçados como ações que não se concretizaram efetivamente na aliança, sobretudo quanto às questões relacionadas a uma maior eficiência financeira de suas associadas. Essa situação pode ser atribuída pela baixa participação da UniOng no desenvolvimento de projetos que visassem o incremento financeiro de seus participantes, ilustrado, por exemplo, na ideia da criação de um setor de compras unificado entre as associadas, que ainda é um plano a ser desenvolvido, embora tenha sido um dos objetivos iniciais para a construção deste arranjo colaborativo entre OTS.

Para Lynch (2002) e Lorange e Ross (2000), as alianças estratégicas podem oferecer a seus participantes inúmeras vantagens, entre elas a redução de seus custos operacionais e o compartilhamento de custos duplos e, assim, estes fatores poderiam ser mais

bem trabalhados na administração da UniOng, não ficando ela restrita às suas ações apenas no desenvolvimento em capacitações de gestão, mas também na implantação de programas internos voltados para a criação de um centro de compras, na divisão de custos duplos, no compartilhamento de estruturas e serviços em comum, ou mesmo na atuação como uma intermediadora na execução de projetos de financiamento para suas associadas, de forma a trabalhar como uma facilitadora, e não como uma doadora de recursos financeiros e materiais.

Entende-se, portanto, que a UniOng deveria voltar suas atenções para práticas que influenciem mais intensamente o aspecto econômico-financeiro de suas associadas, já que, segundo Cazzolato (2008), os problemas estruturais e de gestão de muitas organizações sem fins lucrativos, somados a um aumento no número de OTS proporcionalmente maior que os recursos aplicados neste segmento, acabam interferindo diretamente em um dos principais problemas vivenciadas pelas OTS, que é a enorme dificuldade para a prospecção e captação de recursos financeiros, gerando uma insuficiência financeira para o seu sustento e até mesmo causando a descontinuidade dessas organizações em longo prazo.

Ao retornar para um contexto atual, observou-se na gestão da UniOng a evolução de outra linha de trabalho, concomitantemente com os esforços de capacitação profissional e fortalecimento político e institucional, que é a prestação de serviços de uma organização parceira para outra organização da aliança, com o objetivo de promover uma maior interdependência entre as associadas, o compartilhamento de aprendizagens e, principalmente, o preenchimento de lacunas supridas por serviços dentro da própria aliança. Segundo Fischer (2002), conforme as alianças vão evoluindo positivamente entre as organizações que compõem uma rede, elas acabam por gerar uma maior compatibilidade, objetivos mais elaborados e habilidades aperfeiçoadas.

Também quando questionadas as organizações pesquisadas sobre a intenção dessas entidades em participar de uma nova aliança estratégica, aproximadamente 85% afirmaram que aceitariam novamente ingressar em outra aliança, ratificando os conceitos de Gulati (1998), Baldi e Lopes (2005) e Fischer (2002), de que a imersão em relacionamentos interorganizacionais anteriores acaba formando uma rede social pré-existente, que facilita a entrada em novas alianças.

Desta forma, compreende-se que a aliança estratégica constituída pela UniOng evolui substancialmente, fruto do nível de interação das relações entre as próprias associadas e também dos mecanismos de coordenação da UniOng. Isso demonstra o que Gulati (1998) explica em suas pesquisas, que as alianças não são estruturas socialmente estáticas, mas

produto da evolução das imersões sociais constituídas ao longo do processo de formação deste arranjo cooperativo.

Portanto, esta pesquisa, ao adotar como referência a formação da aliança estratégica da UniOng e sua evolução ao longo destes últimos cinco anos, acabou por possibilitar a definição de algumas preposições para caracterizar o processo de formação das alianças sociais, tendo também como referência os estudos a respeito das atuações sociais empresariais (CARROLL, 1979; CLARKSON, 1995; FISCHER; CASADO, 2003) e nas alianças estabelecidas entre OTS e o Governo (TACHIZAWA, 2007; TEODÓSIO, 2008; AUSTIN, 2010).

Vale a ressalva de que estas preposições não significam uma estrutura que deva ser seguida fielmente por outras organizações sociais com o intuito de constituírem alianças estratégicas com outros participantes do terceiro setor, pois essas preposições limitam-se ao entendimento de fenômenos semelhantes e seus resultados não podem ser generalizados. Assim, no Quadro 11 são apresentadas as principais características para a formação de alianças sociais, com base na pesquisa realizada com a UniOng e suas associadas.

Quadro 11 – Caracterização de alianças sociais quanto aos atores, formato, valores, conectividade e objetivos esperados

Critérios:	Características em Alianças Sociais
Atores	Necessitam congregar exclusivamente pessoas jurídicas de direito privado, sem fins econômicos e que prestam serviços de interesse coletivo.
Formato	Podem ser alianças não explícitas, com relacionamentos superficiais, voltadas para um projeto pontual e com baixo nível de interdependência entre seus membros (laço fraco). Podem ter suas relações explicitamente organizadas, orientadas por um caráter estratégico, promovendo relações com alto grau de integração entre as organizações participantes em seus diferentes níveis organizacionais. Podem ou não constituir uma terceira organização (laço forte).
Valores	Os valores sociais das organizações devem ter congruência e ao longo da aliança os propósitos devem ser transparentes e leais.
Conectividade	As organizações participantes devem previamente selecionar seus parceiros, levando em consideração principalmente os critérios relacionados aos laços sociais (vínculos pré-existent, confiança e reciprocidade) e também os critérios relacionados à tarefa, a fim de evitarem conflitos de interesse, choque de culturas e a conectividade com organizações de conduta oportunista.
Objetivos esperados	Prospecção e captação de recursos financeiros, capacitação de gestão, fortalecimento institucional, mobilização política, desenvolvimento de pesquisas sobre o respectivo setor.

Fonte: Elaboração própria.

Assim, compreende-se que, apesar de alguns objetivos não terem evoluído ao longo da aliança, como a própria criação de um centro de compras unificado, em um contexto geral, entende-se que a aliança constituída pela UniOng desempenhou um papel importante na iniciativa para que outras organizações também estabeleçam estratégias coletivas com empreendimentos do terceiro setor, mantendo uma conectividade com atores que possuem valores sociais adjacentes e, dessa forma, almejando o progresso das organizações sem fins lucrativos, mesmo que ainda em âmbito local.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por este trabalho, observou-se a possibilidade da união de organizações sem fins lucrativos em um mesmo arranjo colaborativo, denominado aliança social, ao aproveitar a congruência de valores e objetivos, bem como certa similaridade na lógica de trabalho e na atuação social dessas organizações na formação de alianças estratégicas, reconhecendo como estado limitante para este formato de parceria a baixa profissionalização na gestão destas organizações, ainda muito engajadas em uma administração orientada pela filantropia e o voluntariado.

Nesse sentido, a pesquisa inicialmente observou a presença de um arranjo colaborativo formado exclusivamente por participantes do terceiro setor, ao explorar a aliança concebida pela UniOng, uma vez que as pesquisas acadêmicas não indicavam nenhum resultado substancial para este modelo de estratégia coletiva. Todavia, a prática se fez presente ao demonstrar a construção da aliança estratégica desenvolvida pela UniOng, resultado da união de diferentes organizações sem fins lucrativos com foco no atendimento a indivíduos com vulnerabilidade social, o que motivou o estudo a respeito deste tema.

Diante deste cenário, a pesquisa definiu como objetivo central caracterizar o processo de formação de alianças estratégicas envolvendo as cofundadoras da UniOng e, assim, apresentou os principais resultados nas etapas de formação, ao iniciar as análises pelos fatores motivantes, critérios de seleção, estrutura de governança e, finalmente, pela dinâmica evolutiva da aliança em questão.

Em relação aos fatores motivantes, a pesquisa evidenciou como principal elemento para que as organizações decidissem pela formação da aliança analisada o fato da existência de uma confiança preestabelecida entre as organizações participantes, fruto de interações sociais anteriores desenvolvidas por essas organizações, alcançando percentuais superiores às questões relacionadas às motivações financeiras. Outro ponto que também deve ser mencionado como fator decisivo para o ingresso das organizações na aliança foi a presença de apoiadores externos que trabalharam, simultaneamente, como facilitadores e estimuladores para a formação deste arranjo cooperativo entre organizações sem fins lucrativos.

Quanto ao processo de seleção, o que se notou pela análise dos dados é que a UniOng definiu necessariamente dois critérios para escolher seus parceiros, determinados pelos aspectos de atuação social e estrutural das organizações. Dessa forma, não relevou em

seu processo de seleção a complementaridade de capacidades e o compartilhamento de ativos entre as organizações selecionadas, assim, não se orientou na decisão de seleção pelos critérios relacionados às tarefas, e sim pelos critérios relacionados aos parceiros, com o objetivo de conectar empreendimentos sociais passíveis de integração.

Já na análise sobre o modelo de governança praticado pela UniOng, compreendeu-se que a entidade definiu sua estrutura baseada nas relações de rede, porém, involuntariamente, também se utilizou dos aspectos da confiança, lealdade e reciprocidade no seu mecanismo de coordenação com suas associadas, possibilitando estruturas menos formais em detrimento de mecanismos mais formais e onerosos, diferente das estruturas hierárquicas, que são enrijecidas por contratos e regimentos legais. Isso ilustra os pressupostos de Gulati (1998) a respeito da influência dos laços sociais como uma estrutura de governança alternativa, que permite uma redução nos custos de transação em um arranjo cooperativo interorganizacional.

A pesquisa também procurou evidenciar, ao longo dos últimos anos, a dinâmica evolutiva da UniOng e obteve como principais resultados o fato de que a aliança evoluiu de um emaranhado de relacionamentos bilaterais e não explícitos para um arranjo de constelação formalmente organizado, com relações interdependentes e multilaterais, tendo como principais objetivos a capacitação profissional, fortalecimento político e o aumento de visibilidade, mas não tendo, porém, como foco de atuação a implantação de projetos para geração direta de renda a suas associadas.

Conforme foi verificado, percebe-se que a aliança pesquisada possui alguns aspectos que podem ser mais bem trabalhados, como a seleção de parceiros seguindo a necessidade por ativos complementares, maior participação das associadas na gestão da UniOng, a formação de novas lideranças para possibilitar novos direcionamentos e até mesmo a continuidade da UniOng, além da falta de políticas para o incremento de recursos financeiros a suas parceiras. Todavia, compreende-se que a aliança em questão veio a exercer um papel expressivo na iniciativa de unir explicitamente organizações sem fins lucrativos em arranjos cooperativos, funcionando como mais um importante recurso estratégico para a gestão das OTS.

De forma geral, no que concerne a caracterização do processo de formação da aliança estratégica em questão, a pesquisa concluiu que os laços sociais desempenharam influências marcantes nas diferentes fases da constituição desta aliança, estando, dessa forma, o papel das relações sociais influenciando potencialmente a decisão de seus agentes

econômicos, assim, reduzindo alguns custos de transação ao longo da aliança e permitindo a evolução para relacionamentos estratégicos e com objetivos mais elaborados.

Portanto, a partir do contexto apresentado, verificou-se a importância deste estudo ao ampliar a abordagem da estratégica na gestão das OTS, ao observar a estratégia não apenas de forma isolada e com objetivos puramente econômicos, mas também em um processo constituído pelas interações das organizações com seu meio, estando a gestão estratégica neste estudo vinculada à questão dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos, ilustrados pelas relações de aliança estratégica entre as organizações sociais formadoras da UniOng.

Outro aspecto presente nesta pesquisa que veio a somar para o campo acadêmico e organizacional foi observar uma maior relevância dos laços sociais representados principalmente pela confiança e as relações sociais preexistentes na motivação das organizações co-fundadoras para a concepção do arranjo em torno da Uniong, assumindo resultados mais significativos que até mesmo as motivações financeiras, usualmente, consideradas como elemento fundamental na construção de alianças estratégicas principalmente quando no tocante dos estudos entre empreendimentos do segundo setor.

Também compreende que esta pesquisa se fez importante para as organizações do terceiro setor, ao propor uma estrutura de relacionamento que permitiu uma sinergia de valores, interesses e finalidades mais acentuados se comparados com os relacionamentos envolvendo setores econômicos distintos, nas chamadas alianças intersetoriais, ficando assim, o arranjo das alianças sociais como mais um importante recurso estratégico para empreendimentos sem fins lucrativos se desenvolverem, aproveitando desta congruência de objetivos e da união de organizações do terceiro setor para o alcance de diferentes objetivos, como o proposto na aliança da Uniong, para gerar um maior fortalecimento político e institucional, o compartilhamento de experiências e aprendizagens e a capacitação na gestão destas organizações.

Quanto às limitações do presente estudo, destaca-se principalmente a pouca quantidade de pesquisas acadêmicas abordando a formação de alianças estratégicas entre organizações sem fins lucrativos, tanto em âmbito local como também quando se observou pesquisas envolvendo banco de dados internacional, o que motivou este estudo a sintetizar o conceito dos arranjos interorganizacionais cooperativo entre OTS com a denominação de aliança social.

Outro aspecto limitante no estudo de organizações do terceiro setor é a ampla variedade de empreendimentos sem fins lucrativos que compõe este segmento, acarretando em uma pluralidade de aplicações e finalidades que acabam, por vezes, não convergindo em

estruturas organizacionais compatíveis de integração em um arranjo interorganizacional cooperativo. Soma-se também a estes fatores, a baixa profissionalização na gestão de uma grande maioria de organizações sem fins lucrativos, o que em alguns momentos pode inibir e até mesmo impossibilitar o processo de formação das alianças estratégicas.

Já em relação aos anseios para estudos futuros, sugere-se analisar o desempenho das organizações cofundadoras da UniOng, avaliando a performance antes e depois do ingresso destas organizações na aliança concebida em torno da UniOng, e desta forma verificar o desenvolvimento destas organizações em aspectos gerenciais, institucionais e também econômico-financeiro.

Assim, espera-se que esta pesquisa tenha contribuído com a comunidade acadêmica e com as organizações participantes do terceiro setor, ao ampliar o tema “aliança estratégica” para esferas além do ambiente empresarial ou dos relacionamentos intersetoriais, procurando, assim, demonstrar neste estudo tanto os aspectos das relações sociais como também da economia dos custos de transação no processo de formação das alianças estratégicas no campo social.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 1995.

ABONG – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. **ONGs no Brasil: perfil e catálogo das associadas**. São Paulo: ABONG 2002.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

AQUINO, T. **Roteiro do Terceiro Setor: o que são, como instituir, administrar e prestar contas**. Belo Horizonte: Prax, 2006.

AUSTIN, J. E. **The collaboration challenge: how nonprofits and business succeed through strategic alliances**. Boston: Harvard Business School, 2010.

BALDI, M.; LOPES, F. D. Laços sociais e formação de arranjos organizacionais cooperativos. **RAC**, v. 9, p. 1-12, 2005.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. **A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências**. **RAC**. v. edição especial. p. 2031-227, 2004.

BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. **Manual de organização sistema e métodos: abordagem teórica e prática da engenharia da informação**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARRETO, R. O.; VIEGAS, G.; BAMBIRRA, L. A. Captação de recursos, mobilização e legalidade: o “fazer estratégico” das organizações do terceiro setor de Minas Gerais. In: **ENCONTRO DOS PESQUISADORES EM ADMINISTRAÇÃO**, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BLAU, J. R.; RABRENOVIC, G. Interorganizational relations of nonprofit organizations: an exploratory study. **Sociological Forum**. v. 6, p. 3-25, 1991.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility. **Business and Society**, v. 38, p. 268-295, 1999.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, p. 497-505, 1979.

CAZZOLATO, N. K. **A Dificuldade de gestão nas organizações não governamentais**. 2008. 80 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de pós Graduação da Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2008.

CERVO, A. L. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: Mit Press, 1962.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategic of Co-operation: manging alliances networks and joint ventures**. New York: Oxford University Press, 1998.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social perfomance. **Academy of Management Review**, v. 20, p. 92-117, 1995.

COELHO, S. C. T. **Terceiro setor: um estudo comparando Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: SENAC, 2002.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças: a arte de criar valores através das parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

DODGSON, M. **Organization Learning: a review of some literatures**. Organization studies, 1993.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of international competitive advantage. **The Academy Of Management Review**, v. 34, p. 660-679, 2000.

EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **RAC**, v. 5, p. 65-90, 2001.

FAGGION, G.; BALESTRIN, A.; WEYB, C. Geração de conhecimento e inteligência estratégica no universo das redes interorganizacionais. **Revista Inteligência Empresarial**, v. 12, p. 3-12, 2002.

FERNANDES, I. S. **Metodologia para trabalhos científicos**. São Paulo: Descubra, 2008.

FERNANDES, R. C. **Privado, porém público**. Rio de Janeiro: R.Dumará, 1994.

FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. **Business ethics: ethical decision making and cases**. Boston: Houghton Mifflin, 2000.

FILION, L. J. **The strategy of successful entrepreneurs in small business: vision, relationship and anticipatory learning**. 1988. (Thesis Ph.D. University of Lancaster, Lancaster, 1988).

FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresa e terceiro setor**. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, R. M.; CASADO, T. **Alianças estratégicas intersetoriais para atuação social – relatório final**. São Paulo: Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor/FIA, 2003.

GERINGER, J. M; FRAYNE, C. A. **The joint venture partner selection in process.** Englewood Cliffs: Prentice, 1993.

GULATI, R. Alliances and network. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 6, p. 1360-1380, 1973.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future.** Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HITT, M. A.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica.** São Paulo: Pioneira Thomson e Learning, 2002.

KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceitos e teorias. **RAC**, v. 6, p. 85-104, 2002.

LAZZARINI, S. The transition from alliance networks to multilateral alliances in the Global Airline Industry. **BAR: Brazilian Administration Review**, v. 5, p. 19-36, 2008.

LEVEK, A. R. H. C. et al. A responsabilidade social e sua interface com o marketing social. **Revista da FAE**, v. 5, p. 15-25, 1994.

LIMA, E. O. A estratégia emergente e sua complementaridade à visão estratégia na pequena empresa. In: ENCONTRO DOS PESQUISADORES EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 2010. **Anais...** ANPAD, 2010.

LORANGE, P. **Implementation of strategic planning.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996.

LORANGE, P.; ROSS, J. **Alianças estratégicas: formulação, implementação e evolução.** São Paulo: Atlas, 2000.

LYNCH, R. P. Alianças de negócios: uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas. São Paulo: Makron Books, 1993.

MAGIERSKI, D. V. **Desenvolvimento de tecnologia na pequena empresa de base tecnológica sob a ótica do open innovation: a proposta de procedimentos.** 2009. 76 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2009.

MARINS, A. C. M. Relações interorganizacionais e seus efeitos sobre o conteúdo estratégico em organizações da educação infantil do terceiro setor. In: ENCONTRO DOS PESQUISADORES EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

- MARINS, A. C. M. Relações interorganizacionais em organizações do terceiro setor: percepções e reflexões do campo. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 11., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2008.
- MINTZBERG, H. The desing school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 171-196, 1999.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOORE, M. H. Managing for Value: organizational strategy in for profit, non-profit and governmental organizations. **Non-profit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, p. 183-204, 2001.
- OSLAND, G. E.; YAPRAK, A. Learning through strategic alliances: processes and factors that enhance marketing effectiveness. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 3, p. 52-65, 1995.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper-Row, 1978.
- POWELL, W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.
- SALM, J. F.; ALVES FILHO, A. A formação da estratégia pela aprendizagem organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 2, n. 3, p. 7-15, abr. 2000.
- SALAMON, L. The rise of nonprofit sector. **Foreign Affairs**, v. 73, p. 109-122, 1994.
- SCHON, D. A. **Beyond the stable state**. New York: The Norton Library, 1971.
- SOLOW, R. M. Economic history and economics. **AEA Papers and Proceedings**, v. 75, p. 15, 1985.
- TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégia de atuação**. São Paulo: Atlas, 2007.
- TEODÓSIO, A. S. S. O terceiro setor e a provisão de políticas sociais. In: SEMINÁRIOS SOBRE ECONOMIA MINEIRA, 10., 2008, Diamantina. **Anais...** Diamantina, 2002.
- TEODÓSIO, A. S. S.; GIVISIÉZ, L. J. V. B. Planejamento e implementação de estratégias: um estudo da percepção de gestores na gestão social. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 11., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2008.

TERENCE, A. C. F. **Processo de criação de estratégia em pequenas empresas**: elaboração de um mapa estratégico para empresas de base de tecnologia do pólo de São Carlos/SP. 273 p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Departamento de Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro. **Revista de Micro e Pequena Empresa**, v. 1, p. 35-52, 2007.

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; SOUSA, E. G. Alianças estratégicas: articulações entre o terceiro setor e o Governo. **Revista Gestão Org.**, Recife, v. 2, p. 158-172, 2010.

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; SOUSA, E. G.; SÁ, R. C. R. Formulação estratégica em instituição do terceiro setor: o caso de uma ONG. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ENGEP, 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VILELA, A.; DEMAJOROVIC, J. **Modelos e ferramentas de gestão ambiental**: desafios e perspectivas para as organizações. São Paulo: Senac, 2006.

VOLTOLINI, R. **Terceiro setor**: planejamento e gestão. São Paulo: SENAC, 2004.

YOSHINO, M.; RANGAN, S. **Strategic Alliances**: An Entrepreneurial Approach to Globalization. Boston: Harvard Business Press, 1996. YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

WEBGRAFIA

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 1977. Disponível em: <<http://www.letras.ufscar.br/linguasagem/edicao18/artigos/007.pdf>>. Acesso em: 9 jul. 2012.

HAMEL, G. **Strategy as revolution.** 1996. Disponível em: <<http://www.arrivailearn.com/arrivailearn/managers/smdp/devprogr/PrerdingHamelStrtgyRvlttn-HBS.pdf>>. Acesso em: 2 fev. 2012.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Diretoria de pesquisa, cadastro central de empresas.** 2005. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2005/tab03.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2010.

ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION STANDARDIZATION. **Norma Internacional para a Responsabilidade Social 26000.** 2010. Disponível em: <<http://uniethos.tempsite.ws/iso26000/processo-de-construcao-de-normas/linha-do-tempo/>>. Acesso em: 21 maio 2011.

MORRIS, S. **Defining the Non-profit Sector: some lessons from history.** 2000. Disponível em: <<http://eprints.lse.ac.uk/29032/1/cswp3.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2011.

NISTA, C. et al. **Alianças intersetoriais: avaliação e monitoramento.** 2005. 82 p. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão e Empreendedorismo Social). Disponível em: <http://www.attuar.com.br/IMG/pdf/aliancas_intersectoriais_completo.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2012.

SALAMON, L.; ANHEIER, H. **The international classification of nonprofit organizations.** Disponível em: <<http://www.safestart.be/romania/en/incpo.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

TRISTÃO, H. M.; GOMES, R. L.; ALMEIDA, F. C. **Alianças como estratégia para competitividade internacional.** 2010. Disponível em: <<http://www.ifbae.com.br/congresso2/pdf/trab26.pdf>>. Acesso em 18 fev.2012.

ZENTGRAF, M. C. **Metodologia da pesquisa.** 2008. Disponível em: <<http://leite-martins.sites.uol.com.br/CCP/03.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas

Análise dos fatores relevantes na construção de alianças sociais: um estudo de caso na UniOng – Sorocaba/SP

Informações sobre a Pesquisa:

- 1- Este roteiro de entrevista possui como finalidade o levantamento de dados para a pesquisa de Mestrado Profissional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), realizado pelo aluno Paulo Kioiti Murakawa Neto, sob a orientação da Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers.
- 2- Sua colaboração será de extrema importância para as análises e conclusões desta pesquisa, tendo como objetivo caracterizar o processo de formação da aliança estratégica desenvolvidos em torno da UniOng, ao avaliar os fatores motivantes, os critérios de seleção, a estrutura de governança e a dinâmica evolutiva utilizados na formação da UniOng.
- 3- As informações sobre as organizações participantes desta pesquisa serão mantidas em sigilo, caso solicitado.
- 4- O roteiro da entrevista é bastante simples e objetivo, sendo estruturado da seguinte forma:
Primeira etapa – Informações Gerais a respeito da organização entrevistada; Segunda etapa – Informações Específicas sobre o processo de formação da aliança estratégica que constitui a UniOng.

Paulo Kioiti Murakawa Neto
PPGA/FGN - UNIMEP
Rodovia do Açúcar – *campus* Taquaral
CEP: 13423-170
E-mail: paulo.esprom@gmail.com
Telefones: (15) 3244-2535 ou (15) 9740-3414

Informações Gerais**Data:** _____**Dados do Responsável pelas Informações:**

1. Nome: _____
2. Cargo: _____
3. Tempo de atuação na Entidade: _____
4. Deseja Manter o nome da Entidade no anonimato? () sim () não

Dados da Entidade:

5. Nome da Entidade: _____
6. Ano de Fundação da Entidade: _____
7. Público Atendido: _____
8. Número total de funcionários: _____
9. Número total de voluntários: _____
10. Indique no quadro abaixo o número de funcionários e voluntários conforme sua qualificação:

Qualificação	Número de Funcionários e Voluntários
Primeiro Grau Completo	
Segundo Grau Completo	
Técnico	
Graduação	
Pós-Graduação (Especialização)	
Mestrado	
Doutorado	

11. Indique a partir de uma escala de importância, quais as principais fontes de financiamento da entidade:

Fonte de Financiamento	Muito Importante	Pouco Importante	Nada Importante
Órgão Público			
Empresas Privadas			
Doações			
Associados/Mensalistas			
Recursos Próprios			

Informações Específicas – Alianças Estratégicas**Data:** _____

12. A Entidade já esteve ou está envolvida em alguma outra parceria/aliança estratégica (exceto a UniOng)? () sim () não

13. Em caso afirmativo, este relacionamento se deu com qual tipo de organização:

() Empresas Privadas

() Agentes Públicos / Governo

() Universidades / Centros Tecnológicos

() Entidades sem fins lucrativos / ONGs / OSCIPs

() Híbrido

() Outros. Quais? _____

14. Anteriormente, havia já alguma forma de relacionamento com os parceiros que compõe a UniOng (laços sociais anteriores)?

() sim () não

15. Em caso afirmativo, qual era o tipo de relacionamento?

16. Indique a partir de uma escala de importância, quais foram os fatores motivantes para entrar na aliança estratégica em torno da UniOng:

Fatores Motivantes / Estímulos Iniciais	Muito Importante	Pouco Importante	Nada Importante
Experiências Anteriores em outras alianças estratégicas			
Interesses em comum			
Adequação de um posicionamento / comportamento estratégico			
Compartilhamento de Ativos Específicos			
Apoio de organizações externas			

Fatores Motivantes / Estímulos Iniciais	Muito Importante	Pouco Importante	Nada Importante
Relacionamentos anteriores com os parceiros atuais da UniOng			
Motivações Econômicas			
Confiança nas entidades envolvidas			
Motivações para um acréscimo de conhecimento e capacitação em gestão			
Amparo legal, a partir de uma estrutura jurídica e contrato detalhado			
Apoio/Incentivo financeiro para iniciar o desenvolvimento desta aliança			
Compartilhamento de Riscos			
Reação a um movimento do mercado (setor)			

17. Existem outros fatores motivantes além dos citados acima? Quais são?

18. Como ocorreu o processo de seleção dos parceiros?

19. Foram considerados a congruência (proximidade) dos valores e objetivos das organizações para definir as entidades participantes da UniOng?

sim não

20. Os parceiros foram escolhidos de forma que viessem a complementar as capacidades e competências dos atuais membros (ativos complementares)?

sim não

21. Qual a importância da confiança para seleção dos parceiros?

muito importante pouco importante nada importante

22. Qual a importância da reputação na escolha dos parceiros?

muito importante pouco importante nada importante

23. Como ocorreu a decisão a respeito da estrutura gerencial da UniOng? Houve a participação de atores externos (SESI/SEBRAE/Secretaria da Cidadania de Sorocaba)?

24. A governança da UniOng está regulamentada sobre Contratos Sociais e Acordos Legais, definindo direitos e obrigações das associadas?

sim não

Em Caso afirmativo, qual seu grau de importância na estrutura de governança estabelecida pela UniOng:

muito importante pouco importante nada importante

25. Confiança, lealdade e reciprocidade entre as associadas são fatores considerados para maximizar a eficiência e eficácia na gestão da UniOng?

sim não

Em Caso afirmativo, qual seu grau de importância na estrutura de governança estabelecida pela UniOng:

muito importante pouco importante nada importante

26. Qual o nível de interação entre as associadas mediante a aliança constituída em torno da UniOng?

Estratégica Operacional Em todos os níveis da organização

27. Qual a qualidade do relacionamento desenvolvido entre as associadas da UniOng?

ótimo regular ruim

28. Já foi detectado comportamento oportunista entre as associadas da UniOng, visando obter vantagens individuais ou pessoais em detrimento dos interesses coletivos?

sim não

29. O compartilhamento de informações e competências tem evoluído com o passar do tempo?

sim não

30. As expectativas em relação a aliança estratégica em torno da UniOng estão se concretizando?

sim não

31. Quais os principais entraves/barreiras verificadas pela sua entidade na formação da UniOng?

32. Sua entidade participaria de outra rede de aliança estratégica?

sim não