

## **ESTÃO ESTRATÉGICA: aplicabilidade no terceiro setor**

Silas Porfirio de Araújo<sup>1</sup>  
Altair Gomes Caixeta <sup>2</sup>  
Felipe Neto Vasconcelos<sup>3</sup>

### **RESUMO**

As organizações do terceiro setor passam por diversas turbulências, fatores econômicos internos com funcionários voluntários, e diversos outros fatores que as demais empresas sofrem isso, influenciando muito na tomada de decisão, assim existe uma importância em gerenciar essas dificuldades encontradas, por meio da gestão estratégica, podendo mudar os rumos na tomada de decisão. Portanto o presente trabalho tem como finalidade, demonstrar às organizações do terceiro setor a importância da aplicabilidade da gestão estratégica, e demonstrar ferramentas que podem auxiliar essas tomadas de decisões, e a atingir seu máximo desempenho empresarial.

**Palavras-chave:** Gestão, Estratégica, Terceiro Setor.

### **1 INTRODUÇÃO**

O presente trabalho apresenta uma breve análise das organizações do terceiro setor e quais benefícios essas organizações trazem para a sociedade, Se forem consideráveis ou não, bem como explorar este assunto que é tão complexo, também será abordado sobre a gestão estratégica, o que é? E como usar esta importante ferramenta? Considerando válida a análise de diferentes textos, procurando oferecer um ponto de partida para aqueles que possam interessar pelo tema. Ressalta-se, contudo, que as afirmações feitas durante as mesmas referem-se a textos explorados em livros, artigos e pesquisas na internet, sem revelar, em ocasião alguma, opinião pessoal do explorador da pesquisa. Segue-se à análise dos textos que podem dar uma ampla visão sobre o tema do presente trabalho.

---

<sup>1</sup> Acadêmico da Faculdade Atenas;

<sup>2</sup> Professor da Faculdade Atenas;

<sup>3</sup> Professor da Faculdade Atenas.

Segundo o IEGS (Instituto de Empreendedores e Gestores Sociais), o terceiro setor é o espaço ocupado especialmente pelo conjunto de entidades privadas sem fins lucrativos que realizam atividades complementares as públicas, visando contribuir com a solução dos problemas sociais em prol do bem comum. Neste cenário se enquadram as associações sem fins lucrativas, também conhecidas como ONGs. Sendo de interesse social e apresentam como característica em comum a ausência de lucros e o atendimento de fins públicos e sociais.

Já a gestão estratégica é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação. Como o próprio nome diz, é uma forma de gerir toda uma organização com foco em ações estratégicas em todas as áreas.

## 2 CONCEITO DE TERCEIRO SETOR

A expressão “terceiro setor” foi criada nos Estados Unidos, nos anos 70, visando delimitar, no contexto norte-americano, as atividades de um setor formado por organizações sem fins lucrativos afirma Holanda (2011). Com isso Azeredo (2001) classifica a estrutura econômica em três setores, o primeiro setor classifica-se por origem e destinação dos recursos são públicos, o segundo, correspondente ao capital privado, sendo a aplicação dos recursos revertida em benefício próprio Azeredo (2001) afirma:

[...] o **terceiro setor** constitui-se na esfera de atuação pública não estatal, formado a partir de iniciativas privadas, voluntários, sem fins lucrativos, no sentido do bem comum. Nesta definição, agregam-se, estatísticas e conceitualmente, um conjunto altamente diversificado de instituições, no qual se incluem organizações não governamentais, fundações e institutos empresariais, associações comunitárias, entidades assistências e filantrópicas, assim como várias outras instituições sem **fins lucrativos**. (Azeredo, 2001, p. 8).

Já na percepção de Marcio Fernando (2009), as organizações do terceiro setor se designam pelo conjunto de entidades de autonomia e personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, constituídas para o desempenho de atividades sociais.

Segundo o Manual das Instituições Beneficentes (2012) em sua contextualização, o terceiro setor é o espaço ocupado especialmente pelo conjunto

de entidades privadas sem fins lucrativos que realizam atividades complementares às públicas, visando contribuir com a solução de problemas sociais em prol do bem comum. De acordo com os autores citados acima, pode-se concluir que as entidades sem fins lucrativos são classificadas como organizações do terceiro setor.

Na concepção de Hollanda (2011 *apud* Salamon e Anheir 1997, p.8) definem cinco pré-requisitos para a formação de uma organização do terceiro setor, são eles:

1. **Estruturadas:** possuem certo nível de institucionalização, possuindo uma estrutura interna formal com regras e procedimentos (Estatutos, Regimentos Internos, Metodologias, etc);
2. **Privadas:** são capitaneadas pela sociedade civil organização, não tendo nenhuma relação mandatário de Governos, embora possam dele receber recursos para executar suas ações de acordo com suas estratégias e finalidades;
3. **Sem fins lucrativos:** Não distribuem lucros ou rendimentos gerados em decorrência da execução de seus projetos entre associados ou dirigentes. Vale destacar aqui que não existe uma proibição de geração de lucros, a proibição está relacionada a sua destinação. Qualquer lucro auferido deve ser reaplicado na consecução dos objetivos, estratégias e finalidades institucionais;
4. **Autônomas:** não são controladas por entidades externas possuindo os meios para controlar sua própria gestão e as;
5. **Voluntárias:** envolvem a ação voluntária da sociedade civil, ainda que apenas entre os membros de sua diretoria. Mobilizam a dimensão voluntária do comportamento humano. (HOLLANDA 2011, *apud* SALAMON E ANHEIR 1997, p.8).

Na visão do autor citado anteriormente as atividades prestadas pelas essas organizações do terceiro setor, pode atuar em apenas um destes nichos listados abaixo;

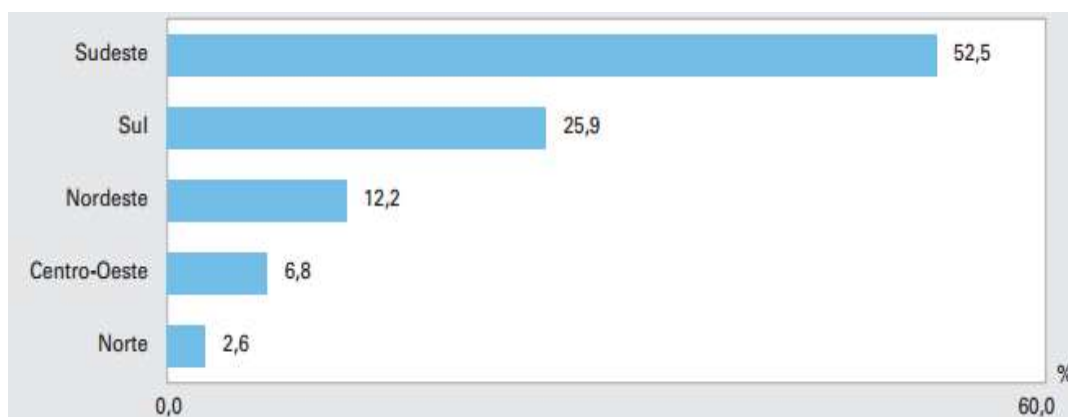
- Bem estar: provisão de serviços básicos a grupos específicos;
- Desenvolvimento: apoiar as comunidades, capacitando-as de tal modo que elas possam prover suas próprias necessidades básicas (desenvolvimento sustentado, construção de capacidades).
- Proteção, defesa, campanhas;
- Educação para o desenvolvimento;
- Ação em redes;
- Pesquisa: desenvolvimento de pesquisas participativas. (HOLLANDA 2011, *apud* VAKIL, 1997 p.18);

De acordo com a pesquisa realizada em 2014/2015 pelo PEAS (Pesquisa de Entidades de Assistência Social Privada e sem Fins Lucrativos), identificam no total de 13.659, unidades de prestação de serviços sem fins lucrativos, com amplas áreas de ação.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2014-2015, p.18), relata que existem diversidades de pluralidade, produto não só das próprias condições locais econômicas, políticas e institucionais em que se estabelece como também das demandas sociais e necessidades humanas com que se depara e dos tipos de respostas e resoluções que busca oferecer.

Ressalta que a distribuição geográfica dessas empresas, destaca-se a região Sudeste com (52,5%) de entidades do terceiro setor, conforme ilustrado no gráfico 01 abaixo.

**FIGURA 01:** Percentual de Unidades de Prestação de Serviços Privados sem fins Lucrativos.



**FONTE:** IBGE, Diretoria de Pesquisa, Coordenação de População e Indicadores Sociais, Pesquisa de Entidades de Assistência Social Privadas sem Fins Lucrativos 2014-2015.

Já na concepção de Albuquerque (2006):

...atualmente existem no Brasil inúmeras fundações ou instituições privadas que atuam no terceiro setor, seja financiadas iniciativas com recursos materiais, financeiros e humanos, sejam executando projetos ou, ainda, realizando ambas as tarefas. (Albuquerque, 2006 p.13).

Na concepção do autor citada anteriormente essas organizações se somam centenas de financiadores ou apoiadores, governamentais ou não, para entrar no mercado para ser tornarem competitivas e diferenciadas. Assim as organizações sem fins lucrativos chamadas de terceiro setor têm as seguintes características:

- Fazem contraponto às ações do governo: os bens e serviços públicos resultam da atuação do Estado e também da multiplicação de várias iniciativas particulares.
- Fazem contraponto às ações do mercado: abrem o campo dos interesses coletivos para iniciativas individuais.



- Dão maior dimensão aos elementos que as compõem: realçam o valor tanto político quanto econômico das ações voluntárias sem fins lucrativos.
- Projetam uma visão integradora da vida pública: enfatizam a complementação entre ações públicas privadas. (Albuquerque, 2006. p.19)

As organizações do terceiro setor tendem um grande desafio na medida em que sofrem uma forte pressão na sua cultura organizacional e contendo mais desafios para buscar melhorias diárias para manterem-se sustentáveis. Assim a mobilização de recursos para a execução da sua missão e pagamentos de suas despesas está cada vez mais competitiva relata Salamon (2009).

Por outro lado os colaboradores que trabalham nesse setor, não possuem conhecimentos relacionados à gestão de uma organização, com isso cria uma barreira para se manter no mercado. Salamon (2009) relata que as organizações do terceiro setor teve um crescimento significativo nesses últimos tempos, apresentando este crescimento em todo o mundo, promovendo impacto na realidade social. Com esse crescimento e talvez na mesma proporção o surgimento dos problemas, torna-se necessário a aplicabilidade da gestão estratégica, bem como o uso de outras ferramentas da administração no terceiro setor. Chiavenato (2009) esclarece que em uma época de mudanças e incertezas, a administração torna-se o centro da atividade humana.

Portanto as organizações do terceiro setor, provavelmente não continuarão sobrevivendo caso, não entenda a importância da gestão estratégica e sua aplicabilidade em suas ações.

### **3 CONCEITO DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

Estudos iniciais sobre gestão estratégica começaram na década de 1950, onde tem como objetivo integrar estratégia, organização e ambiente de forma sinérgica, argumenta Bhala (2009, *apud* Wagner, 2012, p.12). Alguns pesquisadores como Porth (2002 *apud* Wagner, 2012, p.07) argumenta que a gestão estratégica, emergiu como parte do planejamento estratégico, que por ventura é uma das áreas mais estudadas da atualizada.

A gestão estratégica é o maior desafio dos gestores e empreendedores, de toda e qualquer tipo de organização. O mundo moderno, tecnológico, agilidade das informações, juros altos, ou seja, o mercado está cada vez mais competitivo e existem diversas fatores imprevisíveis, que necessita cada vez de acompanhamento desses fatores, a gestão estratégica é fundamental para auxiliar no direcionamento

das organizações para acompanhar, toda e qualquer estratégia preestabelecida que possa leva-las a atingir seus objetivos e o sucesso.

De acordo com, Fahey (1999, *apud* Ponce, 2008. p. 8), caracteriza a gestão estratégica nos seguintes princípios:

- a) é integrada com a gestão de mercado;
- b) sua principal função é integrar a organização ao mercado competitivo;
- c) envolve a adaptação à mudanças e a criação de novas mudanças, tanto internamente, quanto aos objetivos estabelecidos para estagnar no mercado;
- d) busca novas oportunidades;
- e) necessidade de assumir riscos, pois a empresa persegue as oportunidades, antes mesmo da sua concretização;
- f) cria objetivos a longo prazo;
- g) pressupõe que é fundamental encontrar, satisfazer e servir os clientes como condição para outras recompensas;
- h) necessita integração entre os horizontes próximos e distantes e
- i) esclarecer metas futuras. ( Fahey, 1999 *apud* Ponce, 2008. p. 8).

Esses princípios mostra que a gestão estratégica pode ser aplicada, em todas as áreas da organização, e aos diversos tipos de organização, sendo fatores ligados à estratégia competitiva, que não interfere à sua atividade.

Nesse sentido, o tema em questão é muito discutido, e exige grande entendimento para não confundir com planejamento estratégico, ambos andam juntos mais existe diferenciação do assunto. Onde Cunha (2012), relata que o planejamento estratégico é um método, para atingir seus objetivos, e a gestão estratégica é a técnica, ou seja, um cria e o outro acompanha sua execução, e se necessário as implementa.

Seguindo essa linha de pensamento, Couto, (2006, p.02), gestão estratégica é uma técnica de acrescentar novas informações, ou seja, ações ordenadas a fim de analisar a posição, elaborar projetos de modificações estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação.

O autor citado anterior argumenta que é toda forma gerir todas as informações de todos os setores, que tem o foco sobre as ações estratégicas. Nesse sentido Ansoff e McDonnell (1990, *apud* Wagner, 2012, p.09) a gestão estratégica é uma abordagem sistemática à gestão de mudanças, para entender melhor o mercado que ela se encontra, avaliando sempre o tempo de resposta das estratégias implementadas. Couto (2006, p. 02), considera alguns passos para o levantamento da gestão estratégica:

Entendimento, por todos, da estratégia e da visão de futuro da organização;



Definição de responsabilidades em todos os níveis hierárquicos.  
Realizar acompanhamento de todas as atividades implementadas, para alcançar todos objetivos futuros estabelecidos.  
Realimentar os processos de estratégia, durante as etapas do gerenciamento. (Couto, 2006, p.02).

Com a visão dos autores citados anteriormente fazer uma gestão estratégica, não é assunto novo perante muitas empresas, principalmente no terceiro setor, que por sinal são organizações que mais precisam de gerenciamento estratégico, pois o complexo cenário de crise as prejudica a formalizar, qualquer tipo de eventualidade, pois não tem existe muito orçamento.

Sikorski (2009) apresenta seu ponto de vista sobre o assunto que no Brasil a deficiência no gerenciamento dessas organizações do terceiro setor é maior problema, pois exige muito aperfeiçoamento da gestão – através da aprendizagem e da aplicação de técnicas oriundas do campo da administração é um caminho necessário para se atingir melhores resultados.

O grande desafio da gestão contemporânea está no gerenciamento estratégico e participativo em uma constante avaliação com parâmetros de eficiência, eficácia e efetividade. (Pearson education-serviço social e o terceiro setor. 2009).

Carvalho (2009) relata que a maior dificuldade dos gestores, é definir boas estratégias, para então realizar uma gestão estratégica. Tal relato um pouco complexo mais coerente, sendo que Porter (1996 *apud* Carvalho, 2009 p.10) afirma:

[...]uma gestão estratégica deve definir estratégias eficientes para chegar em um denominador comum, o resultado, ou seja, é preciso realizar um conjunto de atividades, distinto dos competidores, que signifique maior valor para os clientes, além disso é necessário estar sempre acompanhando essas estratégias de forma eficaz . (Porter 1996, *apud* Carvalho, 2009, p. 10);

Nesse contexto, observa-se que uma boa gestão, é necessária ter estratégias claras e bem definidas, para então realizar acompanhamento e criar implementações necessárias para permanecer a eficiência das estratégias. Com isso é necessário fundamentar sobre planejamento estratégico voltado para gestão estratégica.

### **3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TERCEIRO SETOR**



O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão estratégica de forma garantir a sustentabilidade e atender às necessidades da organização, sendo classificada como uma ferramenta de apoio e controle do terceiro setor. Dias (2009, p.4) fundamenta que:

[...] o planejamento estratégico nas organizações do terceiro setor, torna-se muito importante, já que a adoção de um método sistemático de definição de objetivos, estratégias, políticas e planos remete-as várias vantagens, como a possibilidade de examinar melhor o ambiente em que está inserido, um meio em que os gestores podem refletir sobre sua gestão estratégica e a direcionar para alcançar seus objetivos. (DIAS, 2009 p.4).

De acordo com a visão do autor citado anteriormente, o terceiro setor deve-se preocupar em se profissionalizar em gestão estratégica, utilizando de planejamento adequado para permanecer no ambiente competitivo e globalizado

Observa-se que são assuntos relacionados à organização como um todo, desde a missão, fatores do contexto interno, externo, os objetivos e estratégias, para então proporcionar uma visão ampla de seus alcances, e poder aplicar a gestão estratégica, para acompanhar essas informações, e proporcionar implementações que forneça a permanência sólida no mercado competitivo.

Desta forma entendemos que a utilidade da gestão estratégica aplicada no terceiro setor, é de fundamental importância para eficiência e eficácia nas organizações sem fins lucrativos, que dia após dia vem sendo exigido o trabalho de excelência que possa garantir sua sobrevivência. Os benefícios da gestão estratégica no terceiro setor são diversos e podem ser vistos por meio da eficiência e eficácia em sua aplicação nas organizações

Segundo Johnson e Kaplan (1996, p.178), quando a (...) “administração deixa de receber informações exatas sobre a eficiência e efetividade das operações internas, a organização torna-se vulnerável. Com isso, os gestores das organizações buscam metodologias para apoio no processo de tomada de decisões”.

Tendo isto em vista é necessário realizar uma gestão estratégica eficaz, para atingir seus objetivos, o terceiro setor deve possuir uma estratégia clara e eficiente que corram riscos, porém calculados, onde para Klinkisberg (1997) afirma:

Gerenciar não é dirigir para determinados objetivos, mas criar condições para que recursos humanos da organização respondam individualmente e com criatividade- a um meio que requer permanente adaptação. (Klinkisberg, 1997, p.93).





Segundo Falconer (1999), atualmente as instituições do terceiro setor precisam buscar aprimoramento, capacitação e profissionalização da gerência de maneira que os seus administradores tenham condições de potencializar os recursos para melhor qualidade dos serviços oferecidos.

A falta de recursos é consequência da falta de planejamento e gestão. Muitos gestores acreditam que planejar é perder tempo e, por isso, deixam esse processo de lado e concentram em decisões imediatas. O que tenho visto são ONGs com problemas financeiros, pois iniciaram seus projetos antes de receber de seu investidor social (José Alberto Tozzi. SOS da ONG).

Nesse sentido, uma gestão estratégica eficaz, utiliza ferramentas de apoio, conforme argumentações no capítulo a seguir.

## 4 FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Ferramentas de gestão estratégica são aquelas que se utilizam tanto na elaboração quanto na definição de estratégia de uma organização. Por existir várias ferramentas de gestão possíveis de auxiliar na elaboração estratégica empresarial que influenciam em seu desempenho, pretende-se argumentar as ferramentas que são mais utilizadas pelas organizações. Nesse sentido será apresentada as ferramentas: Matriz SWOT, *Balanced Scorecard (BSC)*, *Plan-Do-Check-Act (PDCA)*, *Benchmarking*, em razão de conhecimento prévio.

### 4.1 MATRIZ SWOT

Essa ferramenta é a mais utilizada nas organizações tendo que todo e qualquer negócio pode utilizar, pois ela permite diagnosticar pontos fracos e pontos fortes, internos e externos da organização. Onde o termo “SWOT”, é derivado das palavras em inglês: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, que é pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Bastos (2014) apresenta como é feita essa análise conforme ilustrado na figura 03, logo a seguir, sendo assim ele define: que a ferramenta se divide em dois ambientes: interno e externo. As forças e as fraquezas devem ser avaliadas o momento que organização está. Já as oportunidades e ameaças serão as previsões futuras. **Fonte:** (Ribeiro, 2011, p. 27).



Pode-se concluir que é um modelo simples, mais muito eficiente, proporciona uma visão rápida da situação que a empresa se encontra.

## 4.2 BSC - *BALANCED SCORECARD*

Os estudiosos Kaplan e Norton em 1990 criaram um estudo conduzido em várias organizações, onde aplicavam métodos que avaliava a desempenho da organização no âmbito geral, onde este estudo criou a ferramenta nos meados de 1990, argumenta Conceição (2012).

Com a grande utilização dessa ferramenta, gestores no mundo adotam como uma metodologia de gestão estratégica, com grande potencial de sucesso, com sua tradução literal, significa indicadores balanceados de desempenho, Bezzera (2004), argumenta que a ferramenta em questão tem grande vantagem por reunir elementos importantes que facilita o acompanhamento das estratégias previamente estabelecidas.

Kaplan e Norton (1996 *apud* Conceição, 2013 p.14) argumenta que essa ferramenta tem como principal objetivo alinhar o planejamento estratégico com as atividades operacionais, ou seja, integra todos os níveis da organização. Vendruscolo (2012, p.7) define o *Balanced Scorecard* como:

[...] uma ferramenta que busca integrar estratégias, ao comunicar-se com processos e sistemas de uma determinada organização, além de oferecer retroalimentação para todo o sistema. A importância do BSC está em associar as ações estratégicas à missão e visão organizacional não somente de ativos intangíveis. Além que a ferramenta se divide em três dimensões: Estratégia, Foco e Organização. (Vendruscolo, 2012 p. 7).

Já na visão de Santos (2006 *apud* Conceição, 2013), o BSC é um modelo que avalia o estado de atuação da empresa, propondo um ponto de equilíbrio entre aspectos financeiros e não financeiros envolvidos na gestão estratégica. Na percepção de Bezera (2014), a principal função da utilização dessa ferramenta, é que integrar todos os níveis, isso gera uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia da empresa. Na figura 05, observa-se a implementação dessa ferramenta.

Dagostini (2009) argumenta que tal ferramenta foi criada para ter sua aplicabilidade no terceiro setor. Na visão de Carneiro (2015), toda empresa do terceiro setor, apresenta dificuldades em cumprir seus objetivos pré-estabelecidos, e tal ferramenta preenche tal lacuna, além que proporciona uma base sólida no

planejamento estratégico, pois sua base é a comunicação, e sempre mostrará o que falta para ser ajustado. Tornando-se uma das ferramentas mais utilizadas pelo setor sem fins lucrativos, pois auxilia muito aos gestores há obter um *feedback* rápido e seguro.

#### **4.3 PDCA *PLAN-DO-CHECK-ACT*;**

De acordo com Periard (2011), o principal objetivo desta ferramenta é tornar os processos da gestão estratégica mais rápida de forma clara e objetiva. Podendo ser utilizada para qualquer tipo de empresa, como forma de melhorar a gestão estratégica, sendo que seu ciclo de vida contém quatro etapas.

Por outro lado Neves (2007) argumenta que o ciclo de vida do PDCA é adotado pelas empresas sem fins lucrativos para prevenir falhas fazendo uso diário da ferramenta, proporcionando práticas, técnicas a fim de minimizar erros e garantir o sucesso organizacional. Tal ferramenta administrativa contribui bastante ao planejamento estratégico, com seu ciclo constante de quatro etapas (planejamento, execução, verificação e ação corretiva), sendo muito utilizado na gestão de qualidade e produção. Amaral (2010) defende que toda organização que se classifica como terceiro setor deve utilizar essa ferramenta, pois padroniza os processos, controla, permite conhecer todas as etapas, para fornecer mecanismos de monitoramento dos processos, facilitando o entendimento das falhas e sintetizar as informações. O autor argumenta ainda, que tal ferramenta auxilia na tomada de decisão e retenção de perdas, auxiliando qualquer tipo de processo existente em uma organização.

#### **4.4 *BENCHMARKING***

Tal ferramenta trata-se de um processo para mudar as operações da empresa de maneira estruturada e assim obter um desempenho diferenciado, perante suas concorrentes. Em outras palavras, Azeredo (2001), argumenta que essa ferramenta busca as melhores práticas, para produzir uma excelente atuação empresarial, estimulando as mudanças, buscando aprimoramento para se tornarem a melhor empresa do ramo. Dagaz (2012) divide essa ferramenta em cinco níveis:



- a) **Planejamento:** identificar pontos fortes, identificar empresas referências, realizar comparativo, determinar formas de coleta de dados;
- b) **Análise:** Analisar as falhas, proteger pontos fortes;
- c) **Integração:** comunicar as descobertas da ferramenta para obter aceitação, estabelecer metas, realizar plano de ação;
- d) **Ação:** implementar ações pré estabelecidas, e monitorar os processos.
- e) **Maturidade:** posição de liderança atingida, realizar acompanhamento de integração dos processos, para manter tal nível. (Dagaz. 2012 p. 19).

Camp (1993) argumenta que essa ferramenta contribui diretamente a renovação de processos, onde sua vantagem de utilização está ligado a melhora a qualidade organizacional, baixo custo, gera mudança de comportamento, expõe as pessoa a novas idéias, cria uma nova cultura, aumenta satisfação dos funcionários, cria novas metas, cria novos métodos de gerência, onde o autor classifica como a melhor ferramenta de auxilio na gestão estratégica competitiva. A utilização do *bechmarking* nas empresas do terceiro setor, proporciona a abrangência desde seu escopo local até mundial, portanto Pereira (2010) argumenta que:

[...]a utilização dessa ferramenta, gera expansão mundial, gera também não apenas descobrir e mensurar o gap entre uma organização e outra que seja considerada 100% eficiente em certa questão, mas sim propor medidas que alterem uma situação, promovendo a aproximação de quem realiza o estudo dos mesmos padrões de busca de solução rápidas e de excelência que foram identificadas e analisadas. (PEREIRA, 2010 p.9).

De acordo com os autor citado anteriormente, pode-se concluir que o *bechmarking* é uma técnica que acompanha as organizações concorrentes ou não, a fim de espelhar seus comportamentos de “sucesso” e aplicar em sua organização, em outras palavras, busca pelas melhores práticas que irá conduzi-las a máxima performance empresarial pensamento de Pereira (2010), nesse sentido é necessário obter uma visão mais ampla sobre as ferramentas aplicadas ao terceiro setor, que se encontra no próximo tópico a seguir.

#### **4.5 DESAFIO DA APLICABILIDADE DAS FERRAMENTAS NO TERCEIRO SETOR.**

Existem grandes desafios no terceiro setor, quanto a implantação das ferramentas previamente apresentadas, decorrente que grande maioria das pessoas envolvidas no terceiro setor são voluntárias. Nesse sentido, Castro (2010), argumenta o maior desafio dessas organizações é a dificuldade que elas enfrentam no processo de construção de imagem, comunicação estratégica e qual ferramenta

implantar em sua organização. Cazumba (2013) argumenta que é imprescindível que no terceiro setor ocorra uma estruturação para implantação das ferramentas que auxiliam a gestão, que possam então contribuir na busca pela sustentabilidade.

Sendo assim, Ensslin (2007), fala que a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), permite ao terceiro setor, esclarecer os objetivos estratégicos e identificar os processos críticos que pode influenciar diretamente em sua atuação, através dos objetivos e das iniciativas estratégicas. Onde realiza uma ligação entre os setores estratégicos e a ação, onde as organizações sem fins lucrativos encontram muita dificuldade. Nesse sentido o mesmo autor apresenta alguns benefícios que a utilização dessa ferramenta proporciona a gestão estratégica das organizações do terceiro setor.

- a) Esclarecimento e obtenção de consenso sobre quais eram as ações fundamentais para a realização dos objetivos traçados no POI.
- b) Comunicação da estratégia para toda a organização, de forma a envolver seus membros na sua execução.
- c) Identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas, direcionados os esforços da organização num mesmo sentido.

Por outro lado Cazumba (2013) argumenta que a ferramenta matriz *swot* é utilizada uma ferramenta de apoio as demais ferramentas, pois ela é muito simples, mas eficaz. Ajuda a levantar os pontos fortes e fracos da organização que ajudara as empresas do terceiro setor a levantar informações que auxiliará a implementação de outra ferramenta que irá auxiliar e direciona-la a excelência, como a ferramenta *benchmarking*.

Alves (2010) argumenta que a ferramenta PDCA, é uma das mais utiliza pelas empresas sem fins lucrativos, onde em seu ciclo de vida é de fácil entendimento e qualquer gestor consegue implantar essa ferramenta, sem necessidade de conhecimento prévio, onde em sua estrutura é necessário realizar algumas etapas de fácil entendimento, como:

- a) Fazer um planejamento prévio;
- b) Definir metas e métodos para atingir seus objetivos;
- c) Preparar a equipe para executar;
- d) Checar sempre o ciclo do PDCA;
- e) Ser fiel as etapas do ciclo do PDCA;
- f) Não parar o ciclo quando completar uma volta (ALVES, 2010. p.8).

Visto isso, pode-se concluir que o PDCA, é muito fácil de ser aplicado e desenvolvido, porém requeem realizar fielmente suas etapas, para obter a qualidade

máxima de um produto ou serviço, sem comprometer as ações da empresa. Já na percepção de Azeredo (2001), defende a utilização do *bechmarking*, argumenta que essa ferramenta é poderosa e muito eficaz em sua implantação, sendo que procura empresas de sucesso, e implanta seus métodos, funções, para alcançar a máxima performance. Já para Porto (2014), a utilização dessa ferramenta vai além da expansão, ela proporciona a qualidade. Sendo assim o terceiro setor, deve utilizar essa ferramenta por expandir seus horizontes, qualidade e funções administrativas, além que auxilia no ritmo empresarial, utiliza-se de tecnologia para expandir sua comunicação, e melhorar a realização dos processos, para atingir o sucesso organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral mostrar a importância da aplicabilidade da gestão estratégica em organizações do terceiro setor, além que foi apresentado várias ferramentas, como alternativa para gestão estratégica, a fim de conhecimento prévio, para alcançar os objetivos, foi realizado várias pesquisas bibliográficas.

A pergunta de pesquisa foi respondida, os objetivos foram alcançados e as hipóteses levantadas foram todas confirmadas. De acordo com a fundamentação teórica, foram apontadas ferramentas mais utilizadas às organizações do terceiro setor.

Por meio do estudo realizado pode-se constatar que é de suma importância para as organizações realizar uma gestão estratégica a fim de atingir seus objetivos, utilizando como auxílio ferramentas que proporcionam grande entendimento da situação que a empresa se encontra, como também formas de prevenir falhas, e produzir uma qualidade de serviços, produtos, baseadas em empresas de sucesso. Além que foi apresentado as vantagens de cada ferramenta, proporcionando uma visão adequada a fim de esclarecer a importância que a gestão estratégica tem perante as empresas do terceiro setor.

Nesse sentido, conclui-se que as organizações do terceiro setor devem sempre se preocupar com seus objetivos pré-estabelecidos, e aplicar métodos que a gestão estratégica oferece para atingir esses objetivos, assim garantir-se no mercado, se tornar diferenciada, competitiva, dinâmica, e claro se tornar uma referência em seu ramo de atuação.

## ABSTRACT

*The third sector organizations are experiencing a lot of turbulence, internal economic factors with volunteer employees, and several other factors that other companies suffer, this influences a lot in decision making, so there is an importance in managing these difficulties, through strategic management, one can directly influence decision making. Therefore, the purpose of this paper is to demonstrate to the organizations of the third sector the importance of the applicability of the strategic management, and to demonstrate tools that can aid the decision making, and reach its maximum business performance.*

**Key words:** Management, Strategic, Third Sector.

## REFERÊNCIAS

ALVES, A.B. **Vantagens competitivas do PDCA, aplicado ao terceiro setor.** Disponível em: <[http://www.luisguilherme.com.br/eng1530/g07-ciclo\\_pdca.pdf](http://www.luisguilherme.com.br/eng1530/g07-ciclo_pdca.pdf)>. Acesso em: 16 de nov. 2016.

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos: **Terceiro setor: história e gestão de organizações.** 1. Ed. São Paulo: Summus, 2006.

AMARAL, P.B. **Processos de melhoria contínua para o terceiro setor utilizando PDCA.** Disponível em: <<http://www.lum.ufrgs.br/bitstream/handle/103/2962/000768934.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 16 de nov. 2016.

AZEREDO, Beatriz. **Terceiro setor e desenvolvimento social.** Disponível em :<[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf)> . Acesso em 11 de setembro de 2016.

BASTOS, M. **Análise swot – conceito e aplicação.** Disponível em:<<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 04 de nov. 2016.

BEZERA, F. **Balanced scorecard – BSC análise e aplicação.** Disponível em :<<http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>>. Acesso em: 02 de nov. 2016.

BRAUN, Edna. **Serviço Social e o terceiro setor.** 1. ed. São Paulo: Pearson: Prentice Hall 2009.

CASTRO, Rafael, Alves. **A comunicação no terceiro setor: desafios para visibilidade de mercado.** Disponível em: <<http://blog.newtonpaiva.br/pos/wp-content/uploads/2013/02/E2-PP-24.pdf>>. Acesso em: 15 de nov. 2016.



CAZUMBA, Nailton. **Desafios no terceiro setor.** Disponível em: <<http://nossacausa.com/desafios-no-terceiro-setor/>>. Acesso em: 15 de nov. 2016.

CAMP, Robert C. **Bechmarking o caminho da qualidade.** 1. ed. São Paulo: Pioneira. 1993.

CARNEIRO, L. S. **Balanced Scorecard no terceiro setor: uma aplicação prática.** Disponível em : < [http://www.cont.facic.ufu.br/sites/cont.facic.ufu.br/files/1-3152-3153\\_balanced\\_scorecard.pdf](http://www.cont.facic.ufu.br/sites/cont.facic.ufu.br/files/1-3152-3153_balanced_scorecard.pdf) >. Acesso em : 15 de nov. 2016.

CARVALHO, Catia. **Gestão estratégica no terceiro setor e o seu efeito no atual papel do gesto.** Disponível em:<<http://www.avm.edu.br/monopdf/9/KATIA%20SANTOS%20DE%20CARVALHO.pdf>>. Acesso em: 27 de out. 2016.

CONCEICAO, T. F. **O balanced scorecard como sistema de gestão estratégica.** Disponível em:<[https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/24772/1/Tatiana\\_Ferreira\\_Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio\\_FEUC-2013.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/24772/1/Tatiana_Ferreira_Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio_FEUC-2013.pdf)>. Acesso em : 04 de nov. 2016.

COUTO, Vinicius. **A importância da gestão estratégica para empresas de pequeno porte.** Disponível em : <<http://www.viniciuscouto.com/a-importancia-da-gestao-estrategica-para-empresas-de-pequeno-porte/>>. Acesso em: 20 de out. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução á teoria da administração.** 4ª Ed.São Paulo: Manole 2009.

CUNHA, Hélio. **Gestão Estratégica Aplicada em Organizações do Terceiro Setor: UMA MUDANÇA DE PARADIGMA.** Disponível em: <[http://www2.uefs.br/siti/entibus/pdf/39/1.8\\_gestao\\_estrategica\\_aplicada\\_em\\_organizacoes\\_do\\_terceiro\\_setor.pdf](http://www2.uefs.br/siti/entibus/pdf/39/1.8_gestao_estrategica_aplicada_em_organizacoes_do_terceiro_setor.pdf)>. Acesso em: 12 de junho de 2016.

CAMPOS, Wagner. **O Que É a Gestão Estratégica?** Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/>>. Acesso em: 12 de junho de 2016.

COSTA, Willian. **Metodologia Científica.** Disponível em: <<https://www.google.com.br/search?sourceid=chrome-psyapi2&ion=1&espv=2&ie=UTF-8&q=metodologia%20cientifica&oq=metodologia&aqs=chrome.1.69i59j0l5.9189j0j7>>. Acesso em: 12 de junho de 2016.

DOGAZ, Raphael. **Bechmarking para o terceiro setor.** Disponível em:<<https://raphaeldagaz.wordpress.com/2012/05/08/benchmarking-para-o-terceiro-setor/>>. Acesso em: 11 de nov. 2016.

DAGOSTINI, G.O. **Aplicação do balanced scorecard no terceiro setor.** Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_TN\\_STO\\_101\\_675\\_13891.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_101_675_13891.pdf)>. Acesso em: 08 de nov. 2016.



DIAS, Maiso, A,J. **Planejamento estratégico como ferramenta de gestão para organizações do terceiro setor.** Disponível em:<  
[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2009/2009\\_3ES494.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2009/2009_3ES494.pdf) >.  
Acesso em: 27 de out. 2016.

ENSSLIN, Leonardo. **A utilização de ferramentas gerenciais na gestão do terceiro setor.** Disponível em: <  
<http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/154/139> >. Acesso em: 15 de nov. 2016.

IEGS ,(Instituto de Empreendedores e Gestores Sociais). **Manual das instituições beneficentes.** Minas Gerais: Paulus 2012.

LACRUZ, Adonai Jose. **Gestão de Projetos no terceiro setor: uma aplicação pratica .**1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2014.

NEVES, T. F. **Importância da utilização do ciclo PDCA para garantia da qualidade do produto.** Disponível em: <  
[http://www.fmeopro.org/XP/editor/assets/DownloadsEPD/TCC\\_junho2007\\_ThiagoNaves.pdf](http://www.fmeopro.org/XP/editor/assets/DownloadsEPD/TCC_junho2007_ThiagoNaves.pdf) >. Acesso em: 10 de nov. 2016.

PALVARINI ,Bruno e QUEZADO, Claudia. **Gestão de Projetos Voltada para resultados.**1ª ed. Brasília: Vertsys 2013.

PERIARD, Gustav. **O Ciclo PDCA e a melhoria contínua.** Disponível em:<  
<http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/> >.  
Acesso em: 15 de nov. 2016.

PEREIRA, H.F.F. **Bechmarking, isomorfismo mimético e boas práticas de gestão.** Disponível em:  
<[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg\\_2010/2010\\_ENAPG314.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2010/2010_ENAPG314.pdf)>. Acesso: 08 de nov. 2016.

PORTO, Alcides. **Vantagens competitivas do bechmarking, aplicado ao terceiro setor.** Disponível em: < <https://portogente.com.br/vantagens-competitivas-do-benchmarking-no-terceiro-setor>>. Acesso em: 16 de nov. 2016.

PONCE, Helio C. **Gestão Estratégica aplicada em organizações do terceiro setor: uma mudança de paradigma.** Disponível em:<  
[http://www2.uefs.br/sitientibus/pdf/39/1.8\\_gestao\\_estrategica\\_aplicada\\_em\\_organizacoes\\_do\\_terceiro\\_setor.pdf](http://www2.uefs.br/sitientibus/pdf/39/1.8_gestao_estrategica_aplicada_em_organizacoes_do_terceiro_setor.pdf) >. Acesso em : 23 de out. de 2016

RIBEIRO, Eduardo, N. **Análise swot – Planejamento estratégico.** Disponível em :  
<[http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212\\_FORMATADA.pdf](http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212_FORMATADA.pdf)>. Acesso em: 28 de out. 2016.

ROSA, Marcio Fernando Elias. **Direito Administrativo.** 10 ed. reformulada. São Paulo: Saraiva 2009 – Coleção Sinopses Jurídicas; 19.

TOZZI, Jose Alberto. **SOS da ONG;** São Paulo: Editora Gente, 2015.

VALENTIN, Dalpra. **Estratégia e gestão em organizações do terceiro setor.** Disponível em: < <http://www.convibra.com.br/2007/congresso/artigos/226.pdf>>  
Acesso em: 18 de ago. 2016.

VENDRUSCOLO, Bruno. **A influência de ferramentas de gestão estratégica e de stakeholders no desempenho de organizações no ramo particular de saúde do distrito federal.** Disponível em: <[http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/viewFile/1799/pdf\\_1](http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/viewFile/1799/pdf_1)>.  
Acesso em: 2 de nov. de 2016.

IBGE – instituto brasileiro de geografia e estatísticas. **As entidades de assistência social privadas sem fins lucrativos no brasil.** Disponível em: < <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94686.pdf> >. Acesso em: 22 de set. 2016..

HOLLANDA, Marcius Pereira. **Profissionalização do terceiro setor, uma exigência para sobrevivência:** estudo de caso de uma organização não governamental. Disponível em: <[http://www.cieds.org.br/cieds/images/Artigo%20CNEG%202011\\_Fabio%20Muller%20e%20Marcius%20Hollanda.pdf](http://www.cieds.org.br/cieds/images/Artigo%20CNEG%202011_Fabio%20Muller%20e%20Marcius%20Hollanda.pdf)>. Acesso em: 17 de ago. 2016.

WAGNER, Emerson. **Conceitos de estratégia e gestão estratégica:** qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão?. Disponível em : <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/viewFile/296/284>> . Acesso em : 13 de set. 2016.

SIKORSKI, Daniela. **Gestão estratégica:** prós e contra, uma análise detalhada. Disponível em : < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v13nspe/a09v13nspe.pdf>>. Acesso em: 10 de out. 2016