



**Alda Marina de Campos Melo**

**Implicações Estratégicas das Alianças e  
Redes com Vistas à Tomada de Decisão  
em uma Organização do Terceiro Setor:  
Foco no Caso do Instituto da Criança**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Teresia. Diana L. v. A. de Macedo-Soares

Rio de Janeiro  
Dezembro de 2007



**Alda Marina de Campos Melo**

**Implicações Estratégicas das Alianças e  
Redes com Vistas à Tomada de Decisão  
em uma Organização do Terceiro Setor:  
Foco no Caso do Instituto da Criança**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Teresia. Diana L. v. A. de Macedo-Soares**  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Co-orientador: Prof. José Roberto Gomes**  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Mario Couto Soares Pinto**  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Renata Buarque Goulart Coutinho**  
BNDES

**Prof. Nizar Messari**  
Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 05 de dezembro de 2007

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, da autora e da orientadora.

**Alda Marina de Campos Melo**

Ficha Catalográfica

Melo, Alda Marina de Campos

Implicações estratégicas das alianças e redes com vistas à tomada de decisão em uma organização do terceiro setor: foco no caso do Instituto da criança / Alda Marina de Campos Melo ; orientadora: Teresia. Diana L. v. A. de Macedo-Soares; co-orientador: José Roberto Gomes. – 2007. 239 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)– Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

Inclui bibliografia

1. Administração - Teses. 2. Gestão estratégica. 3. Alianças. 4. Redes. 5. Responsabilidade sócio-ambiental corporativa. 6. Desenvolvimento sustentável. 7. Terceiro setor. 8. Organizações sem fins lucrativos. 9. Instituto da criança. I. Macedo-Soares, T. Diana L. v. A. de. II. Gomes, José Roberto. III. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. IV. Título.

CDD: 658

## **Agradecimentos**

Primeiramente, agradeço aos meus pais e aos meus irmãos, Carolina e Leonardo, pela permanente presença, apoio e amor e a Deus, pela saúde, equilíbrio e persistência.

Ao Bernardo, pelo incentivo constante e pelo exemplo vivo de companheirismo na reta final deste desafio. Aos meus amigos mais próximos, em especial à Renata, por ter estado presente durante os picos e vales que se apresentam nos momentos de mudança.

Ao Pedro e ao Carlos, pela amizade, além da confiança ao dividirem comigo a condução do Instituto da Criança: um sonho que passou a ser nosso. Aos companheiros de Instituto da Criança, também amigos, pelo apoio na gestão das transformações que conquistamos nos dois últimos anos, e à minha querida equipe que tem compartilhado comigo, no dia-a-dia, o árduo desafio de transformação de realidades.

Aos meus orientadores acadêmicos Prof<sup>a</sup>. Diana Macedo-Soares e Prof. J. Roberto Gomes, pela oportunidade de trabalho com ambos, pelo apoio incondicional, carinho e estímulo constante para a conclusão deste trabalho.

Aos demais professores do Mestrado, pelo exemplo, inspiração, e pela real contribuição para a ampliação da minha visão do mundo e dos fatos. Aos meus colegas de Mestrado pela caminhada conjunta, e pelo conhecimento tácito transmitido nos fundamentais momentos de diversão, que compensaram a grande pressão dos últimos anos.

A todos os que conviveram comigo nesses anos, e que souberam compreender a importância do foco no mestrado, dos tantos “não”s para conseguir este “sim”.

E, por último, meu especial agradecimento, com imensa saudade, a duas pessoas que sobrevivem em todo trabalho que realizo e que estarão sempre presentes em minha forma de interagir com o mundo: meu avô Caio Mário e meu eterno mentor profissional e amigo João Regis.

**Muito obrigada.**

## Resumo

Melo, Alda Marina de Campos; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de. **Análise das Implicações Estratégicas das Alianças e Redes com Vistas à Tomada de Decisão em uma Organização do Terceiro Setor: Foco no caso do Instituto da Criança.** Rio de Janeiro, 2007. 239p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Há uma clara tendência, por parte das empresas, de atuação com maior responsabilidade socioambiental e com a preocupação de contribuir para o desenvolvimento sustentável da economia. Neste contexto, as organizações não-governamentais (ONG's) ganham mais espaço para a atuação em rede junto às empresas, visto que as ações de cunho social, em geral, não são seu foco. Essas organizações vêm ganhando progressiva força junto ao mundo empresarial, assumindo o desafio de atuar de forma profissional, com visão estratégica, para assumir um verdadeiro protagonismo social e garantir sua sustentabilidade. Aos gestores de empresas cabe conhecer esses novos atores do mercado, reconhecer seu crescente poder de atuação em rede e mobilização das partes envolvidas. Diante disso, a presente pesquisa pretende prestar dupla contribuição: à Academia, que vem desde a década de 1990 formando centros de estudos pelo país, voltados aos assuntos pertinentes ao Terceiro Setor, e também às ONG's, em franco processo de profissionalização de sua gestão, que vêm demonstrando ser um fértil terreno para profissionais de administração. Objetiva também contribuir com estudos sobre a gestão de organizações em redes de relacionamento, ao aplicar e adaptar a uma organização sem fins lucrativos, mais especificamente ao Instituto da Criança, um ferramental de avaliação da adequação estratégica de organizações que atuam em alianças e redes, utilizado especialmente em organizações com fins lucrativos. O Instituto da Criança, foco do estudo, é uma reconhecida ONG atuante no Rio de Janeiro há treze anos, que trabalha em rede com mais de cem empresas, centenas de doadores e voluntários, com o objetivo de prover apoio administrativo, financeiro e encaminhamento jurídico a oito instituições sociais. O estudo baseia-se no pressuposto de que a organização, após passar por um processo de mudança organizacional nos últimos dois anos, ampliação de sua equipe e estruturação de comitês regionais também em São

Paulo e Nova Iorque, demanda uma gestão que contemple a avaliação das implicações estratégicas das alianças e redes sobre sua conduta, desempenho e sustentabilidade. Adotando a metodologia de estudo de caso, e de triangulação dos métodos, realizou-se ampla pesquisa bibliográfica sobre estratégia, alianças, redes, Terceiro Setor e responsabilidade socioambiental corporativa; coletou-se dados através de pesquisa documental, de entrevistas junto a pessoas envolvidas no processo decisório, e de questionários para a obtenção das percepções de empresas parceiras, voluntários e doadores. Os dados foram analisados com base no referencial teórico e no uso da adaptação de dois modelos de avaliação estratégica: de auto-avaliação para organizações sem fins lucrativos, proposto por Peter Drucker (2001), e de análise estratégica sob a perspectiva relacional, proposto por Macedo-Soares (2002). Evidenciou-se que a ótica relacional, pertinente aos relacionamentos, notadamente às alianças e às redes formadas por estas, agrega valor e novas perspectivas à decisão estratégica, complementando a avaliação feita apenas com base nos fatores macro-ambientais, estruturais e organizacionais. Os resultados indicaram que a estratégia de crescimento da ONG está adequada, mas deve ser revista para o melhor aproveitamento das oportunidades atuais, tanto no âmbito da rede já existente quanto para um cenário de expansão geográfica de suas atividades.

## **Palavras-chave**

Gestão estratégica; alianças; redes; responsabilidade socioambiental corporativa; desenvolvimento sustentável; terceiro setor; organizações sem fins lucrativos; instituto da criança.

## Abstract

Melo, Alda Marina de Campos; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de (Advisor). **Analysis of the Strategic Implications of Alliances and Networks with a View to Making Decisions in Third Sector Organizations: Focusing the case of Instituto da Criança.** Rio de Janeiro, 2007. 239p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

There is a growing tendency for enterprises to act with greater social-environmental responsibilities and with the concern of contributing to the sustainable development of the economy. In this context, the non-governmental organizations (NGO's) have become widely recognized for acting in network near the enterprises, since the actions of social hallmark are in general not the focus. These organizations are gaining progressive force in the business world and are assuming the challenge of acting in the professional form with strategic vision to truly assume its social importance and guarantee its financial sustainability. To the managers of these enterprises, it is essential to recognize these new trends and factors of the market and the growing power of acting in network and mobilization of the involved parts. Therefore, the present inquiry intends to give double contribution: first to the academy, which was established in the 1990's forming study-centers for the country and is focused on the relevant subjects to the third sector. Also to NGO's that are clearly involved in the process of specialization of its management, which they are demonstrating to be a fertile land for professionals of administration. Still, it's important to contribute with studies on the management of organizations in networks of relationships and at the same time apply and adapt to non-profitable organizations. Specifically to the Instituto da Criança, which holds the building blocks of evaluation for the strategic adaptation of organizations to act with alliances and networks used especially in organizations with profitable ends. The Instituto da Criança, the focus of this study, is a grateful NGO that has been active in Rio de Janeiro and works in networks with more than one hundred enterprises and hundreds of donors and volunteers with the objective to provide administrative, financial support and legal direction to eight social projects. The study is based on the presupposition that the organization, after going through a process of change in the last two years, is enlarging its team and structuring regional committees in São Paulo and New

York. It demands a type of management that contemplates the evaluation of the strategic implications of these alliances and networks on its conduct and with its sustainability. Adopting the methodology of case study and of triangulation of the methods, social-environmental effects led to the spacious bibliographical inquiry on strategy, alliances, networks, third sector and corporative responsibility; data was collected through documentary inquiry, interviews near persons involved in the decision process, and through the application of questionnaires to obtain the perceptions of matching enterprises, volunteers and donors. The data was analyzed on this basis of theoretical referential system and the use of the adaptation of two models of strategic evaluation: from auto-analysis for non-profit organizations proposed by Peter Drucker (2001), and from strategic analysis in the relational perspective proposed by Macedo-Soares (2002). It became clear that the relational optics relevant to the relationships, especially alliances and the nets formed by these, adds value and new perspectives to the strategic decision, complementing the evaluation done only on basis of the macro-environmental, structural and organizational factors. The results indicate that the current strategy of growth of the NGO is correct but also needs to be revised in order to seize the current opportunities, since those in the context of the already existent network until all those for the expansion of its activities in the geographical scenery. The results indicate that the current strategy of growth of the NGO is correct but also needs to be revised in order to seize the current opportunities, since those in the context of the already existent network until all those for the expansion of its activities in the geographical scenery.

## **Keywords**

Strategic management; alliances; networks; corporate social responsibility; sustainable development; third sector; non-profit organizations; instituto da criança.

## Sumário

<b>1.</b>	<b>Introdução</b>	15
1.1.	O Problema	17
1.2.	Pergunta de Pesquisa	23
1.3.	Objetivos	23
1.3.1.	Objetivo Final	23
1.3.2.	Objetivos Secundários	24
1.3.3.	Objetivos Intermediários	24
1.4.	Relevância do Estudo	26
1.5.	Delimitação do Estudo	27
1.6.	Estrutura da Dissertação	27
<b>2.</b>	<b>Referencial Teórico</b>	29
2.1.	Revisão da Literatura	29
2.1.1.	Setor Cidadão: Conceito, Contexto e Desafios	30
2.1.2.	Responsabilidade Socioambiental Corporativa	38
2.1.3.	Desenvolvimento Sustentável	45
2.1.4.	Gestão Estratégica	48
2.1.5.	Alianças, Parcerias Estratégicas, e Atuação em Rede	49
2.2.	Fundamentação Teórica	61
2.2.1.	Definições	61
2.3.	Modelos e Tipologias utilizados	71
2.3.1.	O Modelo de Auto-Avaliação de Organizações do Terceiro Setor da Fundação Peter Drucker	71
2.3.2.	Modelo Relacional (Strategic Network Analysis - SNA) de Macedo-Soares (2002)	73
<b>3.</b>	<b>Metodologia</b>	89
3.1.	Tipo de Pesquisa	89
3.2.	Método Utilizado para Revisão da Literatura	98
3.3.	Coleta de Dados	98
3.3.1.	Investigação Documental e Telematizada	99
3.3.2.	Observação Participativa	99
3.3.3.	Seleção dos Sujeitos e Levantamento das Percepções	99
3.4.	Tratamento dos Dados	102
3.5.	Limitações do Método	104
<b>4.</b>	<b>Resultados</b>	106
4.1.	O Instituto da Criança – Histórico	106
4.2.	Planejamento Estratégico 2006/2007	108
4.3.	A Atividade de Captação de Recursos	113
4.4.	Respostas às Questões Intermediárias Propostas	115
4.4.1.	Questão 1	115
4.4.2.	Questão 2	121
4.4.3.	Questão 3	151
4.4.4.	Questão 4	162
4.4.5.	Questão 5	166

<b>5.</b>	<b>Discussão dos Resultados</b>	181
<b>5.1.</b>	Questão 6	182
<b>5.2.</b>	Questão 7	189
<b>5.3.</b>	Questão 8	190
<b>6.</b>	<b>Conclusão</b>	196
<b>7.</b>	<b>Referências Bibliográficas</b>	199
<b>8.</b>	<b>Anexos</b>	206
	Modulo 1	206
	Modulo 2	208
	Respostas Módulos 1 e 2	215
	Modulo 8	225
	Modulo 10	229
	Resultado Modulo 8	233
	Resultado Modulo 10	236

## Lista de tabelas

Tabela 1 - Unidades Locais	34
Tabela 2 - Resumo das Fases e Tipos de Pesquisa Utilizados, Baseado em Tauhata (2002)	91
Tabela 3 – Percepção das Pessoas Participantes do Processo Decisório a Respeito da Estratégia.	121
Tabela 4 – Percepção das Pessoas Participantes do Processo Decisório a Respeito da Contribuição da Presente Pesquisa	121
Tabela 5 – Percepção das Pessoas Participantes do Processo Decisório a Respeito do Cumprimento da Missão.	122
Tabela 6 – Percepção das Pessoas Participantes do Processo Decisório a Respeito de que Projetos Devem ser Tratados com Prioridade	123
Tabela 7 – Percepção das Pessoas Participantes do Processo Decisório a Respeito de Fatores que Criam Desafios para IC	123
Tabela 8 – Percepção das Pessoas Participantes do Processo Decisório a Respeito de Oportunidades Potenciais	124
Tabela 9 – Percepção das Pessoas Participantes do Processo Decisório a Respeito do Tratamento dos Grupos pelo IC	125
Tabela 10 – Percepção das Pessoas Participantes do Processo Decisório a Respeito do Grau de Atenção Direcionado a Cada Projeto Social Apoiado pelo IC.	131
Tabela 11 – Percepção das Pessoas Participantes do Processo Decisório a Respeito do Grau de Atenção Direcionado a Cada Atividade do IC.	132
Tabela 12 – Implicações Estratégicas dos Fatores Macro-Ambientais nos Níveis Internacional, País e Terceiro Setor	135
Tabela 13 – Atores Considerados como Concorrentes Dentro da Dinâmica do IC.	148
Tabela 14 – Atores Considerados como Complementares Dentro da Dinâmica do IC	149
Tabela 15 – Implicações Estratégicas da Ego-Rede do IC no Nível do Terceiro Setor	166
Tabela 16 – Descrição das Ferramentas Enviadas Para Cada Conjunto de Clientes Primários	167
Tabela 17 – Distribuição de Frequência das Preferências de Posicionamento	172
Tabela 18 – Resultado do Levantamento Junto a Pessoas Físicas	174
Tabela 19 – Implicações Estratégicas da Ego-Rede do IC no Nível da Empresa	177
Tabela 20 - Confronto das Implicações Estratégicas da Análise Tradicional versus Relacional	183
Tabela 21 – Confronto das Implicações Estratégicas da Análise Relacional versus as da Tradicional	187

## Lista de figuras

Figura 1 – Evolução do Modelo GI segundo Coutinho e Macedo-Soares (2002).	72
Figura 2 – Variáveis Principais e Secundárias, de acordo com Modelo GI (2000)	76
Figura 3 – Ilustração da Ego-rede Utilizada no Modelo SNA, Adaptada ao Caso do Instituto da Criança	84
Figura 4 – Apresentação dos Projetos Apoiados	107
Figura 5 – Percepções Acerca de Forças e Fraquezas da Organização	109
Figura 6 – Percepções Acerca de Ameaças e Oportunidades para a Organização	110
Figura 7 – <i>Workshop</i> de Planejamento Estratégico, Realizado em Janeiro de 2006	111
Figura 8 – Apresentação da Avaliação das Grandes Linhas de Ação do Plano de Trabalho 2006/2007	111
Figura 9 – Empresas que Atuaram em Parceria com o IC ao Longo de 2006 e 2007	112
Figura 10 – Expectativas Quanto ao Crescimento do Número de Projetos Sociais Apoiados nos Próximos Dois Anos	128
Figura 11 – Expectativas Quanto ao Crescimento do Número de Empresas Atuando em Parceria nos Próximos Dois Anos	128
Figura 12 – Expectativas Quanto ao Crescimento do Número de Doadores Pessoa Física nos Próximos Dois Anos	129
Figura 13 – Expectativas Quanto ao Crescimento do Número de Voluntários Atuantes nos Próximos Dois Anos	129
Figura 14 – Expectativas Quanto ao Crescimento do Número de Funcionários nos Próximos dois Anos	130
Figura 15 – Expectativas Quanto ao Crescimento do Número de Órgãos Municipais, Estaduais, Federais do Governo Relacionados a ONGs nos Próximos Dois Anos	130
Figura 16 – Percepção das Pessoas Participantes do Processo Decisório Sobre a Necessidade de Alteração da Missão da Organização	134
Figura 17 – Atores Estratégicos Segundo Construtos de Porter	147
Figura 18 – Conceitos Obtidos por 5 dos Projetos Sociais	158
Figura 19 – Imagens da Tela do Moki Manager	159
Figura 20 – Resultado da pesquisa junto a empresas	171
Figura 21 – Resultado da pesquisa junto a empresas	171
Figura 22 – Preferência por Público-Alvo Dentro do Apoio a Projetos Sociais	172
Figura 23 – Resultado do Levantamento Junto a Pessoas Físicas Quanto ao Apoio a Projetos Sócio-ambientais	175
Figura 24 – Público-Alvo do Apoio a Projetos	176
Figura 25 – Resultado do Levantamento Junto Aos Envolvidos no Processo Decisório	181
Figura 26 – Apresentação da Dinâmica de Trabalho em Rede do IC	192

## Lista de quadros

Quadro 1 - Vetores da Responsabilidade Social	42
Quadro 2 - Classificação de Alianças	51
Quadro 3 - Conjunto de Conceitos e Definições	62
Quadro 4 - Arcabouço Analítico de Apoio à Implementação da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou Organizacional, Alinhada a Parcerias	80
Quadro 5 – Atores Estratégicos do Instituto da Criança	85
Quadro 6 – Perfil dos Respondentes	100
Quadro 7 – Módulos de Pesquisa.	101
Quadro 8 – Resultados da Atividade de Captação de Recursos Financeiros, de 2003 a 2006, em Reais	114
Quadro 9 – Parte dos Resultados dos Módulos 1 e 2	120
Quadro 9 – Arcabouço Analítico de Apoio à Implementação da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou Organizacional, Alinhada a Parcerias.	151

*“Quem ama cuida: de si mesmo, da família, da comunidade, do país. Pode ser difícil, mas é de uma assustadora simplicidade, e não vejo outro caminho.”*

Lia Luft