

Organizações Sem Fins Lucrativos e a Gestão Estratégica: Um Estudo da Eficiência Operacional pelo Modelo de Análise da Competitividade do Instituto Alemão de Desenvolvimento - IAD

Autoria: Daniela Aparecida Araújo, Ricardo César Alves, Jorge Sundermann, Ramon Silva Leite

RESUMO

Muito se tem dito acerca das organizações do terceiro setor, mas poucos estudos buscam conhecer efetivamente seu funcionamento e sua eficiência como organização. Este estudo buscou analisar a eficiência operacional de uma Organização sem fins Lucrativos, denominada ARA – Associação dos Recicladores Arcoenses, isto porque a instituição funciona na pequena cidade de Arcos, centro-oeste mineiro. Para conhecer a eficiência operacional e suas bases competitivas, utilizou-se do modelo de análise da competitividade do Instituto Alemão de Desenvolvimento – IAD. Metodologicamente, primeiro buscou-se adaptar o modelo IAD à realidade de uma Organização sem fins lucrativos e seu padrão de mercado diferenciado (sem fins lucrativos, única empresa a atuar no mercado, padrão social de comportamento, etc). Após as devidas adequações, o trabalho prioritariamente de cunho qualitativo, obteve por meio de amostras intencionais dos seus vários públicos de interesses, informações que apontaram basicamente para os seguintes índices de avaliação: organização, interação, aprendizagem, defesa de interesses e eficiência. Assim, o trabalho desencadeou um conjunto de análises que permitiram apontar os aspectos restritivos e competitivos de uma pequena organização sem fins lucrativos.

1 - INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é analisar se a eficiência operacional de uma organização sem fins lucrativos, mais especificamente uma associação de catadores de lixo, pode ser avaliada por meio do modelo de análise da competitividade do Instituto Alemão de Desenvolvimento – IAD. As associações de catadores de lixo são, em sua maioria, organizações sem fins lucrativos, aqui também denominadas “Terceiro Setor”, que se contrapõem às “empresas de mercado”, no sentido de não possuírem a finalidade de obtenção de lucro para fins particulares. Contudo, isto não as exclui do atual cenário de negócios, ou seja, assim como as demais empresas essas organizações também convivem com os problemas conjunturais advindos das constantes mudanças de enfoque dos fatores de ordem social, política, econômica e tecnológica.

Além disso, o “Terceiro Setor” também precisa ser auto-sustentável e possuir recursos financeiros para a operacionalização das suas atividades. Não podendo se subordinar a esse processo, mas fazê-lo para que sua missão possa ser cumprida (Drucker, 1994, p. 41). Neste caso, a obtenção desses recursos torna-se um meio, e não um fim. Por esta razão, adverte o mesmo autor que essas organizações precisam ter comportamento de empresa - organização competitiva no seu mercado de atuação - e responsabilidade de Estado, em razão da necessidade de serem auto-sustentáveis e de atuarem normalmente em setores ditos sociais, como de educação e saúde, por exemplo.

Neste sentido, Porter (1999), observa que nenhuma organização pode ignorar a necessidade de competir, visto que a competição já interferiu na estabilidade dos mercados de quase todos os setores. Além do mais, ressalta o mesmo autor que a prática de competir revela-se como uma vantagem essencial às organizações, por agenciar seu desenvolvimento e dar suporte aos seus processos. Deste modo, a concepção que se tem é que a sobrevivência de toda e qualquer organização, dentro desse ambiente instável, depende cada vez mais de sua capacidade competitiva. Capacidade que para Coutinho e Ferraz (1994), significa ir além das habilidades de se adotar estratégias competitivas adequadas, mas também de se estabelecer correções de rumo quando estas forem necessárias.

Fleury e Fleury (2002), corroboram essas premissas acrescentando que, com o aumento da competição nos mercados e a rápida evolução das novas tecnologias e dos meios de comunicação, a geração de inovações capazes de promover o avanço do valor econômico das empresas torna-se um dos mais valiosos recursos organizacionais na atualidade. É por isso que tem-se voltado toda a discussão para análise de quais aspectos do contexto organizacional podem favorecer a inovação. Se por um lado, a manutenção da eficiência e do controle é importante para a competitividade, por outro a flexibilidade, a criatividade e a capacidade de ajustes rápidos também ganham importância. Neste sentido, Porter (1986) lembra, mais uma vez, que o relacionamento da organização com o mundo no qual ela se encontra inserida é uma das principais fontes de sucesso no mercado. Sendo imprescindível, segundo o autor, que a empresa tenha uma visão clara dos riscos que cercam seu negócio, bem como das oportunidades que se oferecem, tanto no curto como no médio e longo prazo, pois o conhecimento desses fatores é o ponto principal para a condução de toda e qualquer organização.

Thompson (1997, p. 46), esclarece que a despeito de oportunidades, existem dois campos importantes sobre os quais o papel das entidades do “Terceiro Setor” vem ganhando espaço e preponderância: o político e o econômico. Contudo, ele adverte que para obterem sucesso e melhor aproveitarem desse ensejo, essas entidades devem adotar algumas estratégias para cada campo em prospecção. Com relação ao primeiro, é preciso que elas atuem na conquista e garantia dos direitos e da cidadania dos excluídos. Para tanto, algumas questões precisam ser levadas em consideração, tais como: (a) capacidade de mobilização social e de impacto perante a opinião pública, (b) flexibilidade para gerar alianças duradouras, (c) influências nas tomadas de decisões, e (d) transparência de valores. No segundo campo, as organizações do “Terceiro Setor” terão como desafios principais, a qualidade dos serviços, as relações custo-eficiência-efetividade, a formação de recursos e a atenção ao cliente. Segundo o autor, estes são os elementos para que o “Terceiro Setor” possa cumprir o seu papel.

Logo, esse conjunto de aspectos se torna o objeto central deste estudo, em que se busca identificar a capacidade de articulação, integração, cooperação e organização da entidade pesquisada em relação aos fatores econômicos, sociais e políticos que impactam em seus resultados. Haja vista que nos dias atuais o trabalho das associações de recicladores de lixo, tornou-se mais necessário e ao mesmo tempo mais árduo, pois com o processo de urbanização aliado à mudança nos hábitos de consumo, o lixo ganhou outra dimensão. Todos esses fatores aliados à função de geradora de emprego e renda às comunidades menos favorecidas e excluídas do mercado formal de trabalho, exigem que essas organizações sejam cada vez mais eficientes no cumprimento de suas tarefas e funções. Desta forma, acredita-se que a **Associação dos Recicladores Arcoenses (ARA)** – objeto de estudo deste trabalho, criada com a finalidade de administrar o serviço de Coleta Seletiva do município de Arcos, MG, além de suscitar sua própria sustentabilidade deva ser, assim como as demais organizações, eficientemente capaz de bem exercer a função que lhe cabe. Mesmo porque ela é a única fonte de trabalho e renda da maioria das pessoas que nela atua.

Assim, o modelo de organização em estudo, suas características, seus limites e fatores endógenos e exógenos, merecem uma atenção especial. Por isto, o referencial teórico apresentado a seguir, destaca discussões acerca da estratégia e eficiência operacional, do tipo de setor estudado, e o modelo dinâmico proposto por Esser *et. al* (1994), que permite a análise das capacidades internas e externas de um setor. Sendo a análise destas últimas importantes, dado que não são controladas direta e totalmente pelas organizações, mas que impactam diretamente nos seus resultados. Posteriormente, apresenta-se a metodologia adotada para consecução deste estudo. Por fim, encerra-se o artigo com a apresentação de resultados e de algumas conclusões.

2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 - Organizações Sem Fins Lucrativos Ou “Terceiro Setor”

Segundo Druker (1994), diversos termos são adotados para se referir as organizações sem fins lucrativos: organizações não governamentais, organizações da sociedade civil, entidades sociais ou filantrópicas, organizações voluntárias privadas, Terceiro Setor, dentre outros. Em cada um dos aspectos destacados são encontradas denominações como trabalho voluntário, organizações sem vínculo com o Estado, com caráter filantrópico e assistencial, ou ainda que a sua origem é na sociedade civil. Esses fatos refletem, de certa forma, um desacordo sobre o que exatamente vem a ser uma organização que não faz parte do Estado ou do mercado, do 1º e 2º setores, respectivamente, e que não segue, pelo menos em tese, as lógicas governamentais e empresariais.

Para Junqueira (2002, p.14) as organizações sem fins lucrativos “são organizações públicas privadas, porque estão voltadas não à distribuição de lucros para acionistas ou diretores, mas para a realização de interesses públicos; entretanto, estão desvinculadas do aparato estatal”. Num sentido mais simples, porém aplicável, Lizuka (2008) define as organizações sem fins como aquelas que trabalham, em sua maioria, com pessoas que estão à margem da sociedade, ou seja, com uma parcela da população que se encontra excluída socialmente. Neste sentido, complementa Junqueira (2002) que assim como o mundo do trabalho tornou-se a maior fonte de expressão do ser, as entidades sem fins lucrativos tornaram-se ambientes de buscas por soluções para problemas sociais que impedem o homem de ter uma vida com plenitude de cidadania.

Assim, Junqueira (2002, p. 2) destaca vários aspectos que as organizações sem fins lucrativos, em sua organização interna, buscam privilegiar, dentre os quais destacam-se: (1) cooperação e responsabilidade solidária, coletiva e compartilhada; (2) convivência de formas plurais de trabalho, compostas de assalariados, voluntários e outros parceiros; (3) fontes híbridas de recursos como de mercado (comercialização), não mercantis (financiamento ou suporte do Estado ou agências de fomento), não monetários (doações de bens ou serviços); (4) informação contínua, estreitando os vínculos com a entidade e com a causa; e (5) desenvolvimento de alianças e parcerias com outras entidades ou públicos diversos, pois não se pode esquecer do imperativo de independência e sustentabilidade.

Contudo, Kisil (1997) ressalta que, a sustentabilidade no âmbito do Terceiro Setor, não está ligada somente às capacidades internas do mesmo, mas também às capacidades de adaptação às dinâmicas e constantes mudanças do ambiente externo. Como variáveis internas mais importantes, o autor cita a tecnologia e a estrutura organizacional. E como externas, destaca o grau de hostilidade do ambiente e como este deve ser avaliado.

Corroborando a visão de Kisil (1997), no que tange as capacidades de sustentabilidade do Terceiro Setor, Salomon (1997, p. 94) afirma que estas organizações necessitam de “amarras sociais”, que implica na existência de uma posição favorável quanto aos aspectos sociais, econômicos e políticos. Deste modo, o autor define quatro desafios críticos, sobre os quais sintetiza a sustentabilidade do Terceiro Setor. A saber: (I) desafio da legitimidade – ser reconhecido perante todos os setores da sociedade; (II) desafio da eficiência – ter capacidade e competência operacional; (III) desafio da sustentabilidade – possuir fundos que permita a prestação de seus serviços; e (IV) o desafio da colaboração – capacidade de estabelecer parcerias estratégicas com o Estado e com o setor empresarial.

Armani (2003) apóia o ponto de vista de Salomon (1997), acrescentando que as habilidades internas e externas do Terceiro Setor, devem ser tratadas sob dois aspectos: o gerencial e o sistêmico. Neste último, a atenção se voltada para a inserção política, para credibilidade e o fortalecimento da base social das organizações, que são fatores determinantes para sua capacidade de impulsionar processos de mudança social duradouros.

Enquanto que no primeiro, enfoque gerencial, são avaliadas as condições de eficácia e eficiência das organizações. O autor justifica que essas duas vertentes são complementares, portanto, ambas precisam ser consideradas para se desenvolver e avaliar o poder de sustentabilidade do Terceiro Setor.

Drucker (2002) partilha das concepções citadas, observando que ainda são poucas as organizações sem fins lucrativos que podem se orgulhar de mecanismos de auto-sustentação.

2.2 - Estratégia Versus Eficiência Operacional

As novas regras competitivas impostas pelo mercado, fazem com que as organizações passem pelo desafio de se conduzirem eficazmente, num ambiente de competição acirrada. Por esta razão, o termo estratégia tornou-se o foco das atenções nos últimos tempos (SANTOS, ALVES e TAVARES, 2007). Segundo Ghemawat (2000), a palavra estratégia origina-se do grego *strategos* ou a “arte do general”, que significa, em princípio, a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra: um esforço de guerra. E mais tarde um instrumento de vitória na guerra, estendido a outros campos do relacionamento humano como o político, o econômico e ao contexto empresarial, mantendo nessas diferentes áreas a finalidade de se estabelecer caminhos, direcionamentos.

Assim, as definições de estratégia foram evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina do conhecimento administrativo: a Administração Estratégica, dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas, que vem conquistando espaço tanto no âmbito acadêmico como no empresarial. Não obstante, tal diversificação nos sentidos e empregabilidade torna a definição de um único conceito para o termo, praticamente impossível. Como confirma a frase de Mintzberg e Quinn (2001, p.19), que questiona: “O que é estratégia? Não existe uma única definição universalmente aceita. Autores e gerentes usam o termo de maneira diferente. Alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem uma firme distinção entre eles”.

As concepções sobre estratégia variam também nas especificidades e abrangências. Numa visão mais ampla Porter (1986), afirma que toda organização possui implícita ou explicitamente, uma estratégia. Sendo esta o desenvolvimento de uma fórmula extensa, por meio da qual uma empresa irá competir, bem como as políticas e metas necessárias para alcançar seus objetivos.

Slack *et al* (1999, p. 87), compartilham essa abordagem definindo estratégia como “o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo”. Por outro lado, focando uma visão mais operacional Porter (1997) determina que estratégia seja a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados a fim de se tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados.

Todavia, dentre as várias conceituações expostas, a proposta de Meirelles (2000) apresenta-se como a mais plausível e mais bem colocada, uma vez que para o autor estratégia significa “[...] a criação de uma posição competitiva exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente e compatível de atividades, [...] é exercer opções excludentes na competição; é escolher o que fazer, mas fundamentalmente o que não fazer” (MEIRELLES, 2000, p. 08).

Além da busca pela definição do que vem a ser estratégia, uma outra questão é levantada por Porter (1997): a necessidade de se distinguir estratégia de eficiência operacional. O autor argumenta sobre a confusão entre estratégia e ações estratégicas. Para ele a estratégia é o diferencial, a vantagem competitiva sustentável das organizações. Enquanto a eficiência operacional significa exercer atividades semelhantes, porém melhor do que os concorrentes. Ou seja, a empresa deve desempenhar todos os tipos de práticas como redução de defeitos dos produtos ou desenvolvimento de produtos melhores e com maior rapidez, a

fim de melhor utilizarem seus recursos. Ou seja, um requisito para a sobrevivência da empresa.

Apoiando tal concepção, Fleury e Fleury (2001, p. 46) complementam que as operações são primordiais para o sucesso da empresa, incluído-se nestas “todo o ciclo logístico: suprimento, produção, distribuição e serviços”. Portanto, afirmam esses autores que é para as operações que a empresa precisa ter seus esforços de aprendizagem e inovação direcionados. Para Drucker (2002), a eficiência preocupa-se com a performance da execução, enfatizando os métodos, tarefas, técnicas de operação e normas, orientando-se para processos e instrumentos. Isto é, a eficiência refere-se aos procedimentos e recursos para se atingir metas, ao menor custo para maiores benefícios. Além disso, o autor ressalta que em se tratando de gestão de organizações, a eficiência aparece pela credibilidade que estas conquistam entre seu público alvo. Logo, explica Porter (1997) que falar em eficiência é falar do cumprimento dessas metas, otimizando os recursos e os investimentos institucionais para se alcançar a eficácia dos procedimentos o mais próximo do ideal estabelecido.

Nesse contexto, o autor supracitado aponta que as diferenças na eficiência operacional das empresas estão na eliminação dos esforços excessivos, na adoção de tecnologia mais avançada, na melhor motivação dos funcionários ou ainda nas melhores competências para gerir uma atividade em especial ou um conjunto de atividades, pois através dessas diferenças elas conseguem obter mais dos seus recursos e conseqüentemente maiores lucratividade entre os concorrentes. No entanto, justifica o autor que a lucratividade superior depende de uma melhoria contínua na eficiência operacional, visto que poucas foram as empresas que conseguiram, com base na eficiência operacional, competir por um período de tempo mais prolongado. A explicação mais certa para tal fato é a rápida propagação das melhores práticas. Em que os rivais podem com facilidade imitar técnicas de gestão, novas tecnologias, melhorias produtivas, bem como os modos originais de satisfazer as necessidades dos clientes. Para Porter (1997, p. 3) a “concorrência baseada só na eficiência operacional é mutuamente destrutiva, dando origem a guerras desgastantes que só acabarão quando se eliminar a concorrência”. Andrews (1980), confirma a visão do autor acrescentando que a definição da estratégia a ser adotada por uma empresa deve desenvolver-se com base em fatores externos e fatores internos. Pois, a análise do ambiente externo revela ameaças e oportunidades que, associadas aos recursos e capacidades da organização, servem de guia para o estabelecimento do posicionamento estratégico.

Diante do exposto, Porter (1997) conclui que tanto a estratégia como a eficiência operacional são essenciais para que qualquer empresa alcance o objetivo de obter um desempenho ótimo. No entanto, adverte o autor, que eficiência operacional não é estratégia, uma vez que ambas possuem formas diferentes de atuar. Ou seja, para uma empresa superar seus concorrentes ela deve preservar uma característica única (ser estratégica), proporcionar maior valor aos clientes ou criar valor a custos mais baixos (ser eficiente); ou ainda fazer as duas coisas. Pois, o fato de proporcionar maior valor permite a empresa cobrar preços mais elevados. Logo uma maior eficiência significa fazer isso a custos unitários mais baixos.

Hitt; Ireland e Hoskisson (2005, p.101) concluem que “a competitividade estratégica é estabelecida quando a empresa atende às necessidades de eficiência operacional de seu ambiente externo, enquanto utiliza simultaneamente a sua capacidade exclusiva para estabelecer uma posição competitiva viável”.

2.3 - Modelo Para Análise Da Eficiência Operacional

As inconstâncias e a rapidez com que ocorrem as mudanças no atual contexto de negócios exigem, como mencionado na introdução deste estudo, que toda organização seja capaz de se articular, cooperar e unir forças a fim de se manterem ou encontrarem novos espaços dentro desse macroambiente dinâmico e tão competitivo. O que se percebe nesta

situação é que as organizações de “hoje” não podem mais olhar apenas para si mesmas. Pois, a concorrência nos dias atuais não acontece somente entre os setores de um mesmo seguimento e, sim sobre um âmbito global. Logo, a eficiência das organizações também deve se voltar para a globalidade, para que assim elas consigam ser e/ou se manter competitivas no mercado.

Neste contexto, o modelo para análise da competitividade do Instituto Alemão de Desenvolvimento apresenta-se como o mais indicado para avaliar a eficiência de um setor, no sentido de sua capacidade competitiva. Uma vez que considera como competitivo, como já citado, o setor que consegue se desenvolver de maneira ampla e integrada, ou seja, quando se considera todos os atores a ele ligados.

Assim, o modelo do IAD sugere que a capacidade competitiva de uma indústria ou setor econômico, ocorra na interação sistêmica das forças dos diversos atores e grupos que se encontram inseridos em quatro níveis: nível meta, nível macro, nível meso e nível micro, sendo, portanto definida por ações conjuntas, que não podem ocorrer de forma (ESSER *et al.*, 1999, P. 21). Logo, afirmam os autores que é o produto do diálogo e articulação conjunta existente entre os grupos de atores, envolvidos no ambiente competitivo a ser estudado que determinarão, em cada nível de análise, as ações específicas que deverão ser desenvolvidas para que a competitividade necessária ao desenvolvimento do setor como um todo, seja possível. Conforme demonstrado na figura a seguir.

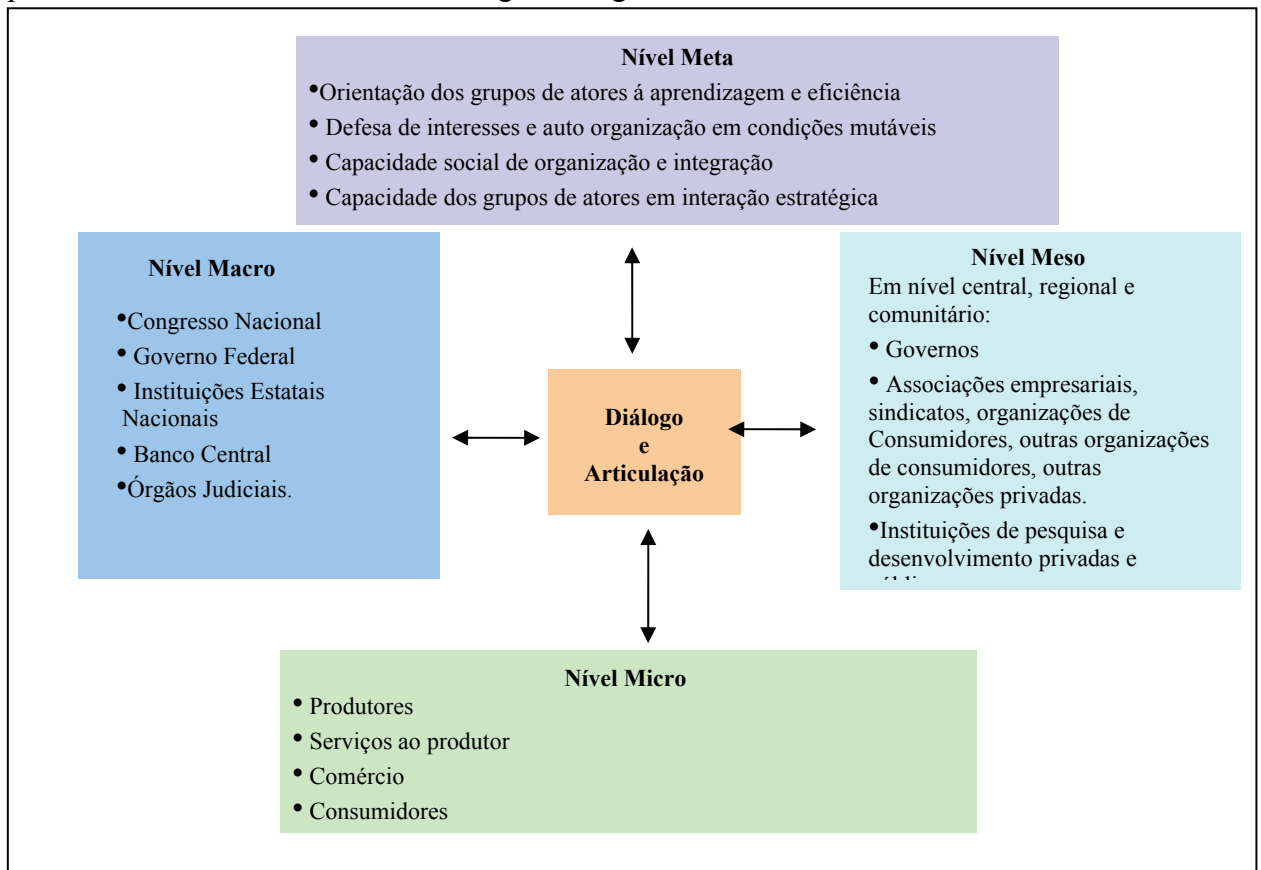


Figura 1: Modelo do IAD - Determinantes da Competitividade Sistêmica.

Fonte: (ESSER *et al.* apud VIANNA, 2003, p. 61).

O modelo acima, segundo Vianna (2003), reflete a rede completa da competitividade que atua em quatro níveis, os quais ele define da seguinte forma: (1) nível meta: sociedade civil; (2) nível macro: estado, política econômica de mercado; (3) nível meso: estado, políticas horizontais, e (4) nível micro: empresa. Para o autor, a análise desse modelo permite, ainda, dizer que a competitividade das empresas encontra-se fundamentada numa organização social,

que gera vantagens competitivas em função da interação dos diversos fatores relevantes ao sistema.

Dentro desse contexto, observa-se que a visão do modelo para o desenvolvimento da competitividade sistêmica é um projeto de transformação social, que vai além de uma simples correção do contexto macroeconômico. “A competitividade sistêmica é o produto da interação completa e dinâmica entre os quatro níveis - meta, macro, meso e micro - econômicos e sociais de um sistema nacional” (ESSER *et al. apud* VIANNA 2003, p.12). Estes níveis analisam a competitividade sob a ótica dos seguintes grupos e/ou elementos:

- nível meta: analisa a sociedade e seus aspectos culturais, bem como sua capacidade de organização e integração, habilidade de elaborar estratégias e políticas para sua auto-organização e defesa de seus interesses, além do nível de aprendizado e conhecimento coletivo.
- nível macro: averigua até que ponto e em que medidas as questões de ordem políticas e macroeconômicas (estabilidade econômica, sistema jurídico, políticas comerciais, orçamentárias, fiscais, monetárias, ambientais, infra-estruturas de transportes e energia, incentivo a pesquisa, etc.), contribuem para o desenvolvimento sustentado do setor.
- nível meso: analisa a disposição do ambiente em que estão inseridas as empresas, além das medidas adotadas pelo Governo, associações e entidades empresarias, instituições de pesquisas públicas e privadas, em âmbito central, regional e comunitário, que permitam definir especificamente as políticas que serão empregadas no intuito de promover vantagens competitivas específicas.
- nível micro: verifica o desempenho das atividades internas da empresa para promover vantagens competitivas, através da troca de informações e colaboração dos atores envolvidos neste setor, consistindo no aprendizado conjunto.

Nesse contexto, pode-se dizer que os principais pontos deste modelo são: (i) a abordagem clara que um setor só se desenvolverá de forma competitiva por meio do diálogo e da cooperação entre todos os grupos de atores nele submergidos; (ii) a necessidade de políticas de desenvolvimento claras e objetivas, que permitam a fixação de ações fundamentadas em bases sólidas, a fim de contribuírem para um planejamento estratégico mais acurado; (iii) maior ênfase nos aspectos sociais, que incluem a ação do Estado e a mobilização da sociedade; (iv) análise detalhada que possibilita analisar desde o nível micro - que estuda a organização e administração interna da empresa, até o nível meta - que abarca a organização sociocultural de uma nação.

Portanto, fica claro neste modelo que o crescimento competitivo de um setor só faz sentido quando pensado e aplicado de maneira ampla e integrada, ou seja, quando se considera todos os atores a ele ligados. Assim, o modelo do IAD permite verificar em cada um de seus níveis, a capacidade de organização, interação e integração de um setor, indústria ou país, com os diversos atores e grupos neles inseridos. O que, por conseguinte permite apontar a sua capacidade competitiva.

3 – METODOLOGIA

Para analisar a eficiência operacional de uma organização sem fins lucrativos, por meio de um modelo para a análise da competitividade: o modelo do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD), foi desenvolvido uma pesquisa de caráter exploratório, utilizando-se de estratégias basicamente qualitativas. Além de uma pesquisa documental, de opinião, bibliográfica.

Assim, a fim de atender os objetivos do estudo e aos vários caminhos tomados para tal, a amostra foi estratificada em vários segmentos, levando o processo investigatório a ser realizado por métodos e fases variadas. Isto se deu com o intuito de obter um instrumental de registro dos dados válidos, capaz de fornecer confiabilidade ao resultado a ser atingido.

No que se refere à definição do tipo de amostragem, esta foi não-probabilística, intencional e por acessibilidade. Desta forma, selecionou-se os respondentes que em seguida foram divididos em quatro grupos conforme os objetivos a serem alcançados. A saber:

- Grupo 1 - composto pelos representantes da ARA, é o grupo de maior relevância para a consecução deste estudo, uma vez que é a análise interna da associação o principal foco do mesmo. Assim, buscou-se neste grupo identificar a capacidade de organização interna da associação, bem como sua capacidade de integração, aprendizagem e defesa de seus interesses, além de questões pertinentes ao desenvolvimento de suas atividades.
- O grupo 2 - compreende os representantes do Governo Municipal. O objetivo de se abordar este grupo foi o de identificar a percepção dessas autoridades quanto o papel da ARA em termos institucionais.
- O grupo 3 - formado por empresas, escolas e associações de bairros. Foi utilizado para averiguar o conhecimento dessas organizações com relação à associação e o trabalho que ela desenvolve.
- O grupo 4 - constituído por representantes da população. Este é o segundo grupo de maior interesse do presente trabalho, pois o objetivo neste foi identificar a eficiência da ARA sob a ótica de seus “clientes”.

Assim, esta pesquisa teve como amostra dezoito trabalhadores da associação estudada, quinze empresas do ramo de mineração e prestadoras de serviços da cidade, dez escolas dos segmentos público e privado, sete associações de bairros, dois representantes do governo municipal e duzentas pessoas da comunidade local. Logo, tem-se uma amostra total de duzentos e cinquenta e duas pessoas.

Os métodos utilizados para a obtenção dos dados relevantes ao cumprimento do propósito desta pesquisa foram: (a) análise documental; (b) entrevistas estruturadas e semi-estruturadas e (c) questionários. A análise documental foi o primeiro instrumento de coleta de dados utilizado. Nestes foram examinados documentos da organização, com o intuito de obter informações capazes de proporcionar a caracterização da mesma.

Foram realizadas 36 entrevistas, sendo duas com representantes da organização estudada (presidente e o encarregado), duas com representantes do Governo Municipal (secretário de planejamento e secretário da Integração Social), e 32 envolvendo outras organizações da cidade.

Foram respondidos, na presença da pesquisadora, os 18 questionários aplicados aos trabalhadores da entidade estudada, inclusive os dois anteriormente entrevistados, e os 200 aplicados à população local. Assim, os dados primários foram coletados nas entrevistas semi-estruturadas, realizadas com a representante legal da entidade pesquisada e o encarregado operacional da mesma, e em aplicação de questionários aos demais funcionários da associação. Os resultados obtidos nestes processos foram analisados qualitativamente, considerando os indicadores e objetivos estabelecidos em cada nível de análise do modelo do IAD.

Para confirmar e complementar os dados obtidos das fontes primárias realizou-se as entrevistas semi-estruturadas e estruturadas, que abarcaram os representantes do Governo Municipal e com as outras organizações locais, respectivamente. Além da aplicação de questionário à população local.

Os dados obtidos nas entrevistas com os representantes governamentais foram tratados e analisados de forma qualitativa. Contudo, para um melhor entendimento dos resultados atingidos na coleta de dados, por meio de questionários junto à população local e às demais organizações, utilizou-se também de uma análise quantitativa descritiva.

4 - RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados coletados nesta pesquisa foram analisados de acordo com os níveis de análise do modelo do IAD e os respectivos objetivos a serem alcançados nos mesmos, conforme demonstrado no quadro 02 a seguir. Dessa forma, os itens da análise dos dados se voltam para as questões da pesquisa buscando respondê-las ao mesmo tempo em que contribui para o esclarecimento do problema da pesquisa proposta. Ressaltando que para ser eficiente a ARA deve ser capaz de se integrar e articular bem, com todos os atores a ela ligados.

Assim, destaca-se primeiramente o perfil da amostra utilizada nesta pesquisa, que foi dividida em quatro grupos. O primeiro, composto por dezoito funcionários da associação pesquisada, que corresponde a 95% do total de trabalhadores da mesma. O segundo grupo compõe-se por dois representantes do Governo Municipal de Arcos/MG. Sendo estes ocupantes de cargos de nível estratégico do governo e que mantêm relações diretas com as questões sociais e ambientais do município. O terceiro foi formado por quinze empresas do ramo de mineração e prestação de serviços (bancos) da cidade, sendo estas de pequenos, médios e grandes portes. Além de um total de dez escolas dentre públicas e privadas e sete associações de bairro. O quarto grupo foi formado por duzentas pessoas que representam a comunidade local.

A escolha dos segmentos empresariais (mineração e prestadores de serviços) se justifica por serem estes tipos de segmentos normalmente comprometidos com a responsabilidade social e que, comumente, apóiam organizações sem fins lucrativos.

A comunidade é, depois dos funcionários da associação estudada, a amostra mais significativa deste estudo, uma vez que é o público diretamente assistido pelo trabalho da associação. Sendo assim, uma atenção maior é dada, a seguir, aos dois grupos de entrevistados mais relevantes para o presente estudo.

Por se tratar de um setor cujo trabalho exige mais “coragem” e necessidade de sustento, do que de formação escolar e especialização, como comumente se vê, os trabalhadores da ARA são pessoas tipicamente excluídas das exigências do mercado formal de trabalho, uma vez que a maioria, tem acima de 38 anos de idade, são do sexo feminino, e mães que possui entre 1 a 6 filhos, com idade variando entre 1 a 20 anos. São pessoas que não possuem nem o ensino fundamental completo, cuja renda familiar não ultrapassa dois salários mínimos.

Já a população arcoense entrevistada é composta por pessoas residentes na zona urbana, cujos bairros são atendidos pelo programa da coleta seletiva, sendo a maioria do sexo masculino, solteiras, com ensino médio completo e com renda familiar variando entre 1 a 5 salários mínimos (86%).

Caracterizada a amostra, parte-se para a apresentação da contribuição da mesma para o alcance dos objetivos delineados em cada nível de análise do modelo de referência do Instituto Alemão de Desenvolvimento.

Nível Meta

Os índices estabelecidos para analisar a eficiência da ARA neste nível foram: (a) capacidade de defesa de interesses e auto-organização, (b) capacidade de orientação dos grupos de atores á aprendizagem e eficiência; (c) capacidade social de organização e

integração. Para responder a tais índices utilizou-se, do Grupo 1 - Representantes da ARA e em complementação, uma pesquisa externa que envolveu o Grupo 3 - Representantes de empresas, escolas e associações de bairros e o Grupo 4 - Representantes da População.

Logo, por meio do instrumento de pesquisa (questionário), foi possível perceber que muitas pessoas conhecem ou pelo menos já ouviram falar da Associação dos Recicladores de Arcos. Porém, há um número ainda considerável que não sabe da existência da mesma.

A maioria das pessoas conhece sobre os métodos de separação dos materiais recicláveis, mas nem todos sabem com que frequência e dias a coleta dos mesmos é executada, o que acaba por comprometer a produtividade e lucratividade da ARA, que por sua vez perde considerável quantidade de matéria-prima.

A divulgação e conscientização da importância do processo da coleta seletiva para o meio ambiente e para as questões sociais e econômicas, os quais contribuem principalmente para a inclusão social de pessoas consideradas anônimas perante a sociedade, ainda deixam a desejar, pois existe um percentual relativamente alto de pessoas que não têm conhecimento sobre os mesmos.

Embora os conceitos atribuídos ao trabalho e desempenho da ARA, perante a sociedade arcoense, sejam de bom para muito bom, é preciso que haja melhorias, adequações e otimizações dos recursos utilizados, para que a associação seja mais competitiva. Dentre essas melhorias, as pessoas questionadas ajudaram opinando sobre o que poderia ser feito. Diante de seus pontos de vista: maior divulgação; implantar lixeiras pela cidade as quais indicariam o tipo de material a ser depositado; maior organização dos catadores e maior comprometimento e assiduidade com as coletas.

Percebeu-se ainda, com a análise dos dados, que a maioria das pessoas tem interesse em saber mais sobre o trabalho dos catadores de lixo. No entanto, quando se fala em comprometimento, como apoiar seus projetos ou ainda participar efetivamente dos mesmos, o número de interessados sofre uma queda considerável. Ou seja, existe a intenção de ajudar, mas sem o compromisso de se envolver ou tomar parte diretamente da associação.

Assim, de acordo com a discussão apresentada pode-se concluir que a sociedade tem uma percepção positiva sobre a ARA. Contudo, tal percepção não é a mesma com relação aos serviços que ela realiza, uma vez que a maioria das pessoas disse que precisam ser mais eficientes. Logo, pode-se dizer que os indicadores do nível meta do modelo do IAD foram satisfatórios para o alcance deste objetivo.

No que tange as análises envolvendo o Grupo 3 representantes de empresas, escolas e associações de bairros, os resultados alcançados demonstraram que a ARA não possui uma boa interação com o público pesquisado, pois a maioria que a conhece quase se iguala a maioria que não. Os resultados se mostraram ainda mais desfavoráveis quando o questionamento se referiu ao conhecimento deste público sobre os serviços prestados por ela, pois apenas 20% das organizações entrevistadas, souberam apontar pelo menos um serviço desenvolvido pela referida associação.

Assim, embora algumas organizações conheçam a ARA, para a maioria sua finalidade e os serviços que realiza não estão bem definidos. Logo, pode-se concluir que as organizações pesquisadas de um modo geral, não conhecem bem ARA nem o trabalho que ela realiza.

Neste caso, os indicadores do IAD estabelecidos também foram satisfatórios para responder aos objetivos.

Nível Macro

Para avaliar a eficiência da ARA neste nível, considerou-se a sua capacidade de integração com as políticas governamentais de domínio federal, como índice de avaliação. Em tal análise foram considerados os seguintes parâmetros de avaliação: (a) o conhecimento da associação sobre os instrumentos de gestão e políticas públicas criados pelo Governo Federal

e (b) conhecimento de órgãos e/ou fontes do Governo Federal que além de financiarem projetos, promovem seminários e programas educativos voltados a associações e cooperativas de catadores de lixo, projetos de reciclagem, coleta seletiva, compostagem orgânica e melhorias de aterros sanitários. O grupo 1 – representantes da ARA, foi o respondente destas questões, e os resultados obtidos da avaliação destes parâmetros foram os seguintes:

Tanto a presidente como os demais funcionários da ARA demonstraram não ter nenhum conhecimento com relação às duas questões propostas. A presidente afirma que: “Não conheço nada sobre isso. Na verdade nunca ouvi falar, de políticas ou órgãos do governo que ajuda associações como a nossa”. O desconhecimento de ações do Governo Federal e órgãos que incentivam e financiam projetos para associações de catadores de lixo também é unânime dentre os demais funcionários abordados, uma vez que todos afirmaram também não saber do que se trata e nem nunca terem ouvido falar desses tipos de ações do Governo.

Nível Meso

Neste nível foram considerados os seguintes índices de avaliação: (a) capacidade de integração da entidade estudada em relação ao Governo Municipal; (b) capacidade de integração da entidade estudada em relação a associações, entidades empresariais, dentre outras organizações. Para tanto, foram utilizados os seguintes parâmetros de avaliação: (I) capacidade da ARA em constituir parcerias, com o Governo Municipal, associações de bairro, dentre outras organizações, no sentido de promover ações para melhorar a coleta seletiva do município; (II) capacidade de integração da associação com o Governo Municipal e demais associações e entidades empresariais locais, no sentido de obter apoio político, econômico e educacional. Para responder a estes parâmetros foram abordados os Grupos 1 e 2, representantes da ARA e do Governo Municipal, respectivamente.

As análises dos dados coletados nessas entrevistas demonstraram que para o Governo Municipal a ARA é uma organização importante, que já ocasionou resultados efetivamente positivos para a cidade. Constatou-se ainda que, embora não haja uma parceria formal entre a ARA e a Prefeitura, está oferecendo total apoio à associação, no sentido de promover e incentivar a coleta seletiva, dar suporte financeiro, dentre outros. Isto mostra a percepção positiva que o Governo tem em relação à ARA.

No que se refere à capacidade de integração da associação com o Governo Municipal e demais associações e entidades empresariais locais, no sentido de obter apoio político, econômico e educacional, o resultado obtido foi que a ARA nunca buscou apoio destes órgãos, apesar de ter participado de umas poucas palestras, oferecidas por alguns deles. Por meio destes resultados, pode-se dizer que a ARA adota uma posição um tanto quanto acomodada, esperando que os “outros” venham oferecer-lhe conhecimento. Logo, não se pode dizer que a ARA seja eficiente sob este aspecto. Como afirma Druker (2002), é essencial a qualquer organização ter competência para acrescentar autoconhecimento; diálogo constante, aberto e receptivo; liderança e compromisso com a melhoria da qualidade.

Nível Micro

Neste nível foi avaliada a estrutura interna da organização, que levou em consideração as capacidades e os recursos que ela possui para o desenvolvimento de suas atividades, bem como de seu desempenho econômico. Para tanto, foram considerados os seguintes parâmetros de avaliação: (I) disponibilidade e utilização de equipamentos, veículos e mão-de-obra; (II) percentual de resíduo recuperado, em relação ao total vendido; (III) total em reais, da renda média mensal, pelo total de trabalhador empregado no setor; (IV) quantidade, em toneladas, de resíduos recuperados em estoque. Como neste nível o foco é a estrutura interna da

organização, o grupo abordado foi o Grupo 1 – representantes da ARA e os resultados alcançados nestas análises foram os seguintes.

A ARA possui uma estrutura privilegiada, capaz de atender bem às suas necessidades de operações. Contudo, isto não está sendo suficiente para que suas atividades sejam realizadas com sucesso, uma vez que os dezenove funcionários que atualmente compõem seu quadro de pessoal não conseguem realizar toda a separação do material reciclável, coletado e levado à associação diariamente, no mesmo dia em que lhe é entregue, ficando sempre lixo acumulado para ser separado no dia seguinte. Além disto, a ARA não consegue vender todo material reciclável que é recuperado, mantendo sempre um estoque de aproximadamente 3.600 kg por mês.

Constatou-se ainda que, a associação não possui uma estrutura organizacional totalmente eficiente para conduzir seus membros à aprendizagem e eficiência, bem como para se auto-organizar e defender seus interesses, uma vez que mesmo havendo conversas informais sobre, o associativismo, cooperação, conscientização ambiental, dentre outras questões relevantes ao seu aprendizado e crescimento, estas não são formalizadas, nem controladas e raramente são colocadas em prática. Mesmo que os trabalhadores digam-se preocupados com questões referentes à coleta seletiva, com as vendas dos materiais recicláveis e com a lucratividade, da associação, nenhuma ação é efetivamente desenvolvida para que possam viabilizar melhorias sobre esses aspectos.

A falta de informação e conhecimento dos membros da ARA em relação aos mecanismos de fomento a programas educacionais e recursos financeiros para associações ditas sociais, também contribui para que ela não seja capaz de se conduzir a aprendizagem, eficiência e defesa de seus interesses.

Outro aspecto detectado nas visitas feitas para realizar as entrevistas e aplicar os questionários, foi a falta de organização da ARA, em relação aos seus procedimentos de rotina e controles internos. Nessas ocasiões foram observadas, também, deficiências no controle do material reciclável que entra na associação, uma vez que nem sempre o caminhão passa pela balança para que o material possa ser pesado. As planilhas que controlam a pesagem dos caminhões são confusas e não permitem uma visualização clara da quantidade de material que entra e sai da associação. Os funcionários não concordam em experimentar alternativas que possam permitir a realização da triagem dos recicláveis de forma mais rápida e menos cansativa. Atualmente cada um faz do jeito que acha melhor. E por fim, outro fato observado diz respeito ao preço de venda dos recicláveis. Este, segundo os trabalhadores da ARA, é estabelecido pelo comprador majoritário da associação, o que demonstra ineficiência da mesma quanto à capacidade de negociação.

Diante do exposto pode-se concluir que a ARA possui uma boa infra-estrutura, um quadro de pessoal relativamente satisfatório, no entanto, ela não está sendo capaz de se organizar de forma que possa melhor utilizar os recursos que possui e buscar aqueles dos quais ainda necessita.

Neste contexto, pode-se dizer que os indicadores do modelo do IAD, estabelecido para avaliar esta questão, foram satisfatórios.

5 - CONCLUSÃO

A eficiência operacional implica, no atual contexto de negócios, em algo além da execução dos serviços com maior rapidez, cumprimento de metas, custos mais baixos e qualidade superior a dos concorrentes.

Nos dias atuais, é preciso analisar a eficiência de um setor considerando todos os atores e condições que envolvem seu ambiente interno e externo, pois como observa Andrews (1980), a definição da estratégia a ser adotada por uma empresa deve desenvolver-se com

base em fatores externos e internos. Isto porque a análise do ambiente externo revela ameaças e oportunidades que associadas aos recursos e capacidades internas da organização, servem de guia para o estabelecimento do seu posicionamento estratégico.

Além disso, Fleury e Fleury (2001, p.39) afirmam que uma organização somente será competitiva, quando conseguir administrar a reestruturação de suas atividades fins (as operações) em combinação com o processo de aprendizagem sistêmica, “no qual se aprende em cada uma das áreas da atividade empresarial individualmente, e ao mesmo tempo, repensa-se o conjunto, buscando desempenho cada vez mais eficiente”. Logo, ressaltam esses autores, que a eficiência operacional, bem como o sucesso da estratégia estão ligados ao processo cíclico de aprendizagem.

Neste sentido, o modelo para análise da competitividade do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD), embora esteja voltado para a análise concorrencial de grandes indústrias, adaptou-se satisfatoriamente á análise da eficiência operacional da Associação dos Recicladores Arcoenses, uma pequena organização não empresarial, com características monopolistas. Pois, como mostra os resultados, seus indicadores permitiram a avaliação da capacidade da ARA em termos de organização, interação, aprendizagem, defesa de interesses e eficiência, junto aos principais grupos e atores que se relacionam direta ou indiretamente, com a mesma. Na avaliação destas capacidades considerou-se a visão de Porter (1997), a qual determina que, estratégia é a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados a fim de se tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados. Neste sentido, constatou-se que a ARA não é totalmente eficiente em nenhum dos níveis avaliados. A explicação para tal fato está na falta de comunicação, organização e interação efetiva entre o grupo de trabalhadores, e destes com os demais atores ligados a ARA. Além disto, conclui-se que, falta também à ARA, um planejamento para melhor desenvolver suas ações, além de estratégias que viabilizem o alcance das mesmas.

Outra conclusão importante, trata da relação da ARA com a comunidade e outras organizações locais. De um modo geral, tanto as pessoas como as empresas, as escolas, dentre outras organizações, têm pouco conhecimento sobre a entidade. Mesmo para aqueles que a conhecem ou que pelo menos já tenham ouvido falar, sua função não se apresenta bem definida. Portanto, concluiu-se que há falta de uma maior interação da ARA com a população e demais organizações local. Este é outro fator de extrema relevância para o sucesso competitivo da associação, haja vista que é a sociedade uma das responsáveis diretas pela sua maior ou menor lucratividade. Isto porque, quanto maior for à adesão das pessoas ao programa da coleta seletiva, menor será a perda de material reciclável e, provavelmente, maior será a lucratividade da associação.

Com relação às demais organizações, acredita-se que a ARA deveria buscar estreitar os relacionamentos para que parcerias possam ser firmadas, no sentido de melhorar e facilitar a coleta seletiva. Contudo, nota-se que o baixo nível de escolaridade, a falta de informação e conhecimento dos funcionários/diretores, sobre questões referentes a políticas e instrumentos de gestão pública, tanto em nível Local como Estadual e Federal, que apóiam entidades como a ARA, faz com que a associação fique isenta de um articulador, uma pessoa capaz de elaborar um projeto, de pleitear recursos e estabelecer parcerias. Enfim, uma pessoa que, além disso, seja capaz de organizar o grupo no sentido de buscar melhorias individuais e para a associação.

Vale ressaltar ainda que, mesmo sendo a única associação de recicladores da cidade, a ARA não está isenta de concorrência. Atualmente são mais de vinte catadores informais que, normalmente passam pelas ruas recolhendo os melhores recicláveis, antes da passagem do caminhão de coleta da ARA. Além disto, esses catadores vendem os materiais, para o mesmo comprador da ARA por um preço bem mais baixo, fazendo com que a mesma se condicione à imposição do comprador. Portanto, conclui-se que este é mais um aspecto que exige maior

eficiência da associação, quanto à organização de serviços para a capacidade competitiva. Esta avaliação é validada por Porter citado por Vasconcelos e Cyrino (2000, p.24) ao ressaltarem que “o resultado da capacidade da firma de realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo mais baixo que o dos concorrentes ou de organizar essas atividades de uma forma única, capaz de gerar um valor diferenciado para os compradores”.

No que se refere à relação e interação da ARA com o Governo Municipal, foi possível concluir que esta se mostrou satisfatória, uma vez que o Governo demonstrou-se confiante e satisfeito com o seu trabalho, afirmando que este já contribuiu efetivamente com muitos resultados positivos, tais como a geração de renda e emprego para pessoas menos favorecidas, e menos poluição nas ruas da cidade.

Todavia, mesmo tendo alcançado todos estes resultados é possível apontar algumas limitações à pesquisa. A primeira delas refere-se aos poucos estudos encontrados, que abordam a metodologia do Instituto Alemão de Desenvolvimento, principalmente sobre o aspecto estudado. A segunda diz respeito à extensão da pesquisa. Trata-se de um trabalho amplo que carece de maiores estudos para se obter melhores resultados. Por isto, há a pretensão de dar continuidade à pesquisa.

A terceira e última limitação, refere-se às técnicas qualitativas utilizadas. Por se tratar da avaliação da percepção dos pesquisados, o questionário e as entrevistas, embora sendo significativamente influentes para extrair as informações qualitativas que poderiam não ser percebidas, caso estes métodos não fossem aplicados, estas são limitadas, primeiramente por demandarem de uma melhor estruturação, o que se volta ao caso da extensão do trabalho, e em segundo lugar, por consequência da primeira razão, tem-se a incapacidade de captar todas as questões relativas à percepção das pessoas.

No entanto, mesmo perante as limitações foi possível constatar que os indicadores do modelo de referência do Instituto Alemão de Desenvolvimento – IAD, foram satisfatórios na análise da eficiência operacional da Associação dos Recicladores Arcoenses - ARA, apontando os aspectos sobre os quais a ARA não está sendo eficiente e ressaltando aqueles que, embora não tenham sido apontados como totalmente ineficientes, precisam ser melhorados.

Além do mais, esta pesquisa permitiu, ainda, verificar que a eficiência de um setor, independentemente de seu porte e segmento de atuação, deve ser avaliada considerando as questões e atores que envolvem tanto o ambiente interno como externo. E que é a capacidade de interação entre os atores e, a melhor utilização de recursos em ambos os ambientes, que irá definir a capacidade competitiva do mesmo.

6 - REFERÊNCIAS

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood: 1980.

ARMANI, D. **O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil**. 2003, disponível em www.fonte.org.br/documentos/Sustentabilidade_democratico.pdf > acessado em: fev. 2008.

COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2 ed. Campinas: Papyrus, 1994.

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.

- DRUCKER, Peter. **Organizações não governamentais e Terceiro Setor**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ESSER, K. et al. **Competitividade sistêmica**: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Instituto Aleman de Desarrollo-IAD, Berlin, 1994. 96 p. FLOREPLAN. Relatório Regional de Desenvolvimento do Planalto Norte Catarinense. Canoinhas, 1999.
- FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria T. L.; **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira/Afonso Fleury, Maria Tereza Leme Fleury. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria T. L.; Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**. V.10, n.2, p.129-144, ago.2002.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKINSSON, Robert e. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- LIZUKA, Edson Sadao. **A Exclusão digital e as organizações sem fins lucrativos da cidade de São Paulo**: Um Estudo Exploratório. Disponível em <integracao.fgvsp.br/ano5/20/administrando.htm - 239k - 12k> - Acessado em fev.2008.
- JUNQUEIRA, Luciano A. P. (2000). **Organizações sem fins lucrativos e redes sociais na gestão das políticas sociais**. Caderno de Administração PUC- São Paulo, n. 3, EDUC.
- KISIL, M. Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. In: IOSCHPE, E. B. (org.) 3º Setor desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1997. p. 133-155
- MEIRELLES, A.de m. ET AL. Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In: Encontro Nacional Da Associação De Pós-Graduação Em Administração, 24, Florianópolis, 2000. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. Os caminhos da Lucratividade: como implementar uma verdadeira vantagem competitiva, **HSM- Management**, São Paulo, n.1, p. 88-94, mar/abr, 1997.
- PORTER, Michael E. **Competição = On Competition**: estratégias competitivas essenciais. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRAHALAD, C.K., HAMMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, E. B. (org.) 3º Setor desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1997. p. 89-111.

SANTOS, Leonardo L. S.; ALVES, Ricardo C.; ALMEIDA, Kenneth, N. T. A Formação da Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: um Estudo no Centro-Oeste Mineiro. São Paulo, SP. In: III Encontro de Estratégia, 2007 – ANPAD, São Paulo, 2007.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

THOMPSON, A. Andrés. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do Terceiro Setor na América Latina. In: III Encontro Ibero-Americano do Terceiro Setor. 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra S.A. p. 41-48, 1997

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. **Vantagem competitiva**: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out. - dez. 2000.

VIANNA, Silvio Luiz Gonçalves. **Análise da Competitividade Sistêmica do Setor de Ensino de Graduação em Administração nos Municípios da AMREC e da AMESC**. Florianópolis, 2003. Disponível em: teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?4567 – 14k: Acesso em 20 out. de 2006