

A Análise da Cadeia Produtiva Em Organizações do Terceiro Setor: Um Estudo de Caso No Hospital Maternidade Dr. Almir Pinto

Célia Maria Braga Carneiro

Greyciane Passos dos Santos

Nayana de Almeida Adriano

Osório Cavalcante Araújo

Resumo:

Um dos elementos que tem crescido em importância na cadeia produtiva das empresas e na própria Economia é o Terceiro Setor, ampliando-se os recursos e competências necessários para o enfrentamento dos grandes desafios globais, como o combate à pobreza e a incorporação dos excluídos aos direitos básicos de cidadania tanto no ambiente social como econômico. Diante disso, o objetivo geral desse estudo é a análise da importância de se utilizar os conceitos de cadeias produtivas como componente do pensamento estratégico por parte de organizações do Terceiro Setor para seu crescimento e cumprimento de sua missão e conseqüente determinação de sua continuidade. Os dados do presente estudo foram obtidos pelas técnicas de documentação direta e indireta. A primeira foi a observação direta intensiva, representada por observações e entrevista em uma organização do Terceiro Setor situada no Município de Maranguape, Estado do Ceará. E a segunda contemplou a pesquisa documental primária e pesquisa bibliográfica. Considerando-se os métodos de abordagem aplicados na pesquisa científica foram utilizados como método de investigação científica, predominantemente o dedutivo e subsidiariamente o indutivo.

Área temática: *Seção de Estudantes*

**A ANÁLISE DA CADEIA PRODUTIVA EM ORGANIZAÇÕES DO
TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO NO HOSPITAL MATERNIDADE
DR. ALMIR PINTO**

TRABALHO:E.12.120

RESUMO

Um dos elementos que tem crescido em importância na cadeia produtiva das empresas e na própria Economia é o Terceiro Setor, ampliando-se os recursos e competências necessários para o enfrentamento dos grandes desafios globais, como o combate à pobreza e a incorporação dos excluídos aos direitos básicos de cidadania tanto no ambiente social como econômico. Diante disso, o objetivo geral desse estudo é a análise da importância de se utilizar os conceitos de cadeias produtivas como componente do pensamento estratégico por parte de organizações do Terceiro Setor para seu crescimento e cumprimento de sua missão e conseqüente determinação de sua continuidade. Os dados do presente estudo foram obtidos pelas técnicas de documentação direta e indireta. A primeira foi a observação direta intensiva, representada por observações e entrevista em uma organização do Terceiro Setor situada no Município de Maranguape, Estado do Ceará. E a segunda contemplou a pesquisa documental primária e pesquisa bibliográfica. Considerando-se os métodos de abordagem aplicados na pesquisa científica foram utilizados como método de investigação científica, predominantemente o dedutivo e subsidiariamente o indutivo.

Palavras Chaves

Terceiro Setor, Cadeias Produtivas, Custo

(12) Mensuração de Custos em Organizações do Terceiro Setor
Seção Especial de Estudantes de Graduação

A ANÁLISE DA CADEIA PRODUTIVA EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO NO HOSPITAL MATERNIDADE DR. ALMIR PINTO

INTRODUÇÃO

A Economia, hoje valoriza a modernização dos setores produtivos priorizando a estruturação da cadeia produtiva e dos seus elos, visando dotá-la continuamente de padrões internacionais de competitividade. Para essa finalidade, as empresas servem-se dos mais diversos elementos que compõem o ambiente social e econômico em que atuam.

Um desses elementos que tem crescido em importância na cadeia produtiva das empresas e na própria Economia é o Terceiro Setor, ampliando-se os recursos e competências necessários para o enfrentamento dos grandes desafios globais, como o combate à pobreza e a incorporação dos excluídos aos direitos básicos de cidadania.

No entanto, tudo isto é ainda muito recente e, como toda novidade, questiona-se concepções culturais e coloca novas realidades, que requerem inovadores mecanismos e procedimentos de conduta ética e profissional.

Por ter crescido em importância, passou-se a observar também o crescimento da necessidade de se utilizarem informações das mais diversas fontes dentro e fora da cadeia produtiva das organizações que atuam no Terceiro Setor, e um dos elementos que podem fornecer informações úteis para a tomada de decisões no processo de profissionalização do Terceiro Setor é a Contabilidade.

Este trabalho tem como o objetivo geral desse estudo é a análise da importância de se utilizar os conceitos de cadeias produtivas como componente do pensamento estratégico por parte de organizações do Terceiro Setor para seu crescimento e cumprimento da sua missão e conseqüente determinação de sua continuidade. Para análise da cadeia produtiva foi escolhida como organização do Terceiro Setor para um estudo de caso o Hospital Maternidade Dr. Almir Pinto, situado no município de Maranguape no Estado do Ceará. Onde serão avaliados os elementos que fazem parte da formação da cadeia produtiva e como os elos dessa cadeia podem ajudá-la a cumprir sua missão e conseqüentemente garantir a sua continuidade.

1. TERCEIRO SETOR

1.1- Conceito

De acordo com Araújo (2002:13) “No atual panorama econômico mundial, pode-se afirmar que existem três setores distintos, que de formas diversificadas fazem movimentar a economia e trabalham para a evolução da sociedade.”

O Primeiro Setor, formado pelo Estado, que cumpre suas finalidades básicas através das funções de instituição e dinamização de uma ordem jurídica, resolução dos conflitos sociais através da aplicação das normas constituídas e administração e gerenciamento dos bens públicos para atender às necessidades da coletividade. O

Segundo Setor, formado pelas organizações comerciais, industriais e prestadoras de serviços, cujo principal foco é a obtenção de lucros para distribuição entre os detentores do capital nelas aportado, e nessa ordem a existência de um Terceiro Setor pode-se determinar como certa, tendo contudo que atentar-se para os aspectos polêmicos que envolvem o termo “Terceiro Setor”, não sendo contudo o foco deste trabalho.

Porém, para o cumprimento dos objetivos do presente estudo, pode-se determinar que, conforme Araújo (2002:17), a expressão “Terceiro Setor”, “pode ser utilizada para designar uma grande variedade de organizações cujo principal produto é a transformação do ser humano.”

O Terceiro Setor, embora seja fato que remonta a antiguidade, apenas ganhou destaque e “*status*” de setor da Economia a bem pouco tempo, razão pela qual ainda é incipiente o estudo sobre os aspectos que envolvem sua gestão e profissionalização. No entanto, é fato que é composto por organizações que promovem a cidadania através de programas em que o principal cliente é o ser humano excluído do sistema social e econômico tendo portanto o desafio de transformá-lo para qualificar e expandir suas ações de promoção de uma responsabilidade social eficaz.

O que se observa com a existência desses três setores é a colaboração trans-setorial através da experimentação de ações em parceria entre Governo, Mercado e Sociedade, que começam a aprender, a pensar e agir juntos, identificando o que cada um faz de melhor e somando esforços em prol de objetivos de interesse comum.

Identificam-se as áreas de ação consensual entre governo e sociedade sem prejuízo da persistência necessária e fecunda de conflitos e tensões. A ampliação das áreas de convergência não implica no apagamento das diferenças entre os setores. Pelo contrário, por serem diferentes é que podem canalizar recursos e competências específicas e complementares.

O ponto de convergência entre o Primeiro Setor e o Segundo é justamente a prestação de serviço ao público, a divergência é o enfoque político dado a esse serviço, que normalmente em uma organização do Terceiro Setor o enfoque dado é o social e se complementam de muitas maneiras como: envio de recursos do Estado para as entidades do Terceiro Setor; ação em conjunto em prol de determinado resultado, etc.

Valorizar a co-responsabilidade dos cidadãos não significa tampouco eximir o Governo de suas responsabilidades. Significa, isto sim, reconhecer que a parceria com a sociedade é que permite ampliar a mobilização de recursos para iniciativas de interesse público. No mundo contemporâneo, a democracia como exercício cotidiano não é mais possível sem a presença e ação fiscalizadora dos cidadãos. O papel de uma sociedade informada e atuante não é o de esperar tudo do Estado. Atuar em conjunto torna-se cada vez mais uma alternativa eficiente e democrática para a realização do compromisso social.

A essência desse setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para arte, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias.

O traço comum que une todas essas organizações é que elas segundo Hudson (1999:109) “são orientadas por valores e são criadas e mantidas por pessoas que

acreditam na necessidade de mudanças e que agem ativamente para solucionar ou minimizar os problemas.”

No que se refere ao Segundo Setor, a principal diferença do Terceiro Setor é a não distribuição de lucros e forma diferenciada de tributação a que estão sujeitas. Assim, verifica-se que essas organizações têm duas características principais que as distinguem dos outros dois setores ora abordados: ao contrário de organizações do setor privado, não distribuem lucros a seus proprietários; e diferentemente das organizações do setor público, não estão sujeitas a controle político direto. Elas têm independência para determinar seu próprio futuro.

O fortalecimento do Terceiro Setor não se compreende com um olhar restrito à esfera nacional, pois na última década, os principais problemas que afetam a comunidade internacional - destruição do meio ambiente, explosão populacional, narcotráfico, proliferação de doenças, instabilidade dos mercados financeiros, aumento da pobreza e desemprego - passaram a ser percebidos como questões globais. Ou seja, vão além das fronteiras e excedem os recursos de que dispõem os Estados nacionais.

No Brasil, a cultura da solidariedade e da cidadania é uma construção recente e ainda frágil, embora existam as características filantrópicas desde a época em que era Colônia Portuguesa. Há setores do Estado que temem a participação da sociedade como uma intromissão indevida em suas áreas reservadas de competência. Há também setores da sociedade que percebem a interação com o Estado, sobretudo como um risco de manipulação e associação.

Esses tipos de resistências, preconceitos e desconfiança mútua estão, no entanto, sendo superados à medida que ações em parceria se generalizam. A sociedade participa ativamente nas atividades sociais junto com o Estado, para atingirem o objetivo do bem estar social.

O próprio conceito de Terceiro Setor começa a se ampliar para além do círculo das ONGs, valorizando outros atores e serviços como a filantropia empresarial, as associações beneficentes e recreativas, as iniciativas das igrejas e o trabalho voluntário.

A afirmação deste novo perfil participante e responsável da sociedade brasileira se traduz na busca de novas formas de articulação entre organizações do Terceiro Setor, órgãos governamentais e empresas com responsabilidade social para realização do compromisso social

1.2- Característica

Toda entidade precisa de subsídios para sua existência e as entidades do Terceiro Setor não se distanciam dessa realidade. A captação de recursos trata-se de um dos principais entraves para o desenvolvimento sustentável dessas entidades, pois suas atividades, como nas demais, incorrem em despesas inevitáveis que precisam ser cobertas.

As captações de recursos podem ser bastante distintas para as várias entidades do Terceiro Setor. Essa captação pode ser financeira, com materiais ou com serviços voluntários.

A principal característica desse tipo de organização está na não finalidade de lucros ou retorno sobre capitais investidos para distribuição junto aos associados; pelo

contrário, os resultados positivos obtidos, são integralmente utilizados em suas operações para o cumprimento de sua missão e garantia de sua continuidade.

1.3 Classificação

Uma vez compreendida a razão da existência do Terceiro Setor e suas características é interessante conceituar os principais grupos de entidade que o compõem: associações, sindicatos, fundações, cooperativas, igrejas e ONGs (Organizações Não Governamentais). Conforme Szazi (2000:27) a classificação ocorre da seguinte maneira:

➤ **Associações:** São umas congregações de pessoas que têm em comum conhecimentos e serviços voltados ao mesmo ideal e movidos pelo mesmo objetivo, seja essa associação econômica ou não, com capital ou sem, mas jamais com intuito lucrativo. Conceitualmente, a associação é uma pessoa jurídica de direito privado voltada à realização de atividades culturais, sociais, religiosas e recreativas, além de outras, cuja existência ocorre com a inscrição de seu estatuto do registro competente, desde que tenha objetivo lícito e esteja regulamente organizado.

➤ **Fundações:** É um patrimônio que, associado à idéia do instituidor, é colocada a serviço de um fim determinado. A um patrimônio atribui-se personalidade jurídica, que é a vontade humana destinada a um fim social. No Brasil, temos também as fundações mistas que doam para terceiros e ao mesmo tempo executam projetos próprios.

➤ **Sindicatos:** A Constituição Federal no seu art 8º considera direito s livre associação profissional ou sindical, atribuindo a essas entidades a exclusividade da defesa dos direitos individuais ou coletivos de uma categoria, inclusive em questões judiciais ou administrativas. Além da função de defender os interesses profissionais, os sindicatos são considerados colaboradores do Estado nas questões trabalhistas e assistenciais, como nas áreas médicas hospitalares, odontológicas, jurídica e educativa.

➤ **Cooperativas:** É uma associação autônoma de pessoas, para satisfazer aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por meio da criação de uma sociedade democrática e coletiva. As empresas cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mutua, solidariedade, democracia e participação. Tradicionalmente, os cooperantes acreditam nos valores éticos de honestidade, responsabilidade social e preocupação pelo semelhante. A cooperativa busca satisfazer não somente a necessidade de consumo por um bem ou serviço, mas também a necessidade social e educativa.

➤ **Igrejas:** Historicamente o papel da igreja era coordenar e mobilizar segmentos da sociedade civil em prol promoção social, sobretudo nas áreas de educação, saúde e assistência social. A igreja agia dubiamente, como setor público e terceiro setor.

Atualmente, a igreja possui a missão de passar para toda sociedade valores como: solidariedade, amor ao próximo, ética e responsabilidade social.

➤ **Organizações Não Governamentais- ONGS:** No Brasil o termo ONG se refere-se ao um tipo peculiar de organização de uma sociedade. Trata-se de um agrupamento de pessoas, estruturado sobre a forma de uma instituição de sociedade

civil, que se declara ser uma instituição sem fins lucrativos, tendo como objetivo lutar por causas coletivas ou apoiá-las.

Existem outras classificações que podem ser atribuídas ao Terceiro Setor, desde que sejam determinadas as premissas básicas para sua classificação, tais como: por grupo de atividades, ou de acordo com Hudson (1999:238), “finalidade ampla da organização, fonte principal de recursos e a composição de seu conselho.”

1- RESPONSABILIDADE SOCIAL

2.1 Conceito

Responsabilidade Social, segundo Ashley (2002:06), pode ser definida como o compromisso de uma organização deve ter para a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente, a comunidade, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas com elas.

A Responsabilidade Social, que é um conceito adotado nas organizações privadas socialmente responsáveis, refere-se também às estratégias de sustentabilidade a longo prazo das empresas que em sua lógica de desempenho e lucro passam a contemplar a preocupação com efeitos sociais e ambientais e suas atividades, com o objetivo de contribuir para o bem comum e para a melhoria da qualidade de vida das comunidades.

2.3 Responsabilidade Social no Terceiro Setor.

De acordo com Instituto Ethos (2002:1), para o Setor Privado Responsabilidade Social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.

O conceito de Responsabilidade Social aplicada ao Terceiro Setor é diferente pois, este normalmente é o produto da responsabilidade social do Segundo Setor, veja Figura 1.

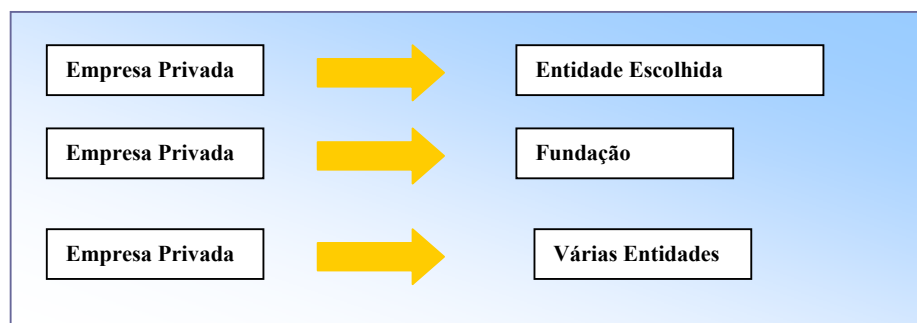


Figura 1 - Relação entre as entidades do Segundo Setor e Terceiro Setor. Fonte: Elaborada pelos autores.

Em alguns casos a empresa escolhe uma entidade e dá apoio exclusivo para que esta realize as atividades sociais que esta não tem condições de concretizar. Uma outra opção que normalmente ocorre em grandes grupos econômicos é a criação de uma fundação que vai coordenar todas as atividades sociais da empresa. E a terceira alternativa de cumprimento de responsabilidade social é quando a empresa realiza doações para várias entidades do Terceiro Setor sem um foco específico.

É importante destacar que o relacionamento entre as entidades do Terceiro Setor e as empresas privadas acontece através de relacionamentos econômicos fundamentados no conceito de cadeia produtiva como será analisado no item seguinte.

Com isso, as entidades do Terceiro Setor possuem como filosofia a concretização da responsabilidade social imprimindo em sua metodologia características de uma empresa social como : desenvolvimento da comunidade e preservação do meio-ambiente, satisfação do cliente e benefícios sociais para os trabalhadores sem ter por fim o lucro.

A principal dificuldade das organizações do Terceiro Setor no cumprimento da sua missão é a administração dessas entidades, porque normalmente a gestão é feita por pessoas voluntárias e que, às vezes, desconhecem normas ou processos que garantam a sua continuidade com eficácia. No entanto, é crescente a procura para melhorar a gestão dessas entidades através da profissionalização dos seus gestores.

A assertiva acima encontra respaldo na colocação de Scharf e Malta (2001:A-9) que dizem: “As organizações não-governamentais estão abandonando o amadorismo. Elas assimilam práticas empresariais, promovem auditoria e recrutam executivos para ganhar eficiência. É o caso do Fundo Mundial para a Natureza (WWF) e da Associação de Assistência à Criança Defeituosa que conquistaram certificados de qualidade da série ISO 9.000 e contam com PhDs e MBAs em seus quadros.”

Com isso, percebe-se a necessidade de se estudarem conceitos e elementos de gestão aplicados aos dois outros setores aqui tratados, com aplicação ao Terceiro Setor tendo em vista a necessidade que essas organizações precisam se manterem competitivas para garantirem sua continuidade.

3.CADEIA PRODUTIVA

3.1. Conceito

Segundo, Shank e Govindarajan, (2002: 62), cadeia produtiva é um método utilizado para se dividir a cadeia – desde a matéria-prima básica até os consumidores finais – em atividades estratégicas relevantes a fim de se compreender o comportamento dos custos e sua evolução. Como demonstra a Figura 2:

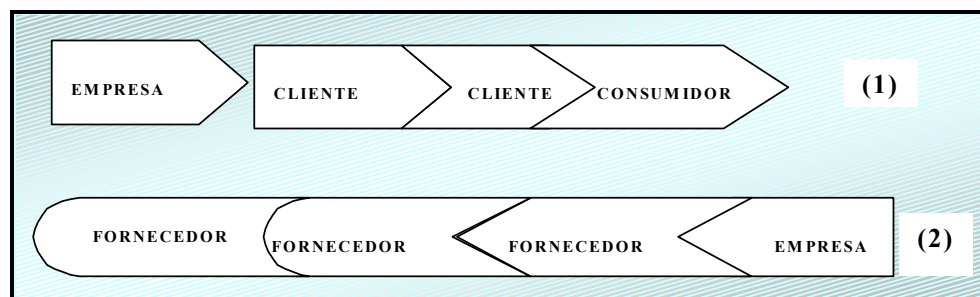


Figura 2 – Cadeia de valor . (1) Cadeia de suprimento, “a jusante”. (2) Cadeia de suprimento, “a montante”. Shank e Govindarajan (1997:14).

Uma empresa é um elo de um conjunto maior no sistema de valor da cadeia. Os fornecedores não produzem apenas insumos, mas influenciam na posição estratégica e de custos da empresa porque podem aumentar ou reduzir custos e consequentemente afetar a posição da empresa frente seus concorrentes.

A Figura 2 mostra que ganhar e sustentar uma vantagem competitiva requer a compreensão de todos os elos da cadeia. Os fornecedores e os clientes e os fornecedores dos fornecedores e os clientes dos clientes têm margem de lucro que são importantes de serem identificadas, pois os clientes finais pagam por todas as margens de lucros ao longo da cadeia. Além disso, os processos podem ser aprimorados reduzindo custos, gerando qualidade e otimizando resultados.

Por isso, é importante quantificar o valor econômico criado em cada estágio identificando-se os custos e as receitas do processo. Os elos na cadeia produtiva são essenciais para sua sustentabilidade e gestão de custos, principalmente quando se localizam em uma mesma região geográfica, facilitando o acesso aos insumos, às parcerias e contribuindo para uma melhoria na logística da empresa.

Sob o enfoque social, o fortalecimento da cadeia deve promover um incremento na geração de empregos; melhorar o nível de ensino fundamental e profissional; estimular a profissionalização de adolescentes como aprendizes e estagiários; aumentar a participação social do ambiente promovendo qualidade de vida digna e distribuição de renda.

Considerando-se a concepção de Responsabilidade Social Empresarial de acordo com Melo Neto e Froes citados por Ashley (2002:9) os principais segmentos da Responsabilidade Social, são :

1. Apoio ao desenvolvimento da comunidade-
2. Preservação do meio-ambiente
3. Investimento no bem-estar dos funcionários e um ambiente de trabalho agradáveis
4. Comunicações Transparentes
5. Retorno aos acionistas
6. Sinergia com os parceiros
7. Satisfação de clientes e consumidores

Todos esses segmentos visam obtenção de maiores lucros através da análise da cadeia produtiva da entidade e de ações socialmente corretas que venham atender as expectativas dos clientes/consumidores. Contudo esta é a visão da empresa que tem por fim o lucro, já a entidade do Terceiro Setor tem uma outra estruturação de cadeia produtiva.

A agregação de elos e a metodologia utilizada para a gestão da cadeia dependem dos objetivos, pois quanto maior a integração vertical maior concentração de valor no âmbito de uma empresa e sua saída pode representar a destruição de uma estrutura econômica. Diante disso as políticas públicas que buscam desenvolvimento econômico utilizando a cadeia como base, buscam uma desconcentração da cadeia de valor entre uma empresa líder e pequenas e médias empresas, assumindo elos diferentes, pois o risco torna-se menor, tendo em vista que a saída de uma empresa além de causar um impacto menor na cadeia, é mais fácil substituí-la. Sob o aspecto de desenvolvimento social e econômico é importante destacar a pulverização de emprego e renda e a ampliação no nível de justiça social.

O que determina a amplitude da cadeia e sua metodologia de construção é, gerencialmente, a função do objetivo da sua existência, observando-se um elevado grau de flexibilidade na sua construção. Logo, cada entidade ou setor pode ter modelagens de cadeias distintas, inclusive para entidades do mesmo segmento situadas em regiões geográficas distintas.

A interação da cadeia de valor do Segundo Setor com o Terceiro Setor acontece na modelagem de clusters,¹ visualizada na Figura 3, que de acordo com Carneiro (2002:72), apresenta

(...) o funcionamento de um *cluster* e suas respectivas transações com agentes da cadeia produtiva, destacando-se a participação das instituições e organizações (oferecem suporte educacional, profissionalizante e comunitário/social) e seu sistema de informações que permeia; através dos agentes (fornecedores, produção e comercialização); todo o *cluster*, requisito essencial para o seu funcionamento tendo em vista a essencialidade da cooperação para sua existência.

A análise da Figura 3 além de destacar o relacionamento entre entidades privadas e sem fins lucrativos demonstra a importância da existência do Terceiro Setor para a eficácia do Segundo Setor tendo em vista que aquele atua em atividades complementares a deste e fornecendo subsídios para reintegrar um ser humano que se encontra excluído da sociedade e do processo produtivo.

Diante dos objetivos das entidades sem fins lucrativos seus campos de atuação, normalmente voltam-se para atividades essenciais que deveriam ser realizadas pelo Primeiro Setor (governo) logo, este também alia-se às entidades do Terceiro Setor no cumprimento dos seus objetivos.

A sinergia gerada pelo processo cooperativo entre os setores origina o conceito de *clusters* considerando a abordagem de arranjo produtivo com reflexo de resultado de desenvolvimento social e econômico para o território no qual esses arranjos estão

¹“um conjunto numeroso de empresas, em geral pequenas e médias, operando em regime de intensa cooperação, onde cada uma das firmas executa um estágio do processo de produção.” Amorim (1998:24).

situados. Surge um conceito mais amplo de qualidade de vida e responsabilidade social, pois este sai de uma visão microeconômica das entidades e passa a situar-se no ambiente territorial.

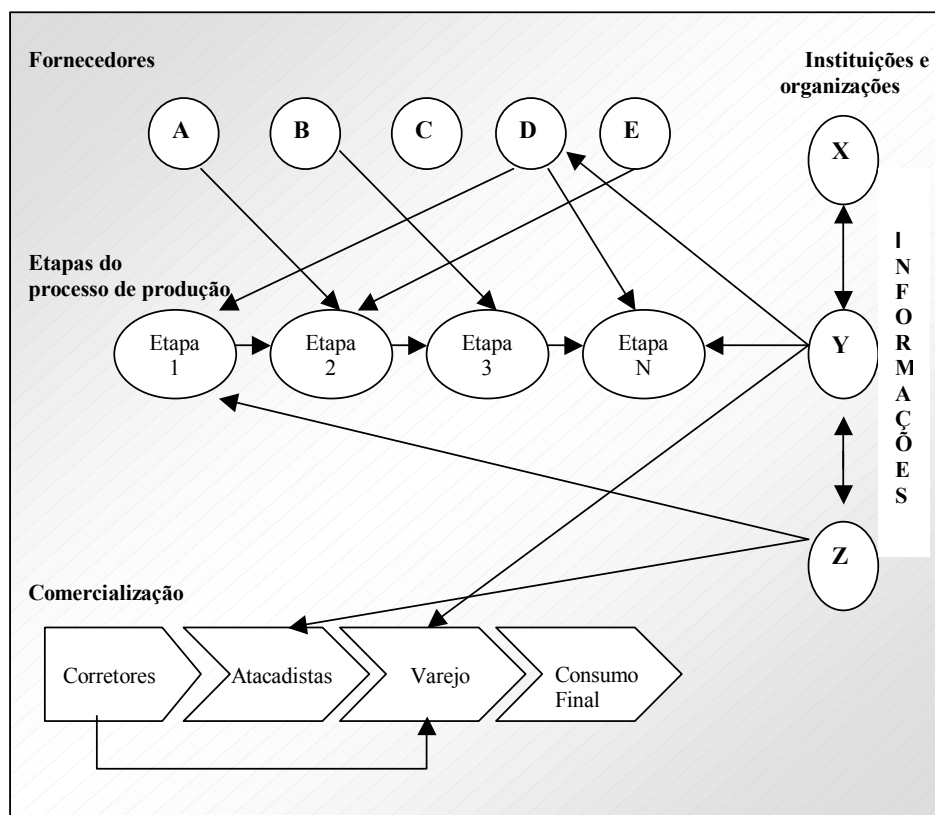


Figura 3 – Diagrama de funcionamento de um *cluster*. Fonte: Adaptada de Amorim (1998:26).

A partir da visão de clusters é importante destacar que apesar dessa interação, cada entidade participa de uma cadeia de valor e possui sua cadeia sob o enfoque restrito, ou seja a sua estrutura interna organizada em cadeia de valor.

3.2. Identificação da Cadeia Produtiva no Terceiro Setor

A análise dessa cadeia produtiva irá possibilitar uma visão integrada dos elos que nela operam de forma inter-relacionada e principalmente daqueles elos ausentes que possam ser atraídos para proporcionarem uma auto-sustentabilidade socioeconômica das atividades existentes.

Generaliza-se na sociedade brasileira a percepção de que o 'público' não se confunde nem se limita ao 'estatal'. Multiplicam-se as iniciativas privadas com fins públicos.

Desenvolve-se assim, uma aglomeração de atividades que se relacionam e exigem elementos como: Pessoas excluídas da sociedade (clientes do Terceiro Setor), empresas com Responsabilidade Social, Organizações Não-Governamentais ONGs, Governo, Fundações, Associações e Sociedade Civil.

Portanto, a partir desse conjunto passa-se a desenvolver a idéia para formação da cadeia produtiva do Terceiro Setor. Inicia-se com as principais formas de captação de recursos que são os fundos públicos e privados, e as doações de pessoas físicas, porém, este último para a maioria das instituições, não é o suficiente para sua sobrevivência.

Em função disso grande parte das instituições buscam outras formas de captação de auxílio, principalmente financeiro, para sua sobrevivência, por meio de patrocínio, parcerias, financiamentos, etc. Contudo, isso não significa que as instituições não podem contar com as pessoas físicas: muito pelo contrário, pois, estas representam um dos mais importantes elementos no Terceiro Setor se enquadrando no trabalho voluntário.

Por meio da participação de atividade voluntária, este setor produz novas idéias sobre o comportamento social e na preservação de antigas tradições e valores da cultura.

Pelo envolvimento de seus membros esperava-se que a comunidade gerasse seus próprios benefícios: hoje em dia a comunidade é vista cada vez menos como alvo da generosidade do doador e cada vez mais como parte integrante do capital social.

Como já mencionado anteriormente a finalidade de uma organização do Terceiro Setor não é o lucro, mas sim, o bem estar público, pois reintegra o indivíduo, que é seu objeto, denominado de cliente primário à sociedade, que é o cliente secundário.

Com isto pode-se explicar sobre a cadeia produtiva no Terceiro Setor, que é pode ser formada pelos seguintes elos:

- **Fornecedor:** quem fornece os insumos a serem utilizados na prestação do serviço (recursos financeiros, materiais, mão-de-obra voluntária e seres humanos a serem curados².)
- **A Entidade:** que presta o serviço (organização do terceiro setor)
- **Cliente primário:** que vai sofrer a ação, o próprio ser humano a ser mudado.
- **Cliente Secundário:** que vai receber o produto da entidade reintegrado, bem como o que vai ter cumprida sua satisfação pessoal ao verificar que sua doação de recursos ou mão-de-obra voluntária surtiu efeito e transformou seres humanos para o bem-estar da sociedade.

² O seres humanos excluídos do contexto econômico-social que necessitam utilizar os serviços da organização, bem como aqueles que, embora não estejam excluídos do sistema, no caso das associações profissionais, utilizam-se dos serviços de sua organização, são os insumos que serão processados e transformado no produto do terceiro setor que é “um ser humano mudado”. O fornecedor desse insumo é a sociedade.

É importante destacar que apesar destes elos serem apontados como principais eles podem variar de acordo com o setor no qual está situada a entidade e de acordo com a sua estrutura organizacional.

4-Estudo de Caso - Hospital Maternidade Dr. Almir Pinto

Os dados do presente estudo foram obtidos pelo processo de documentação direta e indireta. Segundo Lakatos & Marconi(1992:43) o processo de documentação direta constitui-se: "no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem".

A técnica utilizada foi a observação direta intensiva que de acordo com Lakatos & Marconi (1992:43), o processo de documentação direta se utiliza da observação direta intensiva, representada por observações e entrevistas, que no caso estudado utilizou-se de entrevista.

No estudo de caso, far-se-á uma análise sobre a cadeia produtiva no Terceiro Setor que será estabelecida pelos seguintes elos, ver Figura 4:

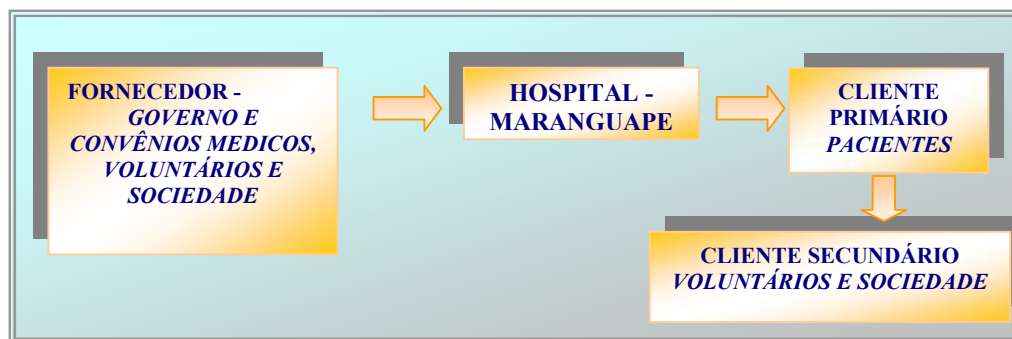


Figura 4 - Cadeia de valor do Terceiro Setor. Elaborada pelos autores.

O presente estudo foi desenvolvido no Hospital Maternidade Dr. Almir Pinto, situado no município de Maranguape. Foi entrevistado o Coronel Aramir Pinto, responsável pela administração da instituição.

O Hospital Maternidade Dr. Almir Pinto é uma entidade que presta serviço de saúde à comunidade, onde seu principal cliente são as mulheres gestantes que necessitam de serviços de pré-natal e parto. Além de prestar acompanhamento a mulheres gestantes (obstetra), faz atendimento ambulatorial (clínico geral e ginecologista), emergência e atendimento cirúrgico, este último relacionado à gestante, no caso de complicações no parto ou durante a gestação e internamento.

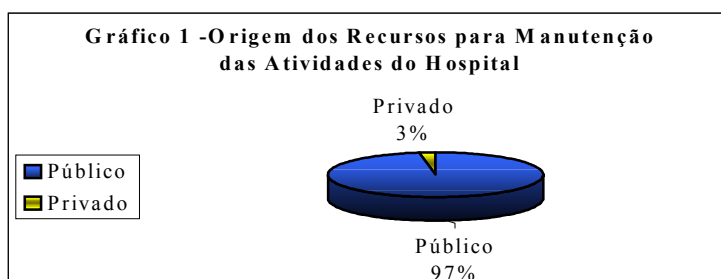
A instituição conta com um quadro de 24 funcionários que fazem parte da folha de pagamento do hospital, quatro médicos que não são funcionários da instituição, pois sua remuneração é paga diretamente pelo governo, e mais três administradores que trabalham voluntariamente.

A entidade recebe recursos do Governo através do Sistema Único de Saúde - SUS. Além disso, recebe recursos dos planos/convênios médicos, a partir da prestação

de serviços aos clientes destes seguros/planos de saúde. Quanto à relação entre a origem de recursos vê-se no Gráfico 1 que 97 % são advindos do governo e 3% dos convênios e dos atendimentos particulares, evento extraordinário que acontece quando o paciente paga pelos serviços médicos.

Ressalta-se com o Gráfico 1 e a Tabela 1 que mais de 90% dos recursos arrecadados pela entidade para realização dos serviços prestados provém do setor público.

O hospital, de posse desses recursos utiliza-os nas despesas com folha de pagamento, material hospitalar, limpeza, alimentos e outros. Principalmente os três últimos, pois os mesmos são adquiridos por processo de licitação através de carta



convite. Atualmente seus fornecedores se localizam em Fortaleza, são eles: o Mercantil Bom Preço e Buarque Distribuidora. Com essas aquisições o hospital na parte fiscal não possui nenhuma isenção, ou seja, ele paga ICMS, e IPI.

Fonte: Elaborados pelos autores.

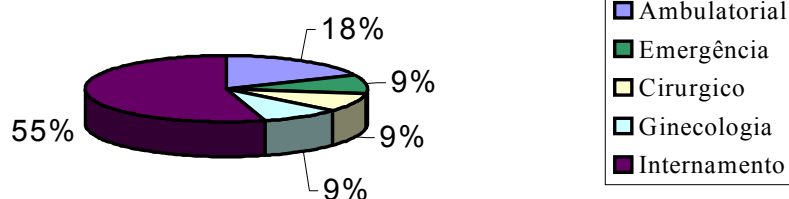
Atualmente um dos maiores gastos do hospital é o soro, por ser um produto indispensável para execução da maioria das atividades hospitalares. Em média são comprados 1000 tubos, para atender a demanda mensal. Depois vêm os materiais hospitalares (remédios, seringas, outros), materiais de limpeza (água sanitária, sabão), e alimentos (arroz, carnes, feijão).

As isenções fiscais que ele possui por ser uma entidade sem fins lucrativos são: ISS, quota patronal do INSS, impostos incidentes sobre a folha de pagamentos, dentre outros. Há quem trate essas isenções como doações efetuadas pelo Governo, posto que o mesmo renuncia à receita proveniente desses tributos em prol da organização.

O Hospital não recebe doações da sociedade (nem de empresas privadas), exceto algumas doações esporádicas de retribuição dos pacientes com o hospital, como por exemplo, algumas roupas ou alimentos. No momento, a entidade não possui nenhum projeto para captar recursos de fontes alternativas às que utiliza normalmente.

clien
detér
gine

Gráfico 2 - Distribuição dos Serviços Prestados pelo Hospital por Porcentagem de Participação



cus
ial
e

A maior dificuldade da entidade é controlar o recurso vindo do Governo, por ser tabelado, corre risco de defasagem, gerando fontes de recursos inferiores as reais necessidades da entidade. Por exemplo, uma consulta custa na tabela do SUS R\$2,50 (dois reais e cinquenta centavos), e os convênios pagam por essa mesma consulta R\$ 7,00 (sete reais). Além da diferença entre o preço do serviço prestado, por fonte de atendimento, há também o acréscimo dos custos na obtenção dos insumos utilizados na prestação de serviços dificultando o fechamento entre a receita obtida e o custo incorrido. Como é o caso quando ocorre atraso no pagamento pelo SUS que às vezes acarreta até 60dias (para a tabela ambulatorial) e 50dias (para tabela de internamento) ou quando o atendimento vem tabelado em, por exemplo 40 atendimentos e o hospital faz 42 atendimentos .

A Tabela 2 mostra que a maioria dos pacientes provém do local (município de Maranguape-CE) onde se situa o hospital. Alguns pacientes advêm de outros municípios vizinhos, e em casos extraordinários encontra-se clientes vindo de Fortaleza por motivo de indicação médica ou outros, já que a capital tem condição suficiente de atender a demanda da sua cidade.

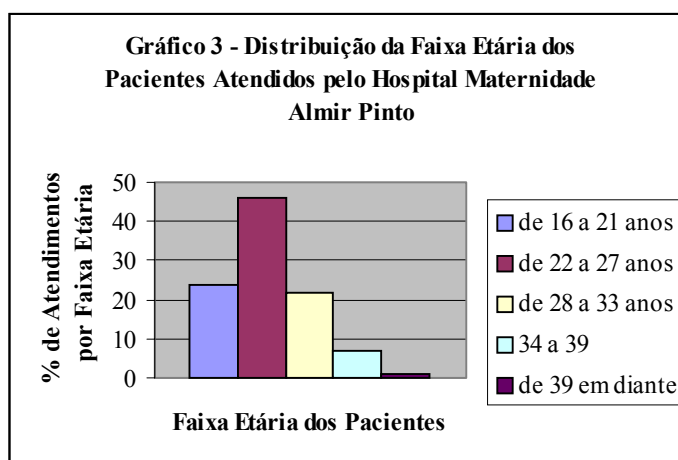
Tabela 2

Distribuição dos Pacientes Atendido no Hospital por Região

LOCAL	%
Do próprio município	97
De outros municípios (interior)	2,99
Da capital (FORTALEZA)	0,01

Fonte: Elaborados pelos autores.

Como foi citada a instituição atende em sua maioria mulheres, todas situadas na faixa etária acima de 16 anos, conforme mostra o Gráfico 3. Sendo que o maior número de atendimentos concentra-se na faixa etária de 22 a 27 anos tendo a faixa de 16 a 21 anos ocupando o segundo lugar e a de 28 a 33 o terceiro lugar.



Fonte: Elaborados pelos autores.

Os pacientes, de acordo com as características do hospital são desempregados e pessoas de baixa renda, pois o que possuem melhores condições financeiras preferem se deslocar para Fortaleza como mostra a Tabela 3.

Tabela 3

Distribuição dos Pacientes por condição sócio econômica

Condição socioeconômica	%
Desempregados	30
Empregados com Renda de 1 salário	70

Fonte: Elaborados pelos autores.

A entidade não conta com muitas parcerias de trabalhos voluntários, apenas os administradores como já foi mencionado. Esporadicamente estagiários da área médica oferecem seus serviços em troca de experiência, mas esta demanda é irrisória.

Diante do que foi explanado sobre a instituição, observa-se que a análise da cadeia produtiva por seus elos, pode ser considerada estratégica, onde as ações que devem ser realizadas para melhorar o relacionamento entre esses elos pode determinar um crescimento do atendimento e do nível de obtenção de recursos para aplicação e cumprimento da missão da organização e sua conseqüente continuidade para a satisfação das necessidades sociais e crescimento econômico da região em que se insere.

Através da análise da cadeia o Hospital pode determinar seus principais insumos e descobrir as melhores fontes de obtenção, inclusive buscando fornecedores com parceiros de doação numa proposta de aquisição mista envolvendo compra e doação em insumos. Pode também buscar parcerias com universidades e cursos ligados a área hospitalar que possam fornecer voluntários para o atendimento médico. O grande volume de insumos utilizados na parte de roupa de cama, fardamentos médicos hospitalares poderiam ser obtidos a partir de parcerias com indústrias têxteis.

As entidades do Segundo Setor localizadas no município devem ser convidadas a conhecerem a atividade social do hospital tendo em vista que são potenciais realizadores de atividades de responsabilidade social através de organizações do Terceiro Setor. Além disso 70% da população atendida é de baixa renda e pode ser mão-de-obra dessas entidades. Nesse aspecto a iniciativa privada pode assumir dois elos da cadeia: fornecedor de recursos e cliente secundário por receber o indivíduo curado.

CONCLUSÃO

O presente estudo possibilitou detectar a existência de uma cadeia produtiva para organizações do Terceiro Setor, com seus elos devidamente formados e em perfeita sinergia os setores governo e iniciativa privada. Verificou-se ainda através do mesmo, a necessidade do pensamento estratégico por parte das organizações participantes desse setor no sentido de melhorar o relacionamento desses elos para que se possa determinar a possibilidade de maior participação de cada um na consecução dos objetivos das entidades sem fins lucrativos.

Verificou-se ainda a necessidade que tem o setor em estudo de uma ampla ação na captação de recursos para o cumprimento da missão de suas organizações, posto que a transformação do ser humano passa pela necessidade que tem a sociedade de manter as pessoas em condições de produzir riquezas para que a economia funcione adequadamente.

Percebeu-se assim, a importância que tem o Terceiro Setor para a Economia e para o desenvolvimento dos países, principalmente pela característica de aplicação de recursos integralmente no processo operacional, o que determina sua participação econômica gerando riqueza e a enviando para a sociedade sem a figura do acúmulo de riqueza em benefício de determinado grupo de pessoas, mas num aspecto de distribuição com crescimento exponencial para a célula social.

BIBLIOGRAFIA

ARAÚJO, Osório C. *A utilização de informações contábeis para o processo de gestão de organizações do terceiro setor situadas no estado do Ceará*. (Dissertação de Mestrado) São Paulo, USP. 2002.

ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2001.

CARNEIRO, Célia Maria Braga. *O balanço social de empresas incentivadas sob o enfoque da redução de desigualdade social: uma investigação no estado do Ceará*. 2002. 175 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

COSTA, Aloysio Teixeira. *Administração de Entidades Sem Fins Lucrativos*. São Paulo: Nobel, 1992.

FERNANDES, César Rubens; OLIVEIRA, Darcy Miguel O que é Terceiro Setor? *Rede de Informação para o Terceiro Setor*. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 31 jul. 2002.

FREIRE, Fátima de Souza. *Balanço social abrangente: ferramenta contábil eficaz para mensuração do papel social das empresas*. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, n°130, p. 23-33. 2001

HUDSON, Mike. *Administrando Organizações do Terceiro Setor-O desafio de Administrar sem Receita*. São Paulo, MAKRON Books, 1999.

INSTITUTO ETHOS. Perguntas Frequentes. Disponível em: < <http://www.ethos.org.br> >. Acesso em: 01 jun. 2002.

KROETZ, César Eduardo Stevens. *Balanço social: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. *Contabilidade social*. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília: Conselho Federal de Contabilidade. n° 120, p. 28-38, nov./dez.. 1999.

_____. Auditoria do balanço social. *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília: Conselho Federal de Contabilidade. n° 116, p. 18-31, mar./abr. 1999.

_____. Balanço social: uma demonstração da responsabilidade social, ecológica e gestorial das entidades. *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília: Conselho Federal de Contabilidade. n° 113, p. 42-51. set./out.. 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. São Paulo: Atlas, 1992.

MEDEIROS, João Bosco; ANDRADE, Maria Margarida de. *Manual de elaboração de referências bibliográficas: a nova NBR 6023:2000 da ABNT: exemplos e comentários*. São Paulo: Atlas, 2001.

O que é Terceiro Setor. Disponível em: <<http://www.filantropia.org.br>>. Acesso em: 31 jul. 2002.

O que é Terceiro Setor. *Integração Ano V - N.16*. Disponível em:<<http://www.integraçãofgvsp.br>>. Acesso em: 31 jul. 2002.

SHARF, Regina e MALTA, Christiane Bueno. *ONGs passam a adotar gestão empresarial*. In Gazeta Mercantil, 15 de março de 2001. Página A-9.

SILVA, César Augusto Tiburcio; FREIRE, Fátima de Souza. *Balanço social: Teoria e prática*. São Paulo: Ed Atlas, 2001.

SHANK, John K; GOVINDARAJAN, Vijay. *A Revolução dos Custos como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para Vencer em Mercados Crescentemente /Competitivo*; tradução de Luiz Orlando Coutinho Lemos. 2.ed. – Rio de Janeiro : Campus, 1997.

SZAZI, Eduardo. *Terceiro Setor: Regulamentação do Brasil*. São Paulo: Peiropolis, 2000
Ética e responsabilidade social nos negócios / coordenação Patrícia Almeida Ashley – São Paulo : Saraiva, 2002. Vários autores.