

3. Alianças Estratégicas

Kotler (2000, p. 103), comenta que: “...as empresas estão descobrindo que precisam de parceiros estratégicos se quiserem ser efetivas [...] as novas tecnologias vêm exigindo padrões globais e levando a alianças globais...”. As organizações precisam de criatividade para encontrar parceiros que possam complementar suas forças e compensar suas fraquezas.

Doz e Hamel (2000, p. IX) dizem que:

As alianças estratégicas são uma resposta lógica e oportuna às rápidas e intensas mudanças na atividade econômica, na tecnologia e na globalização, que lançaram muitas corporações em duas corridas competitivas: uma pelo mundo e outra pelo futuro.

3.1 Formação de Alianças Estratégicas

Alianças estratégicas podem ser descritas como a união de duas ou mais organizações, com a finalidade de atingir metas significativas do ponto de vista estratégico e que sejam benéficas para ambas as envolvidas. Podem ser motivadas por razões, como obter tecnologia, capacidade de produção, conseguir acesso a mercados específicos, reduzir riscos financeiros ou políticos, ou vantagem competitiva.

Para Lorange e Roos (1996), as vantagens competitivas da aliança estratégica podem ser criadas em quatro áreas, que são:

- a) fornecedores: combinar esforços para criar maior poder de barganha em termos de poder de compra;
- b) consumidores: combinar esforços para oferecer um conjunto mais amplo de produtos para satisfazer às necessidades dos consumidores;
- c) tecnologias: combinar tecnologias complementares ou promover esforços conjuntos para desenvolver novas tecnologias;
- d) novos entrantes: combinar esforços para atingir um tamanho que sirva de barreira à entrada de novos concorrentes.

Alianças estratégicas ocorrem não somente entre empresas, mas também entre outras organizações, como universidades, hospitais e organizações do terceiro setor, como no dizer de Marquez (2003, p. 15):

As alianças que ocorrem entre universidades, empresas e governo envolvem compromissos mútuos de cooperação e de aprendizado em comum e visam gerar riquezas também para todos os parceiros, com ganhos revertidos em benefícios sociais e econômicos, redução de custos e investimentos.

3.2 Motivações para as Alianças Estratégicas

Naisbitt (1994, p. 13) comenta que: “As alianças estratégicas estão sendo criadas diariamente como parte do processo de transição para um mercado unificado, onde fica cada vez mais difícil distinguir a nacionalidade de um produto ou de uma empresa”.

A formação de alianças estratégicas tem como base a complementaridade dos recursos, como diz Marquez (2003, p. 26):

Entre as razões para a formação dessas alianças, destacam-se: explorar economias de escala, ter baixo custo de entrada em novos mercados, ter baixo custo de entrada em novos segmentos de indústria, aprender com os concorrentes, gerenciar a incerteza estratégica, gerenciar custos e compartilhar riscos.

Segundo Marquez (2003), as alianças estratégicas evidenciam três aspectos-chave: primeiro, o fato de que alianças são sistemas vivos em evolução, portanto são mais do que mero acordo firmado; segundo, em vez de simples troca, as alianças devem envolver colaboração por meio da valorização das habilidades individuais; finalmente, as alianças não podem ser controladas por sistemas formais, requerem uma densa rede de conexões interpessoais e infra-estrutura interna que acentuem o aprendizado.

Para Churchill e Peter (2000, p. 539-540):

Alianças estratégicas são parcerias de longo prazo concebidas para realizar as metas estratégicas de ambas as partes. Nas alianças estratégicas, cada companhia contribui com suas competências centrais, processos e atividades que a organização desempenha melhor e que são essenciais para seu sucesso. Desse modo, a aliança extrai o melhor do que cada membro tem a oferecer e pode obter resultados que nenhuma companhia isolada é capaz de alcançar.

Organizações que atuam com base em alianças estratégicas com diferentes empresas, para alcançar maior flexibilidade e conhecimento, podem se estruturar segundo uma rede, sendo as diferentes operações realizadas por unidades empresariais independentes.

3.3 Critérios de Seleção para Alianças Estratégicas

As alianças estratégicas podem ser feitas entre empresas ou organizações das mais variadas espécies, portes e finalidades.

Essas alianças podem dar-se entre empresas que visam ao lucro, entre organizações sem fins lucrativos ou mesmo entre empresas que visam ao lucro e organizações que não têm o lucro como finalidade.

As parcerias ou alianças estratégicas devem ocorrer entre organizações que têm claro que a atuação conjunta será melhor do que a individual e devem levar em consideração, de acordo com Marquez (2003), fatores como:

- a) definição de objetivos comuns;
- b) bens ou serviços resultantes das pesquisas desenvolvidas;
- c) benefícios sociais;
- d) definição de prazos, investimentos e responsabilidades em capital, tecnologia, pesquisadores, infra-estrutura, informação e pessoal técnico;
- e) recursos informacionais utilizados;
- f) monitoramento das parcerias envolvidas para dar visibilidade ao desempenho de cada um dos parceiros, bem como o redirecionamento de recursos e responsabilidades, caso se tornem necessários.

3.4 Alianças na Área Social

As empresas têm-se aliado de maneira a aumentar seu poder de agregar valor aos seus produtos, desenvolver novas tecnologias, aumentar sua área de distribuição e obter matéria-prima mais barata, porém, há aproximadamente uma década, organizações do terceiro setor vêm formando parcerias, de maneira a contribuir com o desenvolvimento social sustentado.

Fisher (2002, p. 29) diz que:

As necessidades e as carências das populações em situação de exclusão ampliam-se e aprofundam-se com tal intensidade e velocidade que superam, em muito, qualquer possibilidade de atendimento vindo, exclusivamente, da atuação dos órgãos governamentais ou das organizações da sociedade civil.

A autora apresenta ainda, como outra constatação, que “...o processo de globalização econômica universalizou também a exclusão social.” (*ibid.*, p. 30)

Tachizawa (2002, p. 156), comentando alianças estratégicas e parcerias, declara:

Por meio de parcerias e alianças estratégicas, as organizações podem desenvolver novas atividades, iniciar novos projetos, abrir frentes de atuação, fortalecer projetos em andamento, ampliar o leque de conhecimentos, captar recursos e reduzir a alocação de recursos. Por intermédio das alianças e parcerias, uma organização pode superar suas lacunas e preencher espaços importantes nos quais não é forte.

As políticas governamentais, por sua vez, agem no sentido de aliviar a tributação, criar secretarias especiais e reformas estruturais.

Fisher (2002, p. 51) comenta que:

O maior desafio que se coloca para este conjunto diversificado de organizações constituintes do Terceiro Setor é o aumento das demandas por serviços e por resultados eficazes, É justamente o paradoxo da necessidade de auto-sustentação e geração de recursos próprios, em um contexto em que os beneficiários raramente encontram-se em condições de pagar por serviços, que indica a necessidade de resgatar e aperfeiçoar o caminho da parceria intersetorial entre organizações da sociedade civil e as organizações do mercado. Para superar essa vulnerabilidade e fortalecer-se no estabelecimento de alianças estratégicas, as organizações da sociedade civil precisam desenvolver algumas competências essenciais. As competências que exigem habilidade para negociar, para planejar em conjunto, para operar em parceria.

As ONGs apresentam um modelo diferente de transações, em comparação com o primeiro e segundo setor, que pode ser visto a seguir:

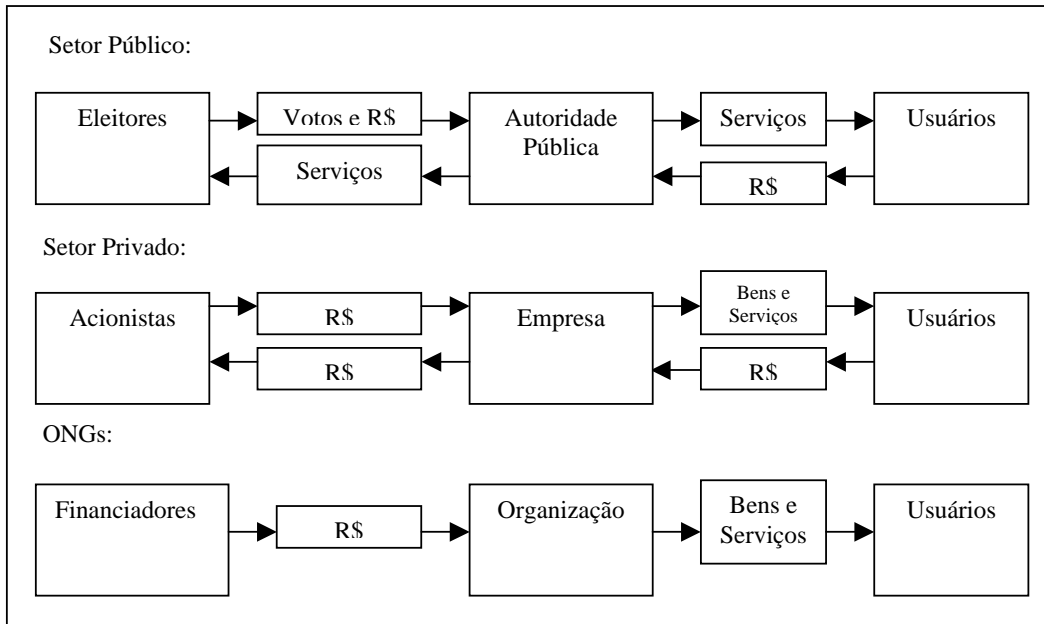


Ilustração 11 - A natureza das transações nos três setores

FONTE: Adaptado de HUDSON; 1999, p. 17.

No caso do primeiro e do segundo setor o processo é cíclico. Na empresa os acionistas, que são os investidores, recebem rendimentos e bonificações. No governo, os eleitores elegem a autoridade pública que lhes presta serviços. No caso das ONGs, os financiadores ou doadores fornecem os recursos à organização que presta um serviço social, não havendo retorno para os financiadores ou doadores, a não ser que sejam considerados os benefícios emocionais, psicológicos e morais. Outra diferenciação importante pode ser notada no que diz respeito à dinâmica do mercado comercial e social, como pode ser visto a seguir.

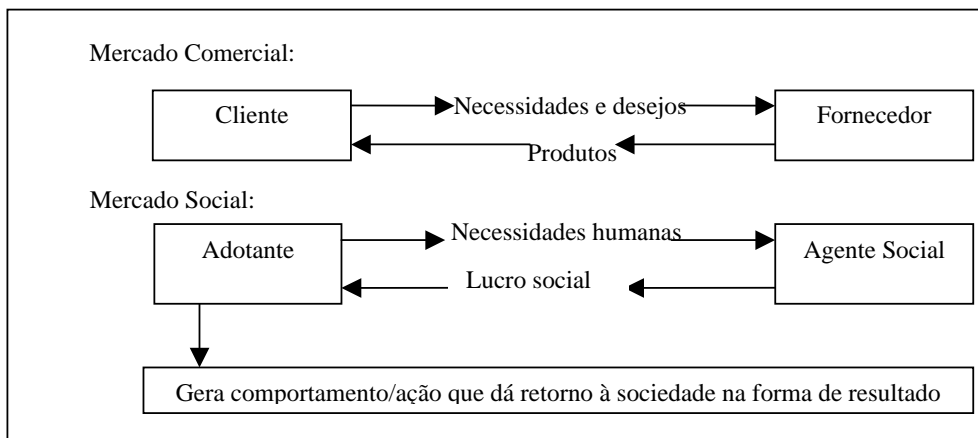


Ilustração 12 - Diferenças entre as dinâmicas do mercado comercial e social

FONTE: CAMARGO; 2001, p. 17.

As ONGs apresentam uma diferença substancial no que diz respeito aos públicos envolvidos; de um lado, precisam obter recursos para investimentos ou manutenção da atividade da organização, sem poderem oferecer nada em troca ao investidor e, por outro, estarão atendendo a uma necessidade social do adotante, sem que este pague pelos benefícios recebidos.

Fischer (2002) comenta que, na situação em que os beneficiários poucas vezes podem arcar com o custo do serviço, o caminho mais adequado é o das alianças estratégicas, mas, para tanto, as ONGs precisam desenvolver competências, como: habilidade para negociar, planejamento conjunto entre os aliados, gestão transparente e serviços de alta qualidade.

Para a formação das alianças estratégicas, é necessário haver confiança entre os aliados, e esta só ocorre na medida em que as ONGs alcancem um nível de organização e gestão que transmita confiança aos parceiros.

Para que possam atingir seus objetivos mais facilmente ou com menor necessidade de recursos, afirma Fischer (2002), as organizações do terceiro, assim como as do primeiro e segundo setores, devem participar de alianças estratégicas.

De um lado, as alianças estratégicas devem ser realizadas com a finalidade de obter fundos e, então, as ONGs buscarão como aliados o governo, as empresas e as agências nacionais e internacionais de financiamentos; de outro, as alianças estratégicas deverão ser realizadas com parceiros para complementar suas atividades e, neste caso, os aliados podem ser o governo, as empresas e outras organizações do terceiro setor.

Para Fischer (2002, p. 20), “O fundamental para a viabilidade das alianças é a criação de valor, tanto para os parceiros como para a sociedade como um todo”.

Este estudo tem como foco as ONGs que se preocupam com a exclusão social e as alianças estratégicas são o caminho para que essas organizações, sejam de que tamanho forem, possam atuar de maneira a procurar reduzir a exclusão social no país. Desenvolvendo o empreendedorismo das pessoas, aperfeiçoando a gestão das entidades sociais e ampliando a responsabilidade social das empresas, as alianças poderão vir a contribuir com a cidadania e a sustentabilidade do desenvolvimento social.

Para a formação das alianças estratégicas, é necessário haver confiança entre os aliados, e esta só ocorre na medida em que as ONGs se organizam e instituem a utilização de métodos de gestão. A construção de alianças estratégicas intersetoriais permite um amplo e significativo desenvolvimento dos parceiros, como cita Fischer (2002), na aliança entre a Construtora Norberto Odebrecht e Liceu de Artes e Ofícios. A Construtora responsabilizou-se pela reconstrução do Liceu e, além disso, transferiu todo seu conhecimento em gestão empresarial, o que permitiu ao Liceu, praticamente, retomar suas atividades. Por outro lado o Liceu transferiu para a construtora sua experiência na atuação da ONG, chegando a influir na Fundação Odebrecht, organização do terceiro setor da Construtora. Essa troca de experiências só foi possível pela confiança que se estabeleceu entre os dois parceiros.

Fischer (2002, p. 148) acrescenta: “A identidade de valores e crenças entre organizações que constroem uma aliança demonstrou-se, [...], um requisito essencial”.

Apesar de Austin (2001) afirmar que o século XXI será a era das alianças, ele também esclarece que há complexidades inerentes ao processo de construção de alianças estratégicas intersetoriais, já que cada parceiro apresenta características de atuação particulares e que influem no desenvolvimento da aliança estratégica.

A seguir serão apresentados alguns motivos que podem dificultar o estabelecimento ou o funcionamento de alianças estratégicas entre ONGs e organizações do primeiro e segundo setor, devido às características particulares de cada uma.

3.4.1 Alianças Estratégicas com o Primeiro Setor

Parte dos problemas que ocorrem entre os parceiros ou dificultam a formação de alianças são devidos às diferenças organizacionais e de cultura entre as entidades dos dois setores. A seguir apresenta-se um quadro onde estão indicadas algumas dessas diferenças.

Quadro 2: Pontos críticos na relação Estado e ONGs

Estado	ONGs
Objetivismo - caracterizado pela burocracia e impessoalidade. Somente obtêm mérito aqueles que atendem às exigências sociais com produtividade.	Subjetivismo - valorização do entendimento e da compreensão mútua, do consenso ético, da solidariedade e da liberdade.
Desenvolvimento – considerado do ponto de vista econômico.	Desenvolvimento – considerado do ponto de vista social.
Cidadania – é votar e respeitar as leis.	Cidadania – é contribuir e participar na congregação dos segmentos heterogêneos da sociedade, assumindo a causa coletiva.
Gestão – é objetiva, com aproveitamento máximo dos recursos, buscando eficiência organizacional.	Gestão – considera que o tempo é um dos fatores críticos, devendo respeitar as condutas comportamentais da comunidade.

FONTE: Adaptado de CAMARGO; 2001, p. 69-74.

Apesar das dificuldades de relacionamento, as ONGs têm entendido que o Estado pode ser de muita ajuda e estão envidando esforços para se amoldarem às exigências da máquina governamental; enquanto atuam procuram sensibilizar o primeiro setor de que ele também deve buscar uma certa flexibilidade, com a finalidade de ambos poderem se ajudar, principalmente tendo em vista que o Estado brasileiro não tem condições de assumir sozinho a responsabilidade com a sociedade cada vez mais pobre.

Cardoso (1997) comenta que, apesar de o Brasil ter investido nas políticas sociais 741 dólares *per capita* no período de 1994 a 1996, de acordo com a Comissão Econômica para a América Latina e Caribe - CEPAL, o que representou em média 15,3% do Produto Interno Bruto - PIB ou 46,2% do total dos gastos públicos, sendo o país que mais investe na América Latina, está ciente de que não consegue atender a todas as necessidades sociais dos brasileiros.

Entre os fatores responsáveis pela incapacidade do Estado em atender às necessidades sociais dos brasileiros destacam-se a situação da economia constantemente frágil, o orçamento nacional, a baixa pressão social da população e a amplitude da exclusão social. (FISCHER, 2002).

A Lei 9.790 de 23 de março de 1999, já citada, criou a figura da OSCIP e normatizou o procedimento para qualificar organizações privadas sem fins lucrativos que poderiam recorrer aos fundos públicos, além de estabelecerem parcerias e convênios com órgãos públicos. Essa Lei, no seu Capítulo II, trata do Termo de Parceria, que fica assim definido:

Art. 9º. Fica instituído o Termo de Parceria, assim considerado o instrumento passível de ser firmado entre o Poder Público e as entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil

de Interesse Público destinado à formação de vínculo de cooperação entre as partes para o fomento e a execução das atividades de interesse público prevista no art. 3º. desta Lei.

Art. 10º. O Termo de Parceria firmado de comum acordo entre o Poder Público e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público discriminará direitos, responsabilidades e obrigações das partes signatárias.

Ainda, segundo a Lei, nem todas as organizações do terceiro setor podem ser consideradas como OSCIPs, como é o caso de sindicatos, associações de classe, representações de categorias profissionais, instituições religiosas, organizações partidárias, entidades de benefício mútuo, cooperativas e fundações públicas.

Para efeito deste trabalho, considerar-se-á parceria como o vínculo de cooperação entre ONGs e qualquer outra organização, seja do primeiro, do segundo ou do terceiro setor. Assim sendo, o termo será utilizado não do ponto de vista da Lei 9.790, mas como sinônimo de aliança estratégica.

Tachizawa (2002, p. 158) comenta que:

Parceria tem sido a designação de certas formas de cooperação entre organizações, e indica, antes de tudo, uma ação conjunta, motivada pela existência de interesses e objetivos comuns, na qual cada um aporta e mobiliza os recursos de que dispõe para atingir esses objetivos.

No dizer de Coelho (2000, p. 13):

Mais criativamente comprometido com o êxito do “Terceiro Setor”, entendido como eficiência redistributiva e eficácia agregadora, o Estado tende a respeitar mais amplamente a autonomia das iniciativas societárias de inspiração solidarista, dispondo-se a substituir, gradualmente, a tutela pela parceria.

Apesar de o processo de redução das atividades sociais pelo Estado ter favorecido a formação das alianças estratégicas, é comum que as organizações governamentais prefiram que as organizações do terceiro setor se amoldem aos programas já institucionalizados e tentem impor a forma e o conteúdo da colaboração. Este problema pode ser minimizado se houver boa vontade de ambas as partes para conceber conjuntamente a linha de ação que conduzirá à parceria e ao seu desenvolvimento.

Por outro lado, as organizações do terceiro setor também se conscientizaram da importância das alianças estratégicas com o Estado, como pode ser visto em Fischer (2002, p. 24), que

afirma: “As organizações da sociedade civil têm encontrado nessas experiências de parceria condições propícias ao seu desenvolvimento e à consolidação de suas atividades”.

3.4.2 Alianças Estratégicas com o Segundo Setor

A partir do início da década de 1990, as empresas aumentaram suas preocupações com o Serviço de Atendimento aos Clientes - SAC, com a preservação ambiental e a renovação dos recursos naturais. Em meados da década de 90, a preocupação com a exclusão social passou a fazer parte do interesse dos empresários, que deram maior amplitude à atividade de responsabilidade social, criando algumas delas uma área específica para tratar desse assunto.

A filantropia das empresas, que existira de uma forma desestruturada, passou gradativamente por transformações, de forma a tornar-se mais estruturada e permanente, exigindo então planejamento de operações estratégicas e estabelecimento de alianças com organizações que pudessem completar a tarefa social estabelecida. As empresas nesta atividade tiveram que copiar a flexibilidade das organizações do terceiro setor, ao mesmo tempo que se estruturavam melhor do que aquelas, em termos de planejamento, pois já possuíam a experiência e a tecnologia da gestão estratégica.

As doações são frequentes, por parte das empresas de maior porte, com a finalidade de minorar problemas sociais, já que o Estado nunca conseguiu resolvê-los completamente. Com as mudanças ambientais, houve um agravamento das condições sociais, e a busca de sua solução passou a ser uma atuação conjunta do Estado, das empresas e da sociedade civil.

Fischer (2002, p. 53-56) cita uma pesquisa realizada em 1999, pelo Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor - CEATS, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA-USP, em parceria com o Programa Voluntários da comunidade solidária, o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas - GIFE, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC e o Centro de Integração Empresa-Escola - CIEE, na qual 56% das empresas que responderam ao questionamento declararam investir em algum programa ou atividade social, enquanto os outros 43% afirmaram não ter nenhuma atividade social.

A mesma autora comenta também que, no estudo “Construindo Alianças”, realizado na mesma época (1999) pelo CEATS, foi possível identificar que uma série de fatores, como carência de informações e erradicação de preconceitos, se faria necessária para estimular a ação social das empresas.

A responsabilidade social corporativa surge, portanto, em seqüência à responsabilidade comunitária, que tem como foco a ação dos movimentos e grupos sociais, enquanto a responsabilidade social corporativa apresenta como principais agentes as empresas, as ONGs, as associações comunitárias e filantrópicas e os governos locais.

As empresas consideram a responsabilidade social como uma nova forma de posicionar-se no mercado, ampliando a venda de seus produtos e lucrando mais. Ashley (2003, p. 3) afirma que:

...o mundo empresarial vê, na responsabilidade social, uma nova estratégia para aumentar seu lucro e potencializar seu desenvolvimento. Esta tendência decorre da maior conscientização do consumidor e conseqüente procura por produtos ou práticas que gerem melhoria para o meio ambiente ou comunidade, valorizando aspectos éticos ligados à cidadania.

As empresas são auxiliadas fortemente, em sua atuação, pela evolução tecnológica dos meios de comunicação, como a informática, telecomunicações, vídeo, televisão a cabo, bancos de dados e enciclopédias digitais entre outros.

Segundo Ashley (2003, p. 5):

...expressão “responsabilidade social” suscita uma série de interpretações. Para alguns, representa a idéia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, é um dever fiduciário, que impõe às empresas padrões mais altos de comportamento que os do cidadão médio. Há os que a traduzem, de acordo com o avanço das discussões, como prática social, papel social ou função social. Outros a vêem associada ao comportamento eticamente responsável ou uma contribuição caridosa. Há ainda os que acham que seu significado transmitido é ser responsável por ou socialmente consciente e os que a associam a um simples sinônimo de legitimidade...

As micro, pequenas e médias empresas realizam sua inserção na comunidade por meio de doações a projetos comunitários, por intermédio de entidades assistenciais ou filantrópicas, enquanto empresas de maior porte dispõem de projetos próprios, atuando mais diretamente na comunidade, e há ainda o caso em que são utilizados os dois padrões.

Muitas empresas desenvolvem sua atuação social por meio de alianças com organizações do terceiro setor, mas é preciso ressaltar que inúmeras vezes esta parceria acaba se estabelecendo de forma extremamente desigual. A empresa, por ser detentora dos recursos, freqüentemente se acha no direito de ditar as normas, enquanto organizações do terceiro setor, habituadas a promover campanhas de arrecadação de fundos e solicitar doações, sentem isso como invasão e perda, ao se aliarem a uma empresa.

Apesar dessas dificuldades, muitas organizações do terceiro setor e empresas realizam alianças importantes para ambas as partes. O grande segredo é estabelecer um relacionamento que seja mutuamente benéfico e que respeite os diferentes valores dos aliados, sem que nenhum deles seja obrigado a se submeter às exigências do outro.

Fischer (2002) indica que as três características a seguir apresentadas formam a personalidade de uma parceria intersetorial:

- a) identidade organizacional dos parceiros bem consolidada;
- b) disposição em compartilhar seus valores;
- c) respeito pela responsabilidade de cada um.

3.5 Desafio das Alianças

O desenvolvimento de alianças é sempre uma dificuldade para qualquer tipo de organização. Austin (2001) relaciona cinco elementos que considera auxiliares das organizações interessadas no estabelecimento de alianças estratégicas:

- a) compreender a natureza e os estágios de cada aliança de cooperação. Cada aliança estratégica se desenvolverá de uma maneira própria, pois as organizações apresentam motivações diferentes, o que as conduzirá a uma atuação diferenciada no seu papel social;
- b) superar as barreiras à conectividade de organizações pertencentes a diferentes setores;
- c) descobrir e consolidar pontos de compatibilidade entre os parceiros;
- d) assegurar que a cooperação gere valor para as organizações aliadas;
- e) construir base de confiança entre os parceiros.

Para que as ONGs atinjam seus objetivos, sejam eles referentes à obtenção de recursos ou à realização de suas atividades no meio social, é recomendável o estabelecimento de parcerias ou alianças estratégicas.

Austin identificou 7 (sete) aspectos que podem conduzir a cooperação eficaz em alianças estratégicas e denominou-os 7 (sete) Cs, que são:

- a) Clareza de propósito.
Determina qual é o real propósito da colaboração e se os parceiros compreendem a finalidade da aliança.
- b) Compromisso com a parceria.
Avalia qual o compromisso do potencial aliado, o investimento a ser feito na parceria, o conjunto de parcerias de cada organização e se este é compatível com a capacidade de colaboração de cada uma.
- c) Conexão com o propósito e as pessoas.
Considera o envolvimento dos indivíduos com o propósito da colaboração, o nível de interação entre os líderes das organizações, e as interações que ocorrem nos outros níveis da organização.
- d) Congruência de missão, de estratégia e de valores.
Leva em conta como cada parceiro ajuda o outro a alcançar a sua missão, o conhecimento da missão, as estratégias e os valores da outra organização.
- e) Criação de valor.
Define quais recursos de uma das organizações são valiosos para a outra, que benefícios específicos advirão da aliança, que valor social pode ser gerado pela aliança, se os benefícios são maiores que os custos, que novos recursos, capacidades e benefícios podem ser criados pela aliança, se existem benefícios para ambas as partes de forma equilibrada.
- f) Comunicação.
Avalia como a comunicação entre os aliados é gerenciada, como a aliança é comunicada interna e externamente, se a parceria é adequadamente comunicada.
- g) Contínuo aprendizado.
Estabelece o que cada parceiro deverá aprender ao trabalhar com o outro, como esse aprendizado será incorporado na colaboração, como será o processo de avaliação do aprendizado da aliança.

3.6 Comentários

As ONGs, assim como as empresas, podem-se beneficiar com o estabelecimento de alianças estratégicas, contudo estas apresentam certa dificuldade inicial, quer pela visão diferenciada de cada organização, quer pelas crenças e valores que norteiam sua atuação, por isso é de fundamental importância que os aliados sejam escolhidos de forma a somar esforços para que a missão de ambos possa ser realizada com maior facilidade.

Como as ONGs estabelecem um número considerável de parcerias, é necessário que o envolvimento de todos os aliados seja harmonioso e que apresente como finalidade a soma dos esforços para benefício da sociedade. Em muitos casos a iniciação da colaboração está ligada a pressões políticas, legais e do contexto social, que encorajam esforços conjuntos.

A dificuldade maior nas alianças estratégicas intersetoriais prende-se ao fato de as ONGs, o Estado e as empresas, terem relativamente pouca experiência em desenvolver alianças profundas e estratégicas uns com os outros. Isso deve-se a ser o modelo da trissetorialidade de concepção relativamente nova e, então, padecendo de imaturidade e falta de experiência. Mesmo assim as organizações do terceiro setor têm encontrado nessas experiências condições propícias ao seu desenvolvimento e consolidação de suas atividades.

Essas dificuldades podem ser reduzidas, se o projeto for concebido em conjunto pelos parceiros, tendo como base uma visão comum dos problemas e dos métodos adequados para a sua solução.

Para o sucesso das alianças intersetoriais é necessário que os parceiros tenham uma identidade organizacional bem consolidada, estejam dispostos a compartilhar crenças, valores e respeitar mutuamente a esfera de responsabilidade de cada organização.

Para as empresas, esquemas de cooperação com ONGs podem ajudar a construir uma marca forte, a reforçar o compromisso por parte dos funcionários e revelar novas oportunidades de negócios, o que justifica a importância das parcerias para empresas, Estado e organizações da sociedade civil.