

FLÁVIA FARIAS DOS SANTOS

**Análise da aplicação do planejamento estratégico em uma organização do
terceiro setor**

São Paulo
2016

FLÁVIA FARIAS DOS SANTOS

**Análise da aplicação do planejamento estratégico em uma organização do
terceiro setor**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Especialista
em Gestão e Engenharia da Qualidade

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada
Netto

São Paulo
2016

FLÁVIA FARIAS DOS SANTOS

**Análise da aplicação do planejamento estratégico em uma organização do
terceiro setor**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Especialista
em Gestão e Engenharia da Qualidade

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada
Netto

São Paulo
2016

AGRADECIMENTOS

A todas as pessoas que participaram e colaboraram deste trabalho, mesmo que indiretamente.

Ao meu namorado, Guilherme de Oliveira Santos, que esteve ao meu lado em todos os momentos e me deu forças para encarar este desafio com dedicação.

A minha família que me apoiou desde o início e sempre será exemplo e suporte para a toda a minha vida.

A organização onde eu trabalho, por acreditar no meu potencial e por ter me ajudado a custear este MBA. Por este e muitos outros motivos, esta instituição merece a minha imensa gratidão e admiração.

Aos professores do PECE por todo conhecimento que transmitiram aos alunos, em especial aos professores José Pinto Ramalho, Mônica Rottmann de Biazzi e Iliada de Castro, que ao longo deste curso ganharam a minha admiração.

Ao professor Adherbal Caminada Netto pelo seu profissionalismo, senso crítico, e em especial, pelo o seu bom humor, que tornaram as aulas mais leves e interessantes. Agradeço por ter me orientado durante este período, por todo o empenho, conhecimento e profissionalismo demonstrados. Os seus comentários foram oportunos e decisivos para o desenvolvimento dessa monografia.

Por fim, agradeço a Deus por ter me dado à oportunidade de aprimorar minhas habilidades, competências e conhecimentos pessoais e profissionais.

*“Não existe vento favorável para quem não
sabe aonde vai.”*

Sêneca

RESUMO

Este trabalho se fundamenta, inicialmente, em uma revisão bibliográfica, que visa caracterizar conceitos acerca do planejamento estratégico e sua relevância enquanto recurso da gestão empresarial aplicada a uma organização do terceiro setor. O principal objetivo deste estudo é fornecer estratégias que auxiliem a organização a melhorar os seus resultados institucionais, para que, conseqüentemente, alcance a sua visão estratégica. Para conseguir uma posição sustentável e atingir suas metas, faz-se necessário o uso do planejamento estratégico, uma vez que este possibilita à organização manter o foco na essência de seu negócio, aproveitando as oportunidades e se prevenindo de ameaças. Foram apresentadas, no decorrer da presente pesquisa, as etapas para elaboração e implementação do planejamento, as quais foram construídas com base nos modelos propostos por autores da área. Através dessa pesquisa, foi possível verificar que o planejamento estratégico, realizado como um processo contínuo de interação da empresa com o ambiente, permite estabelecer os objetivos e as potencialidades da empresa, além de aumentar, significativamente, seu desempenho e aprimorar seus processos de gestão. Desta forma, os resultados deste estudo apontam que a prática de planejamento utilizado por esse tipo de organização é essencial.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Terceiro setor. Gestão empresarial.

ABSTRACT

This work is based, initially, on a literature review, that aims to characterize concepts about strategic planning and its relevance as a resource of business management applied in a third sector organization. The main objective of this study is to provide strategies that help the organization to improve its institutional results, so consequently, reach its strategic vision. To get a sustainable position and achieve its goals, it is necessary the use of strategic planning, since this enables the organization to focus on the essence of its business, taking advantage of opportunities and preventing threats. The steps for the preparation and implementation planning were presented in the course of this research, which were based on models proposed by the authors of the area. Through this research, was possible to found that strategic planning carried out as a continuous process of the company's interaction with the environment, allows setting the goals and the company's potential and significantly increase their performance and improve their management processes. Thus, the results of this study indicate that the practice of planning used by this type of organization is essential.

Key words: Strategic planning. Third sector. Business management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de gestão aplicado ao terceiro setor.	19
Figura 2 - Dimensões do planejamento estratégico.	22
Figura 3 - Premissas básicas do planejamento.....	22
Figura 4 - O processo da administração estratégica.	26
Figura 5 - A organização, os níveis de seu ambiente e os seus componentes.....	27
Figura 6 - Representação gráfica da análise SWOT.	29
Figura 7 - Matriz BCG.	33
Figura 8 - Matriz GE	34
Figura 9 - Quatro habilidades: chave para a implementação da estratégia.	35
Figura 10 - Perspectivas do BSC.	38
Figura 11 - Investimentos em gratuidade aplicados em 2014 e 2015.	42
Figura 12 - Modelo genérico de um sistema.	43
Figura 13 - Síntese da aplicação da análise SWOT	54
Figura 15 - Análise geral da posição de mercado.	63
Figura 16 - Perspectivas estratégicas adotadas pela organização.	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Síntese dos tipos de planejamento.	23
Tabela 2 - Fatores de atratividade de mercado.	56
Tabela 3 - Atratividade de mercado: fatores mercadológicos.	57
Tabela 4 - Atratividade de mercado: concorrência.	57
Tabela 5 - Atratividade de mercado: fatores econômico-financeiros.	58
Tabela 6 - Atratividade de mercado: fatores tecnológicos.	58
Tabela 7 - Atratividade de mercado: ambiente mercadológico.	59
Tabela 8 - Atratividade de mercado: resumo.	59
Tabela 9 - Posição do negócio: situação de mercado.	60
Tabela 10 - Posição do negócio: situação em relação à concorrência.	60
Tabela 11 - Posição do negócio: financeiros e econômicos.	61
Tabela 12 - Posição do negócio: fatores tecnológicos.	61
Tabela 13 - Posição do negócio: posição no ambiente mercadológico.	62
Tabela 14 - Posição do negócio: resumo.	62
Tabela 15 - Síntese da matriz GE.	63
Tabela 16 - Análise do ambiente interno (áreas de atuação).	64
Tabela 17 - Investimentos em projetos sociais (2014 - 2015).	65
Tabela 18 - Indicadores estratégicos da organização.	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
FMI	Fundo Monetário Internacional
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
GE	<i>General Electric</i>
GIFE	Grupo de Instituições, Fundações e Empresas
ONG	Organização Não Governamental
PIB	Produto Interno Bruto
REBRAF	Rede Brasileira de Entidades Assistenciais Filantrópicas
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Treats</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos Gerais.....	16
1.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Escopo	16
1.4 Justificativa	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Terceiro Setor.....	17
2.2 Modelo de Gestão Aplicado ao Terceiro Setor.....	18
2.3 Planejamento Estratégico.....	20
2.3.1 A importância do planejamento estratégico.....	24
2.3.2 Planejamento estratégico no terceiro setor	25
2.3.3 Etapas para a aplicação do planejamento estratégico	26
2.3.3.1 Análise do ambiente	27
2.3.3.2 Estabelecimento das diretrizes organizacionais	30
2.3.3.3 Formulação de estratégias	31
2.3.3.4 Implantação de estratégias	35
2.3.3.5 Controle estratégico	36
3 APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ORGANIZAÇÃO	39
3.1 Caracterização da Organização	39
3.1.1 Definição dos produtos e serviços oferecidos	40
3.1.2 Missão, visão e valores	42
3.2 Aplicação do Planejamento Estratégico	43
3.2.1 Análise do processo sistêmico	44
3.2.1.1 Entradas	44
3.2.1.2 Processamento	44
3.2.1.3 Saídas	45
3.3 Análise do Ambiente	46
3.3.1 Definição do mercado.....	46
3.3.2 Ambiente geral	46
3.3.2.1 Variáveis econômicas.....	47
3.3.2.2 Variáveis político-legais	47
3.3.2.3 Variáveis socioculturais	47

3.3.2.4 Variáveis demográficas	48
3.3.2.5 Variáveis tecnológicas	48
3.3.3 Ambiente operacional	49
3.3.4 Ambiente interno	49
3.3.4.1 Ambiente de Marketing	49
3.3.4.2 Pessoas	50
3.3.4.3 Ambiente financeiro	50
3.3.4.4 Processos	50
3.3.5 Análise SWOT	50
3.3.5.1 Forças	51
3.3.5.2 Fraquezas	51
3.3.5.3 Oportunidades	52
3.3.5.4 Ameaças	53
3.3.5.5 Síntese geral da análise SWOT	54
3.4 Estabelecimento das diretrizes organizacionais	54
3.5 Formulação de estratégias	55
3.5.1 Aplicação da Matriz GE	55
3.5.1.1 Análise de atratividade do mercado	56
3.5.1.2 Análise da posição do negócio	59
3.5.1.3 Análise geral	62
3.5.2 Aplicação da Matriz BCG	64
3.5.2.1 Análise do ambiente interno	64
3.5.2.2 Análise do ambiente externo	65
3.6 Implantação de Estratégias	66
3.7 Controle Estratégico	66
4 CONCLUSÃO	69
REFERÊNCIAS	70

1 INTRODUÇÃO

Em decorrência da evolução do cenário econômico, definir os objetivos e estratégias tornou-se algo essencial para todas as organizações, uma vez que para conseguirem uma posição competitiva e sustentável no mercado, é fundamental que seja mantido o foco na essência do negócio. A partir dessas definições, é possível que sejam alcançados os melhores resultados e que o posicionamento no mercado seja fortalecido.

Visando acompanhar as tendências atuais e manter a competitividade no mercado, as empresas têm buscado ferramentas que as auxiliem na sua administração. Segundo uma pesquisa realizada em 2015 pela consultoria *Brain & Company*, a utilização do planejamento estratégico encontra-se em posição de destaque, como a quarta técnica mais utilizada entre as empresas consultadas, obtendo um percentual de utilização de 44%. Ainda de acordo com esta pesquisa, a utilização do planejamento estratégico foi destaque, principalmente, entre as organizações da América Latina, sendo que 52% dos respondentes afirmaram que utilizam esta técnica para gerenciar a estratégia da organização.

Segundo Oliveira (2002), o planejamento tem como objetivo desenvolver processos, técnicas e atitudes administrativas que proporcionem uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

O planejamento estratégico tem a função de identificar os fatores que prejudiquem a organização, de modo que a gestão possa prevêê-los e enfrentá-los em uma dimensão mais realística, além de identificar os fatores potencializadores que auxiliem na definição dos objetivos, metas e estratégias de atuação para um determinado período de tempo, a fim de delinear uma perspectiva futura que seja alcançável. Neste sentido, Oliveira (2002), destaca que é necessário que a empresa faça um diagnóstico interno e externo à empresa. O autor afirma que as projeções completam o diagnóstico, uma vez que, com a combinação de ambos, é possível obter uma projeção que corresponda a uma estimativa futura, com base na situação

atual.

De acordo com a FNQ (2014), um bom planejamento impulsiona a empresa na direção correta, auxiliando para que ela possa antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias.

Neste contexto, assim como as organizações que visam o lucro, as instituições sem fins lucrativos, que fazem parte do terceiro setor, também precisam de um planejamento estratégico bem estruturado, uma vez que precisam estabelecer ações concretas visando sustentar e perpetuar o negócio, garantindo a continuidade das ações. Com o crescimento desse importante setor, essa e outras técnicas gerenciais, passaram a ser utilizadas com maior ênfase no âmbito dessas instituições.

Scheunemann e Rheinheimer (2013) afirmam que o termo planejamento, muitas vezes, remete à ideia de empresa ou de organizações do setor produtivo. Entretanto, é necessário entender sua emergência nos demais âmbitos de negócios, inclusive para o terceiro setor.

Apesar de existirem algumas semelhanças entre a gestão do terceiro setor e as empresas do setor público e privado, é importante destacar que a administração das organizações sem fins lucrativos envolve algumas diferenças e necessidades de adaptação. Ainda assim, o principal objetivo das empresas, independente do setor, é cumprir sua missão com eficiência, a partir da otimização de recursos.

Desta forma, o planejamento estratégico é também um conceito aplicável a organizações sem fins lucrativos, desde que as características específicas do terceiro setor sejam respeitadas.

Drucker (2006, p.101) enfatiza que a utilização de boas práticas de gestão nas organizações sem fins lucrativos é necessária para garantir o seu desempenho:

Na organização sem fins lucrativos não existe lucro. Mas também existe a tentação de negligenciar os resultados. Se uma empresa desperdiça seus recursos sem resultados, em geral ela perde o seu próprio dinheiro. Entretanto, em uma instituição sem fins lucrativos, trata-se de dinheiro alheio – dos doadores. As organizações de serviços são responsáveis perante os doadores pelo investimento do dinheiro onde haja resultados e pelo desempenho. Assim, esta é uma área que precisa ser enfatizada pelos executivos.

Em complemento, o autor destaca que o planejamento estratégico deve partir da definição e concretização da missão da empresa, uma vez que a partir desta, é possível estabelecer metas mais concretas. Sendo assim, no momento em que a perde de vista, podem ocorrer desvios e consequentemente, desperdício de recursos.

De acordo com Cabral (2007), no terceiro setor, a missão centraliza todo o trabalho de uma organização, determina a sua operacionalização e o compromisso com beneficiários, famílias e com a comunidade. Neste contexto, a autora destaca que a missão direciona o objetivo final de todo trabalho de uma organização e auxilia no estabelecimento de prioridades. Entretanto, Peter e Certo (2010) enfatizam que para desenvolvê-la, a empresa deve levar em consideração as informações geradas durante o processo de análise do ambiente.

Percebendo a relevância do tema, o presente trabalho visa, a partir da revisão do referencial teórico, analisar a aplicação do planejamento estratégico em uma organização sem fins lucrativos, considerando suas particularidades e tendo em vista o seu importante papel no cenário nacional. Serão abordadas as etapas para elaboração e implementação de um planejamento, que se adeque às especificidades do terceiro setor. Assim, pretende-se identificar e aplicar algumas ferramentas de gestão que possam auxiliar a empresa a concentrar os seus esforços nos fatores primordiais para o seu crescimento, reduzindo o gasto de tempo em atividades que não agregam valor.

1.1 Objetivos Gerais

Este trabalho tem por objetivo geral proporcionar o aprimoramento dos processos de uma entidade sem fins lucrativos, através da estruturação e aplicação do planejamento estratégico.

1.2 Objetivos Específicos

Pretende-se através da revisão do referencial teórico, identificar e aplicar algumas ferramentas de gestão, que possam auxiliar a empresa a concentrar os seus esforços nos fatores primordiais para o seu crescimento.

1.3 Escopo

Existem diferentes modelos e correntes teóricas a respeito de planejamento que antecedem o planejamento estratégico, mas este trabalho, diz respeito à aplicação desta técnica em uma organização do terceiro setor. Serão apresentados os passos para elaboração e implementação de um planejamento estratégico, que se adeque às particularidades da empresa.

1.4 Justificativa

Considerando que o planejamento estratégico é um processo gerencial essencial para qualquer empresa, essa técnica foi escolhida para ser aplicada na organização, uma vez que abrange diversas ferramentas para determinar um rumo para a empresa.

Por meio deste planejamento, as empresas passam a ter um olhar para o futuro, identificam e aproveitam melhor as oportunidades, aplicam adequadamente seus recursos, além de se anteciparem das ameaças do mercado, aprimorando consequentemente o seu processo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Terceiro Setor

O terceiro setor é composto por diversas organizações do setor privado, que realizam atividades voltadas para a sociedade. Essas organizações não têm por finalidade a obtenção de lucro e segundo Drucker (2006), elas existem para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade.

Segundo Ioschpe et al. (2005), a expressão “terceiro setor” foi traduzida do inglês (*third sector*), que, nos Estados Unidos, é usado paralelamente a outras, expressões como “organizações sem fins lucrativos” (*nonprofit organizations*), significando um tipo de instituição cujos benefícios financeiros não podem ser distribuídos entre seus diretores e associados.

De acordo com o autor, o termo “terceiro setor”, deriva-se de que a criação das organizações seja fruto de um puro ato de vontade dos seus fundadores. E, mais, supõe-se ainda que durem no tempo, em uma grande medida graças a um conjunto complexo de adesões e contribuições igualmente voluntárias.

De acordo com Scheunemann e Rheinheimer (2013), no que tange à conceituação do terceiro setor, não existe um consenso ou uma definição única. Mas de forma sucinta, podemos definir o terceiro setor como um conjunto de entidades sem fins lucrativos, unidas em prol do bem social. De acordo com os autores, as características das instituições que compõem este setor estão pautadas na formalidade, na autonomia, na voluntariedade e na obrigatoriedade da existência de uma função social.

Segundo Fischer e Falconer (1998), no Brasil, a raiz das organizações do terceiro setor está nos movimentos sociais, os quais surgiram, em grande parte, na resistência ao governo totalitário. Contudo, apesar da importância dos movimentos sociais, no Brasil, assim como no restante do mundo, o surgimento do terceiro setor está relacionado com a queda da participação estatal na área social. Portanto, o Estado brasileiro tem procurado transferir ao máximo a prestação de serviços sociais para a sociedade civil, diminuindo seus custos administrativos. Com isso, essa política abriu espaço para o crescimento das organizações privadas de finalidade pública no país.

Em complemento, Scheunemann e Rheinheimer (2013) destacam que o terceiro setor passou a existir, em virtude das novas demandas sociais emergentes e da falta de condições plenas de atendimento por parte do Estado.

As organizações da sociedade civil que compõem o terceiro setor são denominadas de entidades, associações, fundações, organizações, entre outras designações. Independente da terminologia são organizações privadas que atuam em atividades de interesse público. Este trabalho abordará como foco principal, as características das fundações, perfil no qual se enquadra a empresa em questão.

De acordo com Scheunemann e Rheinheimer (2013), o foco das fundações está destinado para um fim determinado de interesse coletivo. Bens que saem da esfera privada e são destinados ao fim social. O patrimônio de uma fundação deve ser autossuficiente para a realização das atividades de interesse público. No entanto, essa instituição implica a existência de patrimônio prévio e de um instituidor, que pode ser algum indivíduo, empresa ou poder público.

Portanto o foco das fundações deve estar voltado para a cultura, a moral, a assistência social, a educação, a saúde, a ecologia e a religião. Ainda segundo os autores, para que seja constituída uma fundação, é necessário que o Ministério Público aprove seu estatuto social.

2.2 Modelo de Gestão Aplicado ao Terceiro Setor

Tachizawa (2007) propõe um modelo de gestão para o terceiro setor que apresenta a organização inserida no ambiente em que atua, sujeita às influências das variáveis ambientais e interagindo com os *stakeholders* para satisfazer suas necessidades e expectativas.

De acordo com o autor, a organização deve ser visualizada como um conjunto de partes em constante interação, constituindo-se um todo orientado para determinados fins, em permanente relação de interdependência com o ambiente externo. O autor sugere que seja adotado o enfoque sistêmico, no qual a organização possa ser vista como um macrosistema aberto, interagindo com o meio ambiente.

Essa visão sistêmica converte diversas entradas de recursos em saídas de produtos e serviços, que ela fornece para sistemas receptores, ou mercados. A organização é guiada por seus próprios critérios e *feedback* internos, mas é, em

última instância, conduzida pelo feedback de seu mercado e pelos efeitos que gera no meio ambiente.

Segundo o autor, um modelo de gestão para uma organização sem fins lucrativos deve:

- Identificar as estratégias genéricas aplicáveis a esse tipo de organização;
- Hierarquizar as decisões que compõem o processo de gerenciamento em estratégias operacionais;
- Identificar os diferentes agentes e instituições que se integram à instituição.

A figura 1 apresenta o modelo de gestão proposto por Tachizawa:

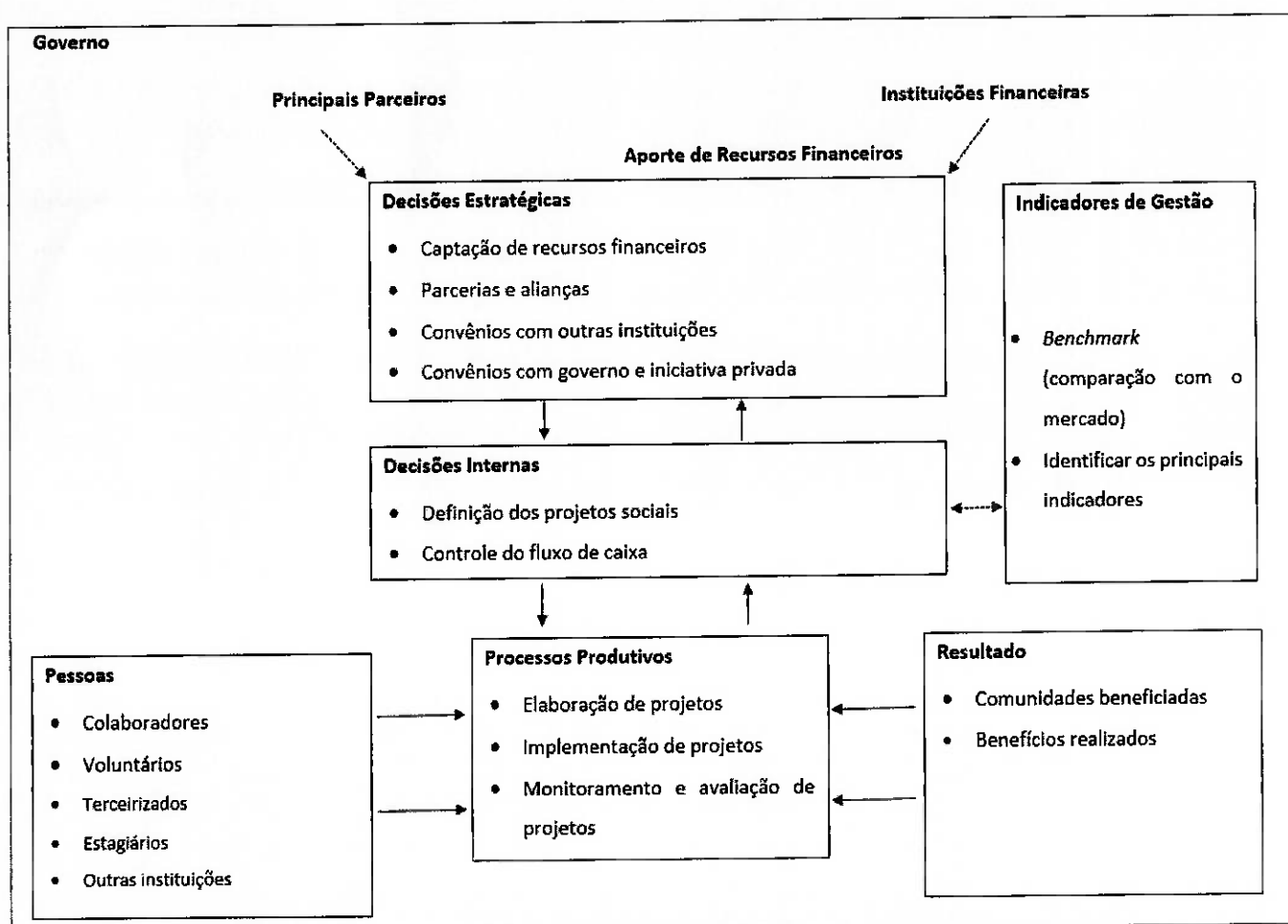


Figura 1 - Modelo de gestão aplicado ao terceiro setor.
Fonte: Adaptado de Tachizawa, 2007.

2.3 Planejamento Estratégico

De acordo com Chiavenato (2014), o planejamento representa a primeira função administrativa, por ser exatamente a que serve de base para as demais funções, como organização, direção e controle. Segundo o autor, essa é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos pela organização e como se deve fazer para alcançá-los da melhor maneira possível. Neste sentido, Drucker (1962) destaca que o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.

Nogueira (2014) destaca que nenhuma estratégia é executada sozinha, sendo assim, é preciso adotar um método de ordenação da ação que possibilite estabelecer um padrão de conduta estratégica para a organização. Essas são decisões que fazem parte da atividade de planejamento e elas são indispensáveis para que uma empresa possa crescer não só no curto prazo, mas também no futuro. O planejamento abrange estabelecer os objetivos da organização e criar planos que possibilitem que eles sejam alcançados.

Segundo Chiavenato (2014), o planejamento realizado no nível institucional da empresa recebe nome de planejamento estratégico. Neste contexto, Oliveira (2002) destaca que o planejamento estratégico é um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando otimizar o grau de interação com o ambiente e atuar de forma inovadora e diferenciada. Além disso, o processo de planejar envolve um modo de pensar sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.

Em complemento, Fischmann e Almeida (1991) destacam que o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente, cria consciência das oportunidades e ameaças e dos pontos fortes e fracos, auxiliando a organização a cumprir a sua missão. Através desta consciência, é possível estabelecer o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Almeida (2010) destaca ainda, que o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir. Após ordenar as ideias, são

ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, a empresa caminhe na direção pretendida. Sendo necessário e essencial, dirigir os esforços para aquilo que traz resultados.

Neste contexto, Scheunemann e Rheinheimer (2013) destacam que é imprescindível a proposição de um planejamento que vise à estruturação das atividades de uma organização para que esta atinja seus objetivos. Para isso, é preciso ter clareza da necessidade de uma visão, de uma missão, bem como da identificação dos pontos fortes e fracos da organização.

Oliveira (2002) destaca que independente da natureza da organização, a atividade de planejamento é complexa por se tratar de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro. Tudo isso implica em decisões a serem tomadas, considerando constantemente o contexto ambiental que é caracterizado pela sua interdependência e mutação. Esse processo é composto de várias etapas e funciona de forma não linear em decorrência de haver variabilidade nas empresas. A seguir são apresentados alguns dos principais aspectos relacionados ao planejamento estratégico, destacados pelo autor:

- a) O planejamento aparece como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e consequências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo.
- b) O planejamento não é um ato isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. Deve-se, também, considerar a necessidade dos objetivos serem viáveis com base na validade das hipóteses em que se baseiam.
- c) O processo de planejamento é muito mais importante que seu produto final. O produto final do processo de planejamento, normalmente, é o plano, sendo que este deve ser desenvolvido “pela” empresa e não “para” a empresa. Se não for respeitado esse aspecto, têm-se planos inadequados para a empresa, bem como uma resistência e descrédito efetivos para sua implantação.

O autor destaca ainda, que o processo de planejamento começa pela determinação dos objetivos factíveis, resultantes de uma sistemática de consenso político entre os vários centros de poder da empresa.

Portanto, Scheunemann e Rheinheimer (2013) definem planejamento, como o processo de determinar objetivos, atividades e recursos que ajudam na gestão. Segundo os autores, este é o caminho entre o diagnóstico bem realizado e consolidado e um objetivo bem definido. Para isso, o planejamento precisa levar em consideração as dimensões apresentadas na figura 2:

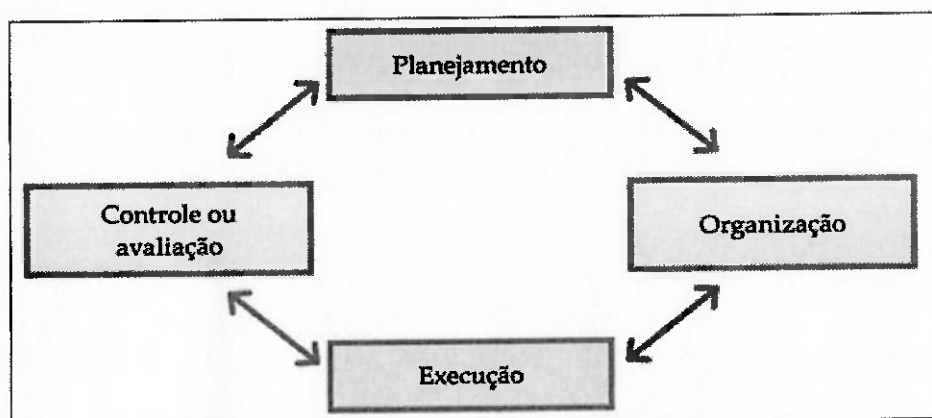


Figura 2 - Dimensões do planejamento estratégico.
Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2014.

A dimensão organização diz respeito ao processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo critérios apontados no planejamento. Execução é o processo de realizar e implementar as atividades previstas, utilizando recursos disponíveis para alcançar os objetivos ou finalidades propostas. O controle também conhecido como avaliação, é o processo que assegura a realização dos objetivos e também identifica as necessidades de mudança e alteração de rumos.

Os autores destacam ainda, que o processo administrativo implica a interação dinâmica entre as dimensões apresentadas na figura 3:

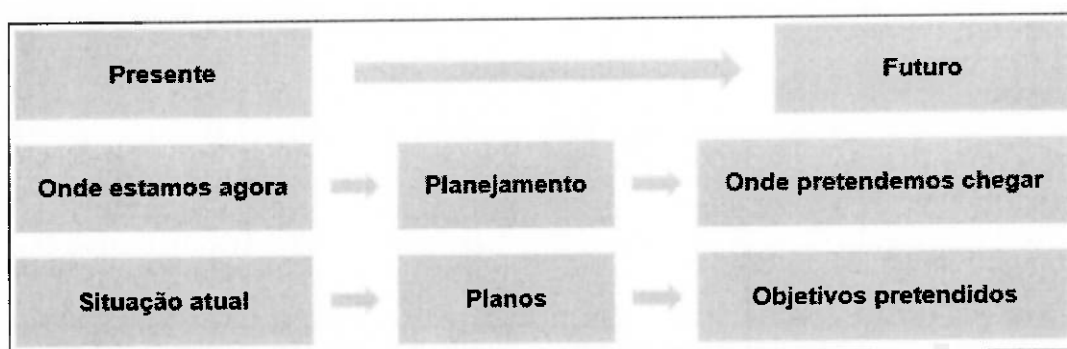


Figura 3 - Premissas básicas do planejamento.
Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2014.

Segundo Cabral (2007), de acordo com a amplitude com que o processo de planejar atinge as áreas de uma organização, ele pode ser compreendido em três níveis: operacional, tático e estratégico. O primeiro identifica processos e meios nos níveis mais inferiores de uma organização, apresentando rotinas para tarefas mais usuais desenvolvidas em curto prazo. O planejamento tático aconselha áreas determinadas de uma organização em suas metas específicas e solidárias aos objetivos maiores. O planejamento estratégico destina-se a refletir sobre o futuro da organização a longo prazo com base na análise dos ambientes externo e interno da organização, na consideração das oportunidades, e tem como parâmetro fundamental de raciocínio a declaração da missão que unifica a gestão da organização.

A autora destaca que o processo de planejamento estratégico atribui à declaração da missão seu atributo principal, pois significa tomar uma decisão hoje que orientará o futuro da organização, uma vez que a missão estabelece os propósitos e a filosofia da organização, permitindo ainda identificar e especificar as razões pelas quais a organização existe, sua utilidade para os beneficiários e as necessidades a que vai satisfazer.

A tabela 1 sintetiza o conteúdo, a extensão e a amplitude de cada um dos tipos de planejamento:

Tabela 1 - Síntese dos tipos de planejamento.

Planejamento	Conteúdo	Extensão de Tempo	Amplitude
Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo (5 a 10 anos)	Abrange a organização na sua totalidade
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo (2 a 5 anos)	Aborda cada unidade da organização separadamente
Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo (6 meses a 1 ano)	Aborda apenas cada tarefa ou operação isoladamente

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2014.

De acordo com Cabral (2007), as empresas devem conceber o planejamento estratégico como o processo que envolve decisões de longo prazo, rumos, estratégias, que orientarão a organização e principalmente, o impacto do meio externo sobre ela.

Porém, Chiavenato (2014) destaca que quando o planejamento estratégico está orientado para o futuro em um horizonte temporal de longo prazo, geralmente não é possível obter informações suficientes sobre o futuro, tornando-se necessária uma boa dose de intuição, discernimento e julgamento. Daí as duas dificuldades em se lidar com o plano estratégico: a dinâmica complexidade ambiental e a projeção de ações para o futuro.

2.3.1 A importância do planejamento estratégico

De acordo com uma pesquisa realizada em 2015 pela consultoria *Brain & Company*, as empresas que produzem grandes resultados, tratam o planejamento estratégico como uma capacidade crítica que pode e deve ser de classe mundial. Estas empresas têm investido nas pessoas, processos e ferramentas que lhes permitem identificar as prioridades estratégicas mais importantes e se ajustar conforme necessário para permanecer no mercado. Porém, de acordo com essa pesquisa, poucas empresas têm um forte processo de planejamento estratégico que é bem suportado por toda a organização.

Segundo Sun-Tzu (1994), o conhecimento do problema é a chave para a sua solução. O autor destaca que as coisas mais difíceis devem ser feitas enquanto ainda são fáceis e as maiores enquanto ainda são pequenas, pois sentir e compreender depois da ação não é algo que mereça ser chamado de compreensão. Realizar depois do esforço não é algo que mereça ser chamado de realização. Saber depois de ver não é algo que mereça ser chamado de saber.

Daí a necessidade de se implantar técnicas como o planejamento estratégico, uma vez que ele auxilia no processo de identificação dos problemas, a partir da análise do ambiente em que a organização está inserida.

2.3.2 Planejamento estratégico no terceiro setor

Assim como as empresas que visam lucro, as organizações do terceiro setor também devem procurar estruturar-se melhor, para que possam se manter no mercado. Portanto, o uso do planejamento estratégico nessas organizações, torna-se muito importante, uma vez que esta técnica possibilita a adoção de um método sistemático de definição de objetivos, estratégias, planos e metas, através da análise dos ambientes em que a organização está inserida.

De acordo com Drucker (2006), as estratégias são particularmente importantes nas organizações sem fins lucrativos, pois elas direcionam os dirigentes a trabalharem pelos resultados, convertem intenções em ações e a atividade em trabalho. Além disso, a estratégia também apresenta o que é necessário, em termos de recursos e pessoas, para obter os resultados.

Entretanto, o autor destaca que as instituições sem fins lucrativos tendem a não dar prioridade ao desempenho e aos resultados. Contudo, eles são muito importantes e mais difíceis de medir e controlar, do que em uma empresa com fins lucrativos. Quando os executivos de instituições sem fins lucrativos se veem diante de uma decisão que implica em riscos, eles precisam definir os resultados desejados, antes que os meios de medir o desempenho e os resultados possam ser determinados.

O autor destaca que as instituições sem fins lucrativos são propensas a olhar para dentro de si mesmas. As pessoas estão tão convencidas de que estão fazendo as coisas certas e estão tão comprometidas com a sua causa, que veem a instituição como um fim em si mesma. Em pouco tempo as pessoas na organização não mais perguntam: isto serve à nossa missão? Elas perguntam: isto está de acordo com as nossas regras? E isso não só inibe o desempenho, mas também destrói a visão e a dedicação.

De acordo com o autor, as organizações sem fins lucrativos têm a tendência de considerar tudo aquilo que fazem como justo, moral e a serviço de uma causa; assim, não se mostram dispostas a dizer, caso alguma coisa não produza resultados, que seus recursos devem ser redirecionados. Desta forma, talvez uma organização sem fins lucrativos necessite mais da disciplina do abandono organizado do que uma empresa.

Segundo Scheunemann e Rheinheimer (2013), na década de 1990 surgiram novos enfoques para o planejamento estratégico, esta por sua vez, deslocou-se das empresas e da gestão de negócios para outras esferas fazendo-se emergente no terceiro setor.

De acordo com Drucker (2006), em cada movimento, cada decisão e cada política, a instituição precisa começar perguntando se isto irá melhorar a sua capacidade de realizar a missão. Ela deve começar pelo resultado final e seu foco deve ser de fora para dentro, ao invés de dentro para fora. O autor enfatiza que o ponto de partida é reconhecer que a mudança não é uma ameaça e sim uma oportunidade.

Segundo o autor, a estratégia converte a missão e os objetivos da instituição sem fins lucrativos, em desempenho. Para a maioria delas parece tão óbvio que estão satisfazendo uma necessidade, que todos aqueles que têm essa necessidade devem querer o serviço que elas oferecem. O importante na estratégia é não ver os recebedores como alvos de generosidade, aos quais a instituição faz bem. Eles são clientes e precisam ser satisfeitos.

O autor destaca ainda, que os resultados de uma instituição sem fins lucrativos estão sempre fora da organização, não dentro dela.

2.3.3 Etapas para a aplicação do planejamento estratégico

Segundo Peter e Certo (2010), a elaboração do planejamento estratégico de qualquer organização, deve iniciar pela etapa de análise do ambiente, seguindo para as demais, conforme demonstrado na figura 4:

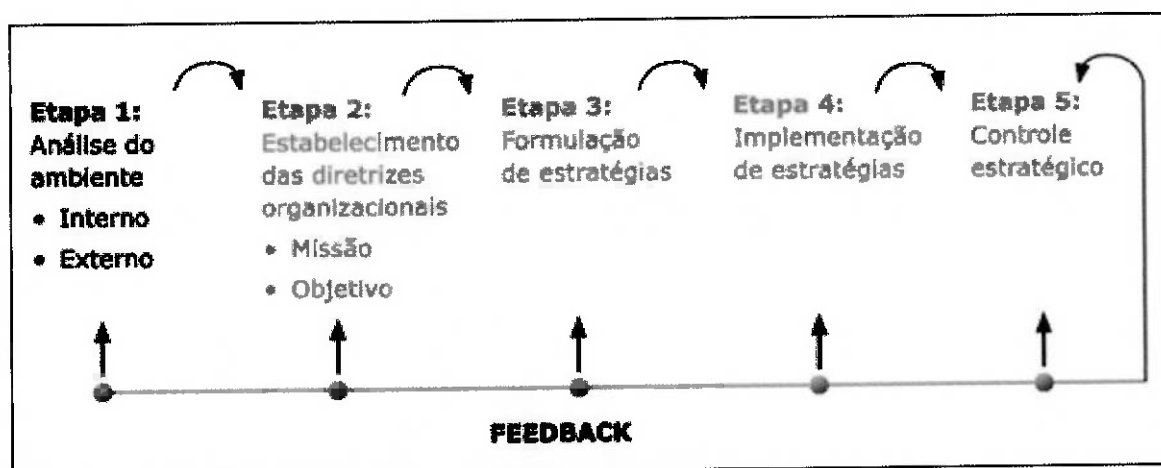


Figura 4 - O processo da administração estratégica.
Fonte: Adaptado de Peter e Certo, 2010.

2.3.3.1 Análise do ambiente

De acordo com os autores, o objetivo da primeira etapa é avaliar o ambiente organizacional de modo que a administração possa reagir adequadamente e intensificar o sucesso organizacional. Essa análise visa obter informações que serão utilizadas principalmente na segunda etapa do processo, que diz respeito ao estabelecimento da diretriz organizacional, e no último estágio da etapa de formulação da estratégia. Segundo Almeida (2010), essa é a atividade mais complexa e geralmente mais importante do planejamento estratégico, pois nela são indicadas as oportunidades e ameaças, que serão a base para se chegar a eficácia da entidade.

Para executar a análise do ambiente de forma eficiente, deve-se entender a maneira pela qual os ambientes organizacionais estão estruturados. De acordo com Peter e Certo (2010), o ambiente de uma organização é geralmente dividido em três níveis: geral, operacional e interno. A figura 5 ilustra a relação de cada um desses níveis com os outros e com a organização como um todo, além de esboçar os diversos componentes que fazem parte de cada nível:

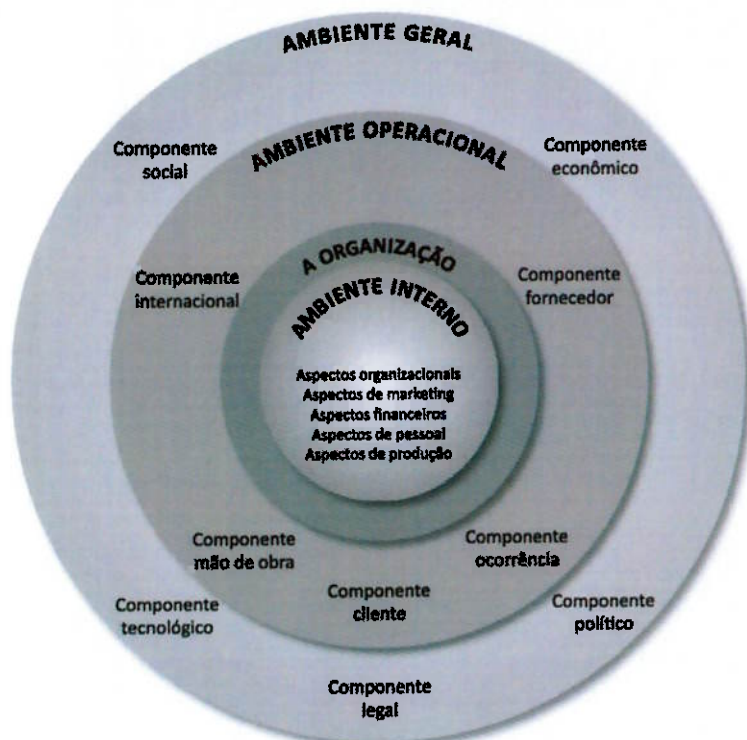


Figura 5 - A organização, os níveis de seu ambiente e os seus componentes.
Fonte: Peter e Certo, 2010.

O ambiente geral é um nível de ambiente externo à organização, formado por componentes que normalmente têm amplo escopo e sobre o qual a organização não tem nenhum controle. Segundo Tachizawa (2007), o ambiente externo é um fator contingencial que estabelece parâmetros, limites, propostas e desafios que devem ser interpretados e tornados significativos, de acordo com os valores e crenças da organização. Conforme demonstrado na figura 5, os principais componentes do ambiente geral são social, econômico, político, legal e tecnológico.

Peter e Certo (2010) destacam que o ambiente operacional também é um nível de ambiente externo à organização, composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na organização. Os principais componentes do ambiente operacional são cliente, concorrência, mão de obra, fornecedor e questão internacional.

O ambiente interno é aquele que está dentro da organização e que normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração. Diferentemente dos componentes dos ambientes geral e operacional que existem fora da organização, os componentes do ambiente interno são os que estão mais facilmente perceptíveis e controláveis. Aspectos organizacionais, financeiros, de pessoal, de marketing e de produção, são considerados componentes importantes do ambiente interno.

Para que seja possível realizar uma análise mais efetiva e implantar técnicas apropriadas de análise do ambiente, a organização deve determinar a relevância dos diversos níveis ambientais e suas questões estratégicas.

Existem muitas técnicas e conceitos associados à avaliação das variáveis do ambiente, que estão disponíveis para ajudar a administração a realizar uma análise efetiva e eficiente, tais como: exame do ambiente, análise de oportunidades e riscos, previsão ambiental, entre outras. A técnica escolhida para ser aplicada na organização em questão foi a análise SWOT, pois esta é conhecida como uma das ferramentas mais tradicionais para esse contexto.

Segundo Nogueira (2014), a análise SWOT se caracteriza por comparar seus recursos ou a falta deles com o que acontece no mundo exterior a organização. O objetivo dessa análise é gerar informações importantes para tornar a organização mais consciente de suas possibilidades futuras.

As forças e fraquezas surgem da análise do ambiente interno, desta forma, são fatores controláveis pela organização. Já as oportunidades e ameaças, surgem da análise do ambiente externo da organização.

A sigla SWOT foi criada a partir de quatro palavras do inglês e as suas definições são apresentadas abaixo:

- a) **Strengths (forças)**: competências internas que a organização possui e nas quais excede seus competidores;
- b) **Weakenesses (fraquezas)**: atributos da organização que tendem a diminuir sua competência, em comparação aos seus competidores;
- c) **Opportunities (oportunidades)**: provável combinação de circunstâncias, época e lugar que poderia, se acompanhada de um determinado curso de ação por parte da organização, produzir-lhes benefícios significativos;
- d) **Treats (ameaças)**: evento razoavelmente provável que, se ocorrer, poderia produzir danos significativos à organização.

De acordo com o autor, esses quatro pontos devem ser identificados, analisados e relacionados entre si. Uma representação gráfica clássica é utilizada nesse processo, nela, cada ponto é colocado em um quadrante para facilitar a análise, conforme representado na figura 6:

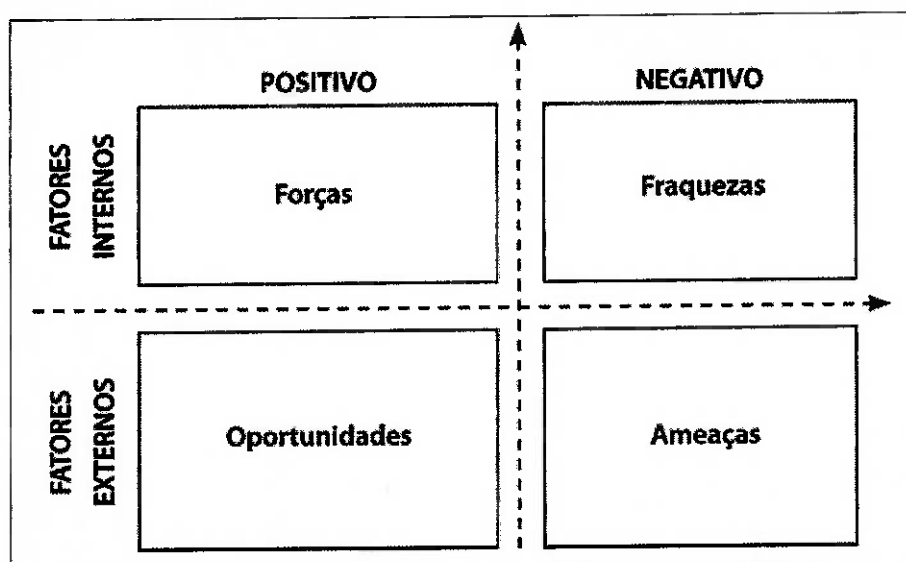


Figura 6 - Representação gráfica da análise SWOT.
Fonte: Nogueira, 2014.

A relação entre as forças e as oportunidades é positiva, afinal, essa relação revela as oportunidades de alavancar o desempenho da organização. Ela representa de que forma a empresa pode utilizar suas forças para aproveitar oportunidades que se apresentam. Por outro lado, a relação entre as fraquezas e as ameaças é negativa. Essa relação revela os problemas enfrentados por uma organização.

De acordo com o autor, por meio desta técnica, também é possível analisar a relação entre forças e ameaças e fraquezas e oportunidades. A comparação das oportunidades e fraquezas permite identificar as limitações em um negócio. Em resumo, ela permite avaliar quais são as oportunidades que estão na mão da organização, mas que não podem ser aproveitadas por ela pelo fato de possuir limitações. Já a comparação entre ameaças e forças permite revelar as vulnerabilidades do negócio.

Chiavenato (2014) conclui que ao rastrearem as ameaças ambientais e as oportunidades disponíveis para a empresa, e ao desenvolverem estratégias para enfrentar esses elementos ambientais, os dirigentes no nível institucional precisam de um horizonte de tempo projetado no longo prazo de uma abordagem global envolvendo a empresa como um todo integrado de recursos, capacidades e potencialidades.

Neste sentido, Drucker (2006) destaca que é vitalmente importante iniciar de fora para dentro, pois a organização que começa de dentro para fora e depois tenta encontrar lugares para aplicar seus recursos, acaba se autodestruindo.

2.3.3.2 Estabelecimento das diretrizes organizacionais

De acordo com Peter e Certo (2010), duas importantes considerações normalmente são usadas para estabelecer e documentar as diretrizes, elas referem-se à missão e aos objetivos organizacionais. Porém, somente após a análise da etapa anterior é que os dirigentes serão capazes de formular uma missão organizacional adequada e estabelecer objetivos consistentes a ela.

Segundo os autores, a missão organizacional é uma declaração da razão pela qual a organização existe. Neste contexto, Drucker (2006) afirma que uma declaração de missão deve focalizar aquilo que a instituição tenta realmente realizar.

De acordo com o autor, toda declaração de missão deve refletir três coisas, ou não conseguirá descrever a sua meta e sua finalidade: oportunidades,

competência e compromisso. Além disso, ele destaca que é vitalmente importante iniciar este processo de fora para dentro, a fim de identificar oportunidades e necessidades. A organização que não o faz, pode se autodestruir.

Desta forma, o estabelecimento da missão é uma etapa fundamental, isso porque uma missão formalmente expressa facilita o entendimento sobre os rumos da organização.

De acordo com Peter e Certo (2010), um objetivo organizacional é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços. Os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, a organização, a motivação e o controle. Sem objetivos e uma comunicação efetiva, a organização pode tomar qualquer direção.

Segundo os autores, as organizações podem ter dois tipos de objetivos: os de curto prazo (metas que se tenta alcançar dentro de um a dois anos) e os de longo prazo (metas que se tenta alcançar dentro de três, cinco ou mais anos). Conforme apresentado abaixo, oito áreas devem abordadas pelos objetivos:

- a) Posicionamento no mercado;
- b) Inovação;
- c) Produtividade;
- d) Níveis de recurso;
- e) Lucratividade;
- f) Desempenho e desenvolvimento dos executivos;
- g) Desempenho e atitude dos funcionários;
- h) Responsabilidade social.

Os autores concluem que para estabelecer as diretrizes organizacionais, as empresas devem se apoiar em uma combinação consistente entre a missão e os objetivos organizacionais. Neste sentido, Drucker (2006) enfatiza que uma organização somente pode fixar suas metas depois de definir suas áreas chave de desempenho.

2.3.3.3 Formulação de estratégias

Segundo Peter e Certo (2010), formular estratégias implica em determinar caminhos adequados para se alcançar objetivos. Isso inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances de a organização

atingir suas metas. De acordo com Martins (2012), é nessa etapa que a organização deve determinar como irá se posicionar no ambiente e como irá competir.

De acordo com Peter e Certo (2010), uma organização pode escolher uma ampla variedade de estratégias genéricas, sendo elas:

- a) Estratégia de concentração: na qual a organização enfoca em uma única linha de negócios.
- b) Estratégia de estabilidade: na qual a organização se concentra em sua linha ou linhas de negócios existentes e tenta mantê-las.
- c) Estratégias de crescimento: normalmente, as organizações buscam crescimento nas vendas nos lucros e na participação no mercado, como objetivo principal.
- d) Estratégia de redução de despesas: quando a sobrevivência de uma organização está ameaçada e ela não compete com eficiência frequentemente são necessárias estratégias de redução de despesas.
- e) Estratégias combinadas: quando a organização busca crescer por meio de aquisições de novos negócios.

Existem alguns modelos que auxiliam no processo de elaboração de estratégia, tais como a matriz de crescimento da participação da *Boston Consulting Group* (BCG) e a matriz multifator de carteira da *General Electric* (GE). Esses modelos servem para analisar a posição relativa de cada um dos negócios da organização em seu setor e a relação entre todos os negócios da organização.

A figura 7 apresenta a matriz de crescimento da participação (BCG). A ideia básica dessa abordagem é que a empresa deve ter uma carteira equilibrada de negócios, de modo que alguns gerem mais dinheiro do que gastam e possam suportar outros negócios que precisem de caixa para se desenvolver e se tornar lucrativos.

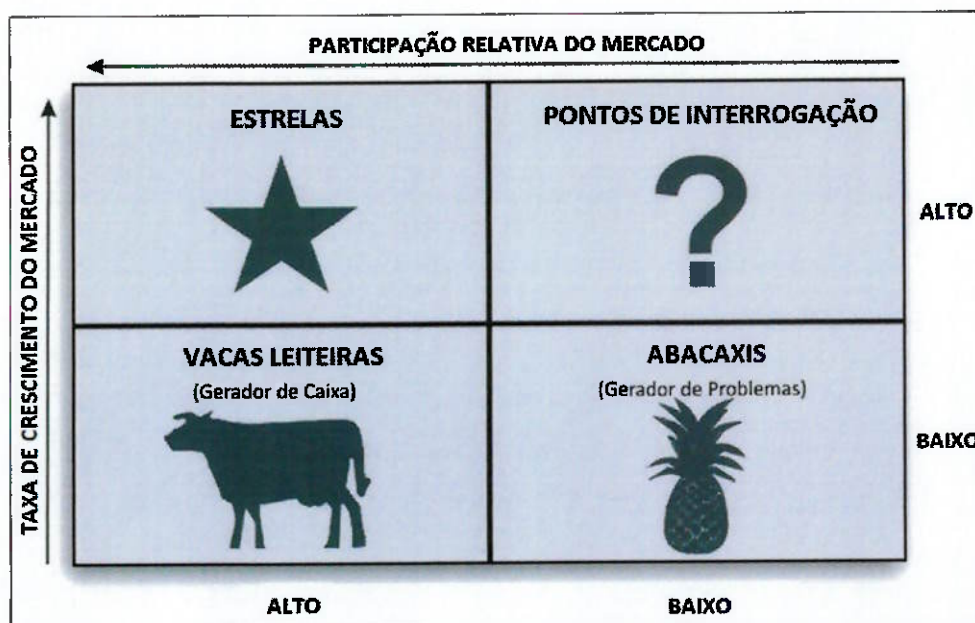


Figura 7 - Matriz BCG.
 Fonte: Adaptado de Peter e Certo, 2010.

Essa matriz possui quatro células que refletem as quatro possíveis combinações de alto e baixo crescimento com alta e baixa participação no mercado. Essas células representam tipos particulares de negócio, cada um com sua regra especial de representação na carteira completa de negócios. Essas células são identificadas como:

- Pontos de interrogação: negócios da empresa que operam em um mercado de altas taxas de crescimento, mas com baixa participação relativa.
- Estrelas: negócios de ponto de interrogação que se tornaram bem-sucedidos. Uma estrela é a líder em um mercado em rápido crescimento, mas que não gera necessariamente muito caixa.
- Vacas leiteiras: negócios em mercados cuja taxa anual de crescimento é menor que 10%, mas que ainda assim têm a maior participação relativa no mercado. São chamados dessa maneira porque produzem muito caixa.
- Abacaxis: negócios que têm uma participação fraca em mercados de baixo crescimento. De modo geral, proporcionam baixos lucros ou perdas apesar de poderem gerar um mínimo de caixa.

De acordo com essa metodologia, uma carteira equilibrada deve possuir diversas estrelas e vacas leiteiras e poucos pontos de interrogação e abacaxis. Esse

resultados da aplicação dessas ferramentas, assim como precisam se apoiar na análise do ambiente, a qual lhes fornecerá informações importantes.

2.3.3.4 Implantação de estratégias

Peter e Certo (2010) destacam que para atingir seus objetivos, uma organização deve não somente formular, mas também implementar efetivamente suas estratégias. Em complemento, Martins (2012) destaca que a implementação das estratégias é a fase em que o planejamento é convertido em ações, ou seja, a busca da realização das atividades necessárias para fazer com que os planos estratégicos traçados aconteçam na prática e atinjam os objetivos projetados.

De acordo com Peter e Certo (2010), no estágio da implantação, a empresa já consegue ter uma ideia clara do nível de mudança estratégica que deve ser implementado, além disso, com base em uma análise da estrutura e da cultura organizacionais já é possível saber quais fatores dentro da organização facilitarão ou impedirão a implementação. Uma abordagem de implementação é bem selecionada quando capitaliza oportunidades pontos fortes e contorna, evita ou minimiza problemas em uma organização.

Nessa etapa, a tarefa consiste em efetivar as estratégias e avaliar os resultados. Uma implementação eficaz de estratégias exige quatro tipos básicos de habilidade de execução: a habilidade de interação, a habilidade de alocação, a habilidade de monitoração e a habilidade de organização, conforme representado na figura 9:



Figura 9 - Quatro habilidades: chave para a implementação da estratégia.
Fonte: Peter e Certo, 2010.

equilíbrio é importante porque a organização precisa de caixa não apenas para manter os negócios em funcionamento, mas também para desenvolver novos.

De acordo com os autores, outra ferramenta a ser utilizada no processo de formulação das estratégias, é a matriz multifator de carteira da GE. A figura a seguir apresenta a abordagem básica desse modelo, na qual cada círculo representa o mercado inteiro e a porção sombreada, a participação dos negócios da organização no mercado.

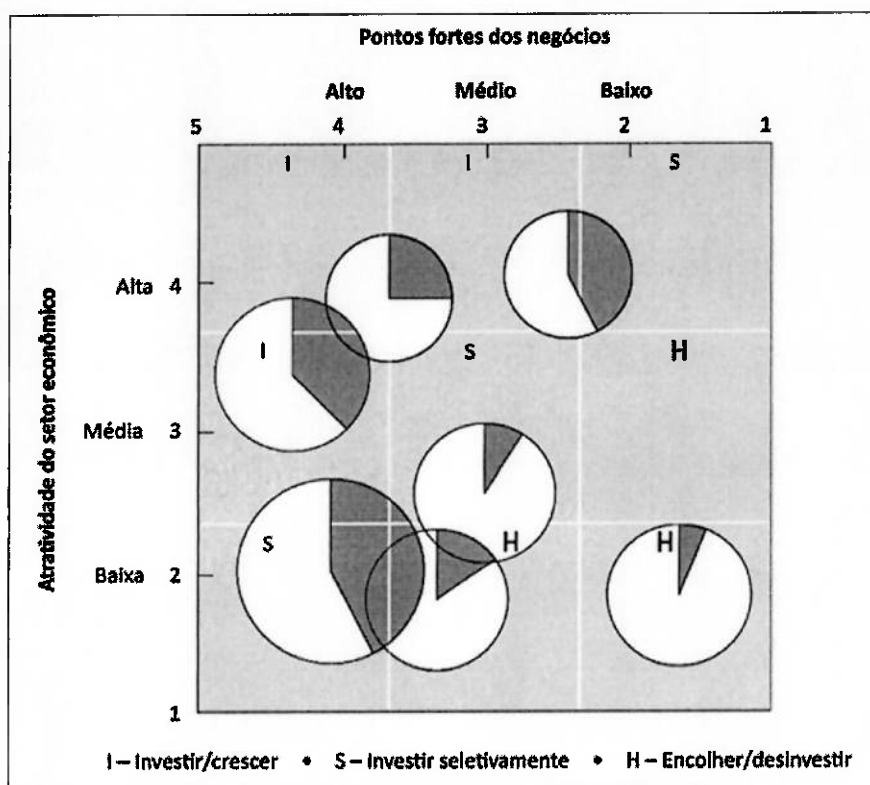


Figura 8 - Matriz GE
Fonte: Adaptado de Peter e Certo, 2010.

Neste modelo, cada um dos negócios da organização está traçado sobre duas dimensões: a da atratividade do setor econômico, onde se situam os negócios e a de seus pontos fortes. Cada uma dessas dimensões é uma medida composta de diversos fatores. As duas dimensões facilitam o bom senso para a formulação da estratégia porque um negócio bem-sucedido é aquele inserido em um setor econômico atrativo e que apresenta pontos fortes efetivos.

Peter e Certo (2010) destacam que a formulação da estratégia não pode ser iniciada até que a empresa entenda o contexto em que suas estratégias deverão ser implementadas, por isso, é extremamente importante basear as decisões nos

Portanto, no que diz respeito ao processo de implementação, é possível observar a importância da experiência dos dirigentes na interação e empatia com outras pessoas, na alocação de recursos, no monitoramento de progressos em direção às metas e na organização de novas redes informais à medida que vão surgindo novas necessidades.

2.3.3.5 Controle estratégico

De acordo com Martins (2012), o controle estratégico é uma forma de garantir que os objetivos estabelecidos sejam atingidos. Na medida em que as ações são realizadas, elas são avaliadas a partir dos indicadores de desempenho. Essa avaliação é constante, o que possibilita a padronização e aprendizado. Neste sentido, Peter e Certo (2010) destacam que a finalidade do controle estratégico é ajudar a alta administração a atingir as metas organizacionais, monitorando e avaliando o processo de administração estratégica.

Segundo Tachizawa (2007), os indicadores de gestão tendem a melhorar a capacidade de monitoramento e avaliação dos projetos executados e em andamento, assim como permitem o controle das atividades inerentes à instituição. Entretanto, o autor destaca que os indicadores de desempenho devem ser de fácil compreensão.

A seleção de objetivos e métricas relacionadas é o único fator importante para eficácia de uma organização, uma vez que as decisões são tomadas com base em fatos, dados e informações quantitativas. De acordo com o autor, um conjunto de indicadores pode levar em conta:

- a) Indicadores de gestão; e
- b) Indicadores de qualidade e desempenho.

Os indicadores de gestão que também podem ser denominados indicadores de desempenho global, visam avaliar o desempenho de toda a organização. Portanto, eles buscam medir a eficiência de determinado processo ou operação em relação à utilização de um recurso ou insumo específico (mão-de-obra, equipamento, energia, instalações, etc.).

Já os indicadores de qualidade e de desempenho, destinam-se a avaliação relativa a cada processo da organização. Para esses indicadores, entendem-se os índices numéricos estabelecidos, sobre os efeitos de cada processo, visando medir

sua qualidade total. São indicadores que normalmente medem a qualidade, custos e entrega de serviços, portanto, voltados e relacionados a clientes. Sendo assim, esses indicadores medem o grau de satisfação do cliente com relação a um produto adquirido ou serviço experimentado.

A definição do que medir na organização deve estar relacionada aos fatores críticos que influenciam o comportamento e sua própria sobrevivência. O referencial a ser estabelecido na forma de indicador de desempenho deve ser, em primeira instância, externo à organização, quando então é necessário que se considere a compatibilização, equivalência e ajuste para efeito de comparação das métricas apuradas internamente, com os indicadores-padrão divulgados pelas associações, entidades de classe, sindicatos, órgãos governamentais e publicações especializadas do setor econômico ao qual pertença a organização.

Segundo Peter e Certo (2010), três etapas distintas, porém relacionadas devem ser seguidas para se realizar o processo de controle estratégico dentro de uma organização:

- a) Medir o desempenho organizacional: antes de iniciar o processo de controle estratégico, os administradores devem tomar medidas que revelem o desempenho atual da organização. Nesta etapa, geralmente a administração usa a auditoria estratégica para determinar o que realmente está ocorrendo dentro da organização.
- b) Comparar o desempenho organizacional com os objetivos e os padrões estabelecidos: os resultados das medições de desempenho organizacional devem ser comparados aos objetivos e padrões organizacionais estabelecidos.
- c) Determinar a ação corretiva necessária: a ação corretiva é definida como um processo de mudança que visa garantir que a organização alcance os objetivos organizacionais de modo mais efetivo e eficiente, e trabalhe de acordo com os padrões estabelecidos.

Uma ferramenta muito utilizada pelas organizações nesse processo de controle estratégico é o *Balanced Scorecard* - BSC. De acordo com Kaplan e Norton (1997) o BSC é uma ferramenta utilizada para controlar a estratégia e ao mesmo tempo, é um instrumento de aprendizagem. A metodologia do BSC prevê que o desempenho organizacional seja mensurado em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem.

A perspectiva financeira abrange o crescimento e o perfil da receita, a melhoria da produtividade e a redução de custos, além da utilização de ativos em relação à estratégia de investimento. Na perspectiva do cliente, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam. Na perspectiva processos internos, os executivos procuram conhecer os processos críticos que devem ser melhorados na empresa buscando assim a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e dos clientes. A perspectiva aprendizagem e crescimento trata das habilidades, dos conhecimentos organizacionais, das capacidades e do comportamento organizacional, os quais são indispensáveis para a organização se manter competitiva.

A figura 10 apresenta a interação das perspectivas do BSC:

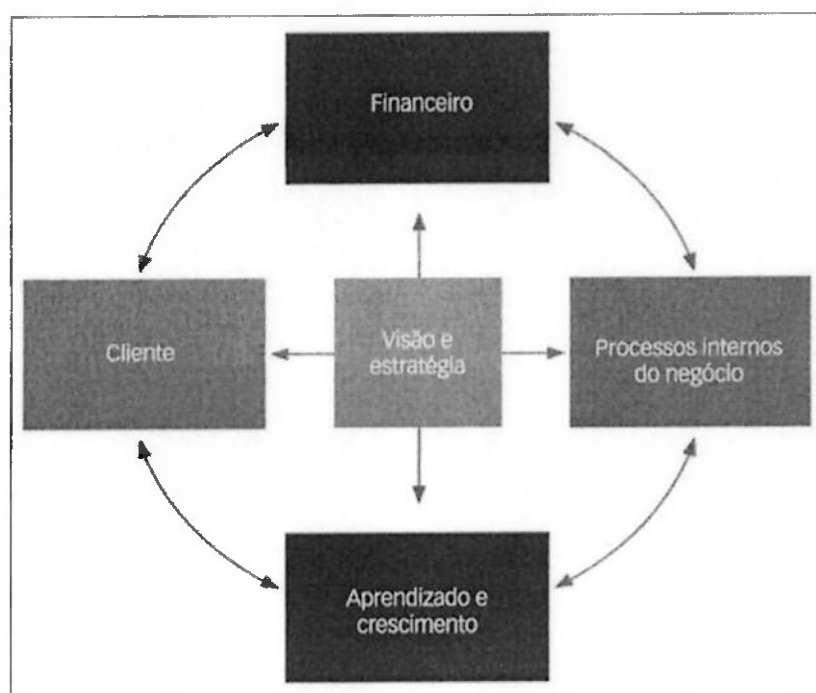


Figura 10 - Perspectivas do BSC.
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997.

Peter e Certo (2010), destacam, portanto, que exercer o controle significa monitorar, avaliar e melhorar os diversos tipos de atividades que ocorrem dentro delas para fazer com que os eventos aconteçam da maneira planejada. De acordo com os autores, o controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional, pois se concentra na monitoração e avaliação do processo da administração estratégica, com isso garante-se que o planejado realmente ocorra.

3 APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ORGANIZAÇÃO

3.1 Caracterização da Organização

A empresa escolhida trata-se de uma instituição civil, beneficente de direito privado e sem fins lucrativos, que atua nas áreas de educação e assistência social. De acordo com o artigo 4º do estatuto social da instituição, esta tem por finalidade cooperar e envidar os esforços possíveis para a solução dos problemas de educação e assistência aos necessitados.

Essa instituição foi criada por um visionário nascido na Líbia, que ainda jovem, se tornou um grande empresário do setor metalúrgico. Empreendedor arrojado, ele criou um modelo de gestão próprio, inovador e avançado para a década de 60, que prezava, acima de tudo, seu valioso capital humano. Conhecia os funcionários pelo nome e sobrenome, bem como seus familiares, para os quais já naquela época, estendeu benefícios, como cestas básicas com até 60 quilos de alimentos, atendimento médico e odontológico.

O maior sonho do fundador, sempre foi criar uma escola modelo. A vontade era tanta que, no início da década de 60, chegou a montar salas de aula dentro de sua fábrica. Alguns anos depois, um grande colégio sairia dos muros da sua fábrica e passaria a atender a comunidade.

O sucesso de sua empresa e a prosperidade nos negócios não eram os únicos focos de atenção do fundador. Dono de uma personalidade crítica, ele encontrava disposição para empreender ações humanitárias, fazendo contribuições generosas para entidades beneficentes, filantrópicas e investir em projetos sociais por ele idealizados.

Com tantos planos a serem realizados, este empresário previu que não teria tempo suficiente para colocar todos em prática. Pensando nisso, em 1964 constituiu formalmente uma fundação, a qual será utilizada como base para este trabalho. O objetivo dele é que essa fundação funcionasse como uma espécie de braço social e concentrasse esforços para ajudar as pessoas em situação de vulnerabilidade.

Como não tinha herdeiros, antes do seu falecimento, o fundador destinou 100% de seu patrimônio pessoal para essa fundação. Deixou prescrições expressas nos estatutos de que a fundação deveria “cooperar e envidar os esforços possíveis

para a solução dos problemas de educação e assistência e proteção aos necessitados, sem distinção de nacionalidade, raça, sexo, cor, religião ou opiniões políticas em caráter geral”.

Dessa forma, ele passou a promover institucionalmente as ações sociais beneméritas que já praticava de forma pessoal. Nesse sentido, suas principais realizações e legados compreendem as áreas de educação, saúde, assistência social e habitação popular.

Ele morreu na plenitude de seus 83 anos e com seu falecimento, a fundação passou a ser administrada por um conselho curador, nomeado em vida pelo fundador, o qual manteve os projetos originais e vem ampliando os investimentos com o foco nos quatro pilares de atuação citados acima.

Esses quatro pilares norteiam a realização de programas sociais criados especialmente com a finalidade de integrar os indivíduos à sociedade e proporcionar-lhes uma nova etapa de vida, fazendo com que a dignidade e os fundamentos básicos da educação e da cidadania sirvam de alicerces para seu futuro e para a construção de uma nova sociedade.

3.1.1 Definição dos produtos e serviços oferecidos

A fundação tem como principal serviço o auxílio a entidades sem fins lucrativos nas áreas de educação, saúde e transformação social. Além disso, possui projetos próprios na área de educação, por meio de um centro educacional, que garante ensino de qualidade para mais de 2.500 crianças e jovens, da Educação Infantil ao Ensino Superior. É importante destacar, que os recursos são provenientes de investimentos próprios e da contribuição dos lucros da empresa coligada.

Há diversos projetos de apoio a entidades do terceiro setor, desde auxílio alimentação para ONGs até programas que visam ao fortalecimento do terceiro setor por meio do apoio a projetos sociais de entidades beneficentes, filantrópicas e ONGs e da capacitação de dirigentes e técnicos de organizações sociais em gestão.

Anualmente, cerca de 90 entidades são atendidas pela fundação, beneficiando entre 30 a 40 mil pessoas diretamente. Esses projetos sempre levam em consideração as potencialidades das instituições e não suas limitações, contribuindo para que elas possam alcançar a sustentabilidade dos projetos que realizam.

Os projetos são avaliados e posteriormente acompanhados por assistentes sociais, que garantem que os recursos sejam investidos nas propostas aprovadas, monitorando os resultados e garantindo as condições propostas pela fundação.

A fundação oferece serviços de alta qualidade tanto para os projetos apoiados, por meio da profissionalização destes, quanto para os projetos próprios, avaliando e modernizando suas estruturas e métodos educacionais, garantindo educação de qualidade a todos os assistidos e transparência na relação com as entidades apoiadas.

Os investimentos realizados pela fundação, portanto, cumprem o propósito de dar significado à riqueza de seu capital empresarial, como suporte para os programas sociais especialmente criados com a finalidade de proporcionar integrar à sociedade os grupos e indivíduos diretamente assistidos, proporcionando-lhes uma nova etapa de vida, em que a dignidade e os fundamentos básicos da educação e da cidadania sirvam de alicerces para uma nova sociedade.

De acordo com o relatório circunstanciado divulgado em 2015, a fundação investiu, nos últimos dois anos, uma média de R\$ 53,2 milhões em atividades beneficentes e filantrópicas. Em 2015, a fundação manteve seu foco de investimentos em educação, aplicando R\$ 47,8 milhões em projetos educacionais próprios e R\$ 8,1 milhões em assistência social, por meio de apoios sistemáticos a iniciativas de entidades beneficentes executoras de projetos associados à temáticas sociais tais como o combate à fome e à desnutrição, fortalecimento de vínculos familiares, desenvolvimento comunitário, defesa da cidadania e de direitos sociais, assessoramento à rede sócio assistencial, etc.

O gráfico a seguir, divulgado no relatório circunstanciado da fundação, apresenta em milhões, os investimentos sociais em gratuidade aplicados nos anos de 2014 e 2015:

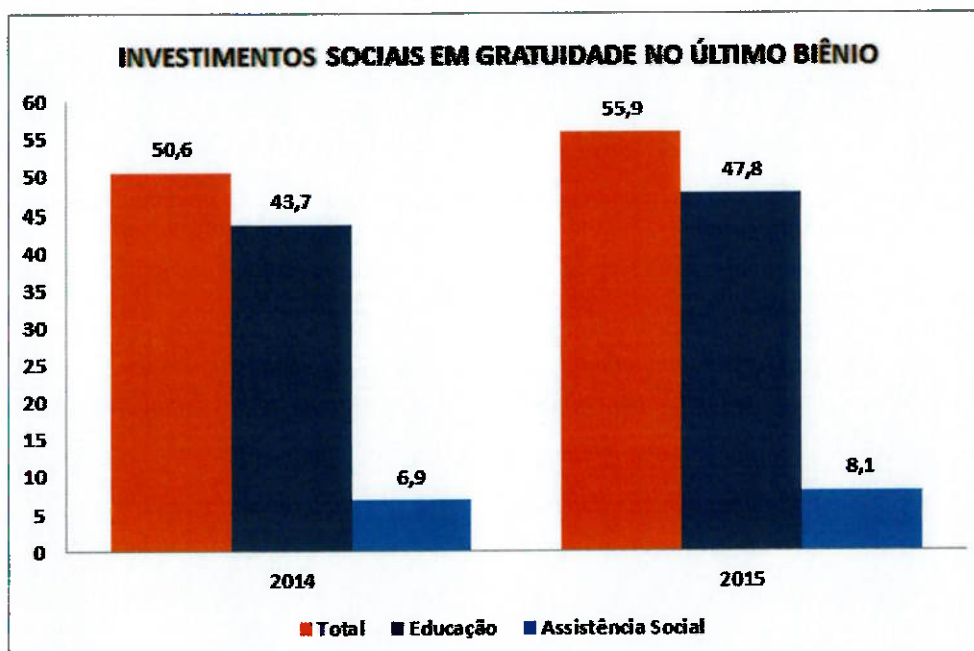


Figura 11 - Investimentos em gratuidade aplicados em 2014 e 2015.
Fonte: Relatório Circunstanciado da Fundação, 2015.

3.1.2 Missão, visão e valores

A missão da fundação visa: atender aos ideais do fundador, contribuindo com a sociedade, em especial com os mais necessitados, atuando nas áreas de educação, saúde, habitação e assistência social, visando à transformação social, com recursos provenientes da aplicação de seu patrimônio.

A fundação tem como visão instrucional: ser referência nacional nas atividades que visam à transformação social.

Seguindo os ideais do fundador, os seguintes valores são disseminados institucionalmente:

- Altruísmo;
- Responsabilidade Socioambiental;
- Ética e transparência;
- Competência e disciplina;
- Valorização e respeito às pessoas;
- Melhoria Contínua;
- Zelo pelo patrimônio;
- Orgulho de pertencer.

3.2 Aplicação do Planejamento Estratégico

Este capítulo tem como objetivo aplicar os conceitos do planejamento estratégico em uma organização do terceiro setor. Ainda que de forma não sistematizada, é importante destacar que a instituição escolhida já possui uma estrutura de planejamento previamente implantada, a qual necessita de alguns ajustes que serão abordados a seguir.

Levou-se em consideração a metodologia proposta pelos autores Peter e Certo (2010), a qual prevê que sejam seguidos cinco passos para que essa técnica seja efetivamente implementada:

- a) Análise do ambiente;
- b) Estabelecimento das diretrizes organizacionais;
- c) Formulação de estratégias;
- d) Implantação de estratégias;
- e) Controle Estratégico.

Para que esses cinco passos possam ser efetivamente aplicados, os dirigentes da organização foram consultados e ao longo da elaboração desse material, foram realizados alguns ajustes a fim de adequar a metodologia proposta pelos autores, à realidade da instituição.

Para definir, de forma clara, a finalidade da fundação e determinar onde e quando ela quer chegar, deve-se realizar uma análise profunda das atividades realizadas. Desta forma, a partir da análise do processo sistêmico, será possível identificar o posicionamento atual da instituição e definir seus objetivos e metas. A figura 12 apresenta um modelo genérico de sistema, o qual demonstra a interação entre cada uma das etapas:



Figura 12 - Modelo genérico de um sistema.
Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2014.

3.2.1 Análise do processo sistêmico

A seguir será apresentada a sequência de interação dos processos da organização. Serão apresentadas as análises referentes à participação da organização no terceiro setor, bem como as etapas necessárias para a realização dos seus projetos.

3.2.1.1 Entradas

- a) Recursos financeiros: os recursos financeiros estão ligados à venda dos produtos da empresa metalúrgica coligada à fundação e de aplicações financeiras do patrimônio da instituição.
- b) Recursos humanos: o capital humano é um dos principais pontos fortes da instituição. São profissionais que direta ou indiretamente, cuidam dos projetos sociais e da administração da fundação e do centro educacional ligado a ela.
- c) Informações: as informações são provenientes de pesquisas realizadas pelos profissionais da fundação, com o intuito de saber as práticas realizadas por outras empresas. Além disso, são estudadas as comunidades locais e o perfil dos assistidos para que os projetos possam ter continuidade e sejam determinantes na comunidade.

3.2.1.2 Processamento

- a) Realização dos processos: o processo de escolha das entidades está diretamente ligado à entrada das informações e é baseado no estatuto deixado pelo fundador, o que garante a escolha dos projetos a serem auxiliados e das decisões a serem tomadas nos projetos próprios. Os processos caminham em paralelo ao modelo de gestão adotado, trabalhando para que sejam transparentes e livres de qualquer erro.
- b) Utilização dos recursos financeiros: o processo financeiro está diretamente ligado às entradas de investimentos e informações e aos processos e gestão, já que os valores a serem investidos são definidos por meio das informações adquiridas de mercado junto com a saúde financeira de seus investimentos. Para os projetos próprios, são levadas em consideração as informações sobre novas tecnologias e métodos que

possam aprimorar os resultados, modernizando-os com os investimentos adequados.

- c) Gerenciamento dos processos: o processo de gestão, tanto dos projetos apoiados quanto dos projetos próprios, é baseado no estatuto da fundação que garantem quais são as áreas prioritárias de atuação. A instituição possui certificação na norma ABNT NBR ISO 9001:2008, de gestão, o que permite melhor governabilidade, transparência e solidez financeira. Todos os processos, setores e funcionários são auditados e seguem os procedimentos determinados pela instituição, sempre zelando pela transparência da gestão e o cuidado com o patrimônio da fundação.
- d) Relacionamento com os *stakeholders*: o processo de relacionamento com todos os públicos é feito de forma clara e transparente, sempre com editais e processos previamente definidos e aprovados pela diretoria da fundação, o que demonstra um relacionamento estreito desde a alta direção até os assistidos.
- e) Comunicação interna: o fluxo de informações é transmitido de forma clara por diversos meios de comunicação interna, tais como intranet, e-mail, quadros de avisos, entre outros. A comunicação externa fica restrita aos sites institucionais e a assessoria de imprensa.

3.2.1.3 Saídas

- a) Realização dos projetos: os projetos são aprovados para serem apoiados, de acordo com sua finalidade. Os recursos são liberados para aplicação nos projetos já com todo o planejamento de ações aprovados pela diretoria da fundação e pelo projeto aprovado. No projeto próprio, o produto é educação de qualidade que é feito por meio dos processos internos e do capital humano contratado pela fundação.
- b) Comunicação com os *stakeholders*: a comunicação com os públicos está em um estágio de crescimento, evoluindo com o trabalho do setor de comunicação e pela contratação de agências de comunicação. A prestação de contas à comunidade é feita por meio de balanço social e pelo site da fundação. Porém, nem todos os públicos são atingidos por essa comunicação, o que prejudica no reconhecimento da marca no

mercado de terceiro setor, sendo pouco reconhecida em comparação com projetos semelhantes de outras empresas.

3.3 Análise do Ambiente

A seguir serão apresentadas as análises referentes ao ambiente no qual a organização está inserida. Desta forma, serão abrangidas todas as variáveis que a afetam direta e indiretamente.

3.3.1 Definição do mercado

A fundação apoia projetos em todo o território brasileiro, mas com foco nas sete cidades que compõe o Grande ABC e na capital do estado, São Paulo.

Projetos na área da saúde que são apoiados pela fundação estão espalhados por vários estados brasileiros, como hospitais, centro médicos e barcos-hospitais na região da Amazônia. Já os projetos de transformação social apoiados são, em sua maioria, na Grande São Paulo, obedecendo aos editais e os objetivos idealizados pela fundação.

A segmentação de mercado da fundação está baseada nos mais necessitados, sem distinção de raça, cor, religião ou posições políticas. Desta forma, atende toda comunidade carente, com foco em crianças de faixa escolar.

Já a segmentação de entidades a serem apoiadas, segue o princípio de identificação da potencialidade de cada uma delas e não de suas fraquezas ou vulnerabilidade, garantindo assim, que não se torne uma instituição assistencialista e sim uma investidora e geradora de novos líderes e formas de sustentabilidade financeira, social e econômica.

3.3.2 Ambiente geral

Nos tópicos a seguir, serão apresentadas as análises relativas ao ambiente geral da organização.

3.3.2.1 Variáveis econômicas

De acordo uma estimativa divulgada no mês abril de 2016, pelo Fundo Monetário Internacional, o Produto Interno Bruto (PIB) do país vai encolher 3,8% no ano de 2016. Para 2017, o FMI aponta que o Brasil deve registrar estagnação econômica, ou seja, crescimento zero.

Essas projeções do FMI para a atividade econômica brasileira, que enfrenta forte recessão em um cenário de inflação e juros elevados agravado pela crise política, são piores que as de economistas de instituições financeiras. O Banco Central aponta uma retração do PIB de 2,99% em 2016 e crescimento de 1% no ano de 2017. Sobre a inflação, o FMI menciona uma meta de 4,5% para 2017, a qual irá exigir uma rígida política monetária.

A recessão afeta o desemprego e a renda e “as incertezas domésticas continuam a restringir a capacidade do governo de formular e executar políticas”, resume o FMI, que vê a taxa de desocupação superar 10% na média de 2017.

3.3.2.2 Variáveis político-legais

Apesar de serem criadas pela vontade e patrimônio de empresas particulares, as fundações e entidades do terceiro setor destinam-se a fins de alcance social. Sendo assim, por existir um interesse público, é função do Ministério Público a fiscalização das ações implantadas por estas organizações, assim como aconselhar e recomendar outras ações que sejam de interesse comum à sociedade. Esta determinação está contida na Constituição Federal, no artigo 129.

Há, ainda, outras associações e grupos que reúnem estas entidades para apoio e ações em conjunto, como o GIFE - Grupo de Instituições, Fundações e Empresas, a REBRAJF - Rede Brasileira de Entidades Assistenciais Filantrópicas, entre outras.

3.3.2.3 Variáveis socioculturais

Hoje as empresas são avaliadas pelo mercado, a partir de seu desempenho ético e do relacionamento que mantêm com seus públicos estratégicos, dentre eles, a comunidade. Dessa forma, desenvolver ações de responsabilidade social

empresarial contribui para a consolidação de uma imagem forte e positiva com relação às práticas sociais.

Mesmo com esse cenário, muitas empresas e indústrias não operam seus negócios de forma socialmente responsável, contribuindo com ações sociais, seja através de projetos desenvolvidos pela empresa ou por meio de doações a entidades e organizações sem fins lucrativos. Diante dessa fragilidade envolvendo a esfera do terceiro setor, o mercado de fundações apresenta grande potencial de crescimento para os próximos anos, uma vez que as empresas têm buscado inserir novos valores e realizar mudanças na sua forma de gestão, visando atingir esse diferencial competitivo.

3.3.2.4 Variáveis demográficas

O Brasil possui cerca de 206 milhões de habitantes (estimativa do IBGE, 2016) uma das maiores populações do mundo e é a quinta nação mais populosa do planeta, entretanto, o crescimento demográfico do país tem diminuído nos últimos anos.

De acordo com o IBGE, São Paulo está em primeiro lugar como o estado mais populoso, com 44.778.357 habitantes. Já Roraima é o estado com menos habitantes em todo o Brasil: 515.414 pessoas.

A taxa de mortalidade está caindo no país. Com os avanços na área de medicina, mais informações disponíveis e melhores condições de vida em geral, as pessoas vivem mais. De acordo com dados do IBGE, a expectativa de vida no Brasil está em torno de 75 anos, conforme estimativas de 2015.

A análise desses dados é extremamente necessária, pois mostra o quanto o trabalho social é importante para a unificação e avanços do país.

3.3.2.5 Variáveis tecnológicas

Nos últimos 10 anos, o mundo passou por mudanças radicais, sendo um desses, os avanços da tecnologia que causaram impactos importantes na economia e nos negócios. A maioria das profissões terá que se adaptar às novas exigências, e várias poderão desaparecer. Esse ajuste será mais rápido do que se imaginava no

passado. Até 2020, ou talvez antes, os especialistas preveem que o planeta viverá transformações significativas.

Desta forma, o uso de tecnologias na sociedade contemporânea é imprescindível, uma vez que as relações pessoais também sofreram grandes impactos com o advento do computador e de tantas outras tecnologias.

Sendo assim, é oportuno que as organizações façam algumas reflexões sobre como fazer uso das tecnologias para melhorar os seus processos e resultados.

3.3.3 Ambiente operacional

A empresa possui diversos fornecedores, que atuam nos projetos que são apoiados ou desenvolvidos pela instituição. São fornecedores de materiais didáticos, materiais para infraestrutura, alimentos, materiais de escritório e outros materiais que se façam necessários para o bom desenvolvimento dos projetos.

A fundação é fiscalizada pelo Ministério Público, que aconselha, recomenda e aprova ações e mudanças propostas pelo conselho curador, seguindo o estatuto idealizado pelo fundador, tornando-se assim um órgão importante em questões de relacionamento e transparência.

3.3.4 Ambiente interno

Nos tópicos a seguir, serão apresentadas as análises relativas ao ambiente interno da organização.

3.3.4.1 Ambiente de Marketing

Atualmente a organização possui um processo de marketing estruturado, mas que ainda precisa de alguns ajustes para que possa contribuir efetivamente com o fortalecimento da marca no mercado. Ações como definição da identidade institucional e de seus produtos, ainda precisam ser estruturadas.

3.3.4.2 Pessoas

A organização possui profissionais altamente capacitados e engajados com a causa defendida pela instituição, sendo esse um dos pontos fortes da organização.

3.3.4.3 Ambiente financeiro

Os recursos financeiros são geridos institucionalmente, uma vez que existe grande preocupação do conselho curador em relação à necessidade de maximização do retorno dos investimentos realizados.

3.3.4.4 Processos

A instituição é certificada na norma ABNT NBR ISO 9001:2000 desde 2007, desta forma, os processos já são bem mapeados e acompanhados, uma vez que periodicamente são realizadas auditorias de acompanhamento, proporcionando condições para que os requisitos legais, estatutários e dos clientes, sejam atendidos.

3.3.5 Análise SWOT

A análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças foi elaborada utilizando como referência, uma instituição que oferece o mesmo tipo de serviço e público da fundação, e possui a mesma especificidade geográfica e econômica. Identificou-se durante a análise, que a instituição líder e que hoje é *benchmarking* na área em que atua, é a Fundação Bradesco, pelo grau de diferenciação dos serviços, pela quantidade de pessoas apoiadas por seus projetos e pela sua distribuição geográfica.

A partir da análise e comparação dos resultados divulgados na mídia, foi possível definir quais as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que a fundação em estudo possui, quando comparada com o principal referencial do mercado.

3.3.5.1 Forças

- a) Ética e transparência: pelos públicos pelo qual é bem reconhecida, a fundação é exemplo de uma instituição ética e transparente, inclusive junto ao Ministério Público, que a caracteriza como *benchmarking* dessa área para outras instituições.
- b) Infraestrutura: a infraestrutura do centro educacional é reconhecida como destaque entre as escolas e faculdades próximas, por ter laboratórios, bibliotecas, salas de aulas equipadas e com usabilidade por todos os assistidos que são atendidos pela organização.
- c) Verba e investimentos: os investimentos próprios garantem a oxigenação dos projetos e sua perpetuidade, mantendo viva a essência da fundação, de ter unidades de negócios que possam suprir os investimentos destinados à área social. Por ser uma instituição diferenciada e que detém o controle acionário total da empresa coligada, as verbas são geridas e os lucros gerados são inteiramente repassados à fundação para garantir a qualidade dos projetos próprios e dos investimentos em ONGs e outras instituições sem fins lucrativos.
- d) Diversificação de projetos: por trabalhar em diversas frentes, a fundação tem capacidade técnica e profissional para gerir projetos em outras áreas, se tornando uma oportunidade de dar visibilidade à sua marca.
- e) Patrocínio de eventos culturais: a organização patrocina eventos culturais por meio de programas do governo de incentivo à cultura que utilizam de parte dos impostos pagos pela empresa coligada, auxiliando na divulgação das marcas a outros públicos.

3.3.5.2 Fraquezas

- a) Localização: a localização do Centro Educacional é de difícil acesso para quem não é morador da região, o que faz com que a marca tenha dificuldade de ser conhecida fora do âmbito regional. A região onde se encontra o centro educacional sofreu inúmeras modificações desde a sua fundação em 1989, tornando-se mais desenvolvida e com mais meios de

acesso, porém a distância de grandes centros é um fator a ser considerado.

- b) Distribuição dos projetos e área atendida: a maioria dos projetos apoiados pela fundação são na região do Grande ABC e na cidade de São Paulo. Apenas alguns projetos específicos são direcionados a outros estados ou municípios, o que dificulta que a instituição tenha mais conhecimento em nível geográfico.
- c) Comunicação com os públicos: a comunicação com os assistidos, exceto os do projeto próprio, é distante e não regular, o que ocasiona o desconhecimento por parte da comunidade em relação ao trabalho realizado pela fundação.
- d) Reconhecimento da marca: apesar da fundação ter completado 50 anos de existência, o reconhecimento da marca é fraco a nível estadual e nacional.

3.3.5.3 Oportunidades

- a) Referência em gestão: pela certificação na norma ABNT NBR ISO 9001, a fundação é destaque em questões de gestão de processos e procedimentos, sendo contemplada com prêmios estaduais de qualidade da gestão. A participação em outros prêmios e o tema pode ser usado para levar o nome da instituição, agregando valor e atingindo públicos prioritários.
- b) Publicidade gratuita: o trabalho da fundação em questões sociais é uma ótima oportunidade para publicidade gratuita junto à mídia, por realizar serviços relevantes à sociedade, por meio de formadores de opinião que têm credibilidade junto à opinião pública.
- c) Novas unidades de negócios: a criação de novas unidades de negócios pode ser vista como uma oportunidade de difundir a marca da fundação a outros públicos, além de aumentar os investimentos destinados à área social, ampliando os projetos já existentes e gerando oportunidades de criação de novos projetos nas áreas em que a instituição atua.
- d) Participação em prêmios/olimpíadas: a participação em prêmios, concursos e olimpíadas de conhecimento pelos assistidos do centro

educacional pode proporcionar a disseminação dos valores e da qualidade de ensino oferecidos pela fundação, ajudando em sua visibilidade.

- e) Publicidade paga para posicionamento: por não ter problemas em nível financeiro, a fundação pode utilizar seus investimentos para divulgar sua marca, seus projetos e seus valores aos públicos que julgar prioritários em grandes veículos e em mídia nacional.
- f) Patrocínio de eventos esportivos: por já realizar o patrocínio de eventos culturais, a organização pode incentivar também eventos esportivos ou equipes desportivas como forma de disseminação de sua marca.

3.3.5.4 Ameaças

- a) Descrença: o 3º setor tem sofrido com notícias de desvios de dinheiro e ações antiéticas por parte de algumas organizações ligadas ao Governo Federal, o que causou um descrédito por parte da população nesses projetos, caracterizando-os como fachada para lavagem de dinheiro por políticos ou empresas. Desta forma, deve-se estar atento aos questionamentos por parte da imprensa e da opinião pública para que não prejudiquem o trabalho sério e transparente realizado pela fundação.
- b) Burocracia: a burocracia nos processos internos e nos processos ligados ao Governo Federal, que em sua maioria são demorados e confusos, pode se tornar uma ameaça na gestão da instituição e nos seus objetivos de se tornar referência nacional nas áreas que atende.
- c) Tomada de decisão: internamente, as tomadas de decisão devem estar subsidiadas por todas as informações necessárias, para que não haja demoras nestes processos, perdendo oportunidades de visibilidade ou perdas financeiras. Sendo assim, é importante que os profissionais de todas as áreas entendam os objetivos empresariais, de marketing e de comunicação da instituição e compartilhem dos mesmos valores, alcançando, assim, os objetivos definidos pela diretoria.

3.3.5.5 Síntese geral da análise SWOT

A análise SWOT da fundação apresentou tópicos que devem ser considerados na elaboração da estratégia e dos objetivos da instituição. Desta forma, para facilitar a tomada de decisões, a figura 13 exemplifica quais as variáveis críticas de sucesso e, ainda, as oportunidades e ameaças.

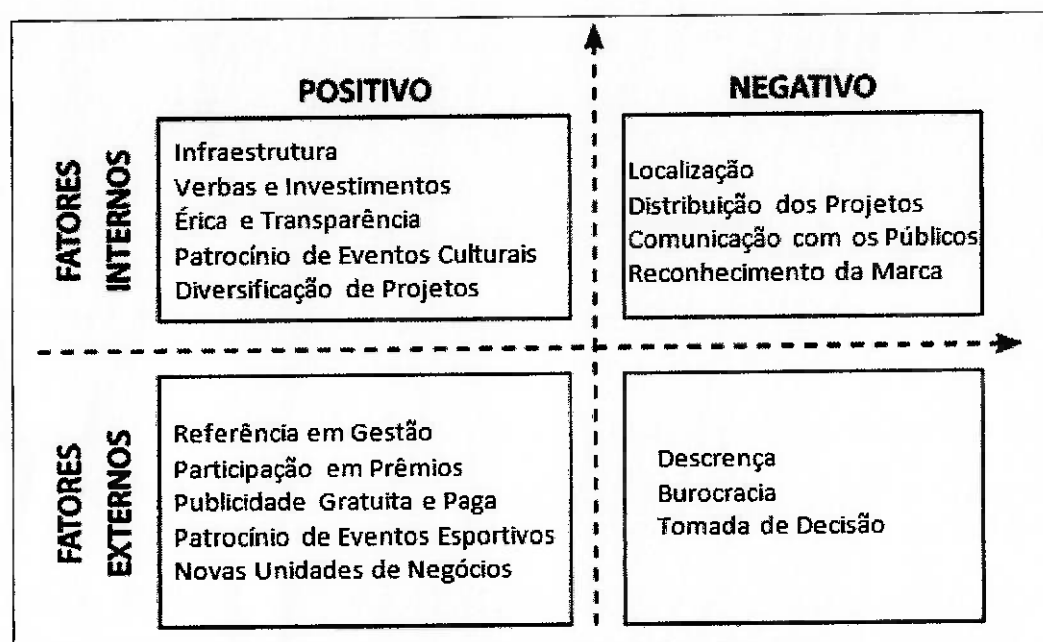


Figura 13 - Síntese da aplicação da análise SWOT
 Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

3.4 Estabelecimento das diretrizes organizacionais

Os objetivos estratégicos foram estabelecidos pela Diretoria Executiva da fundação, levando-se em consideração, a missão e a visão institucional. Este processo precisa ser amadurecido, pois nem todos os objetivos traçados refletem uma visão de longo prazo. A diretriz central prevê a seguinte estratégia: “Ser excelência na transformação social autossustentada em todas as suas áreas de atuação”.

A seguir são apresentados os objetivos estratégicos da fundação, estabelecidos para um período de quatro anos:

- Aumentar o patrimônio da fundação;

- Atender os objetivos fundacionais e estatutários, garantindo a satisfação dos usuários;
- Ser reconhecida nacionalmente pelas atividades sociais realizadas;
- Transformação social dos alunos
- Fortalecer as entidades assistidas;
- Obter excelência nos processos internos;
- Oferecer ensino de qualidade;
- Atrair, desenvolver e reter talentos;
- Garantir a qualificação dos fornecedores;
- Desenvolver práticas de responsabilidade socioambiental.

3.5 Formulação de estratégias

Tendo em vista que a visão da instituição é ser referência nacional, é possível concluir que a estratégia genérica que mais se aplica à instituição é a de crescimento, a qual diz respeito ao aumento de participação no mercado.

As ferramentas utilizadas para auxiliar no processo de elaboração da estratégia, foram a Matriz GE e a Matriz BCG.

A Matriz GE leva em consideração a atratividade de mercado e a posição do negócio, sendo assim, a partir da aplicação dessa ferramenta será possível analisar quais fatores e subfatores são primordiais para posicionar a instituição no mercado em que está inserida e propor estratégias assertivas para atingir este objetivo. A Matriz BCG auxiliará na análise do ambiente interno e externo, a fim de verificar o crescimento das áreas de atuação da fundação.

3.5.1 Aplicação da Matriz GE

Nos próximos tópicos serão apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação da Matriz GE. Visando obter resultados factíveis, foram atribuídos pesos e notas para cada um dos itens selecionados. Esses valores foram atribuídos levando em consideração o conhecimento sobre a organização.

Para realizar o cálculo do resultado final, todos os fatores e subfatores receberam um peso que variou de 0% a 100%. Além disso, foram atribuídas notas

de 0 a 10 para cada um dos subfatores selecionados. Sendo assim, a nota ponderada é o resultado da multiplicação do peso e da nota atribuídos para cada subfator.

3.5.1.1 Análise de atratividade do mercado

Os fatores de mercado, tecnológicos e do ambiente mercadológico são essenciais para a empresa alcançar o seu objetivo principal de auxiliar entidades e pessoas carentes nas diversas áreas em que atua. Para isso, foram propostos pesos diferentes para os fatores da análise de atratividade do mercado, já que os fatores de concorrência no ramo de atuação da instituição são pouco importantes e, em particular, para a fundação, os recursos econômico-financeiros são geridos adequadamente e vêm de fonte própria, não sendo necessária a captação de recursos externos.

Tabela 2 - Fatores de atratividade de mercado.

Fatores	Peso
Fatores mercadológicos	30%
Concorrência	10%
Fatores econômico-financeiros	10%
Fatores tecnológicos	25%
Fatores do ambiente mercadológico	25%
Total	100%

Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

Com relação aos fatores mercadológicos, foram elencados três principais fatores que têm importâncias equivalentes, com destaque para a quantidade de projetos aprovados já que este subfator está diretamente ligado à visibilidade da instituição e, por consequência, a sua comunicação com os públicos prioritários. A fundação tem um grande potencial de crescimento por sempre investir e propor novas unidades de negócios que possam ajudar a manter os investimentos e gerar renda para investir em novos projetos sociais.

Tabela 3 - Atratividade de mercado: fatores mercadológicos.

Fatores de Mercado			
Subfatores	Peso	Nota	Nota Ponderada
Potencial de crescimento	30%	7	2,1
Quantidade de projetos aprovados	40%	4	1,6
Investimento em comunicação	30%	5	1,5
Total	100%	16	5,2

Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

A concorrência foi avaliada com pouca influência na atratividade de mercado, pelo ponto de vista de que para o terceiro setor a concorrência não tem a mesma relevância que para o segundo setor da economia. Desta maneira, os pesos foram divididos proporcionalmente entre os subfatores. A concorrência na região, com projetos do mesmo foco é baixa, já que no Grande ABC poucas empresas trabalham projetos sociais nas áreas em que a fundação atua. A quantidade de projetos aprovados volta a aparecer já que diante da concorrência, são poucos projetos que não ganham visibilidade necessária. A localização do centro educacional mantido pela fundação é ruim se comparada a outras instituições de mercado, pois está longe dos grandes centros e há poucas vias de acesso à região.

Tabela 4 - Atratividade de mercado: concorrência.

Concorrência			
Subfatores	Peso	Nota	Nota Ponderada
Quantidade de concorrentes	25%	9	2,25
Quantidade de inscritos nos vestibulares	25%	7	1,75
Quantidade de projetos	25%	4	1
Localização	25%	4	1
Total	100%	24	6

Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

Em relação aos fatores econômico-financeiros, a fundação trabalha com um modelo de negócio interessante do ponto de vista de seus investimentos e por não necessitar de recursos externos para desenvolver seus projetos. Neste sentido, as notas são altas devido à capacidade analítica da diretoria em empenhar esforços para que as fontes de renda e investimentos da instituição se mantenham sólidos e não prejudiquem os objetivos estatutários da organização.

Tabela 5 - Atratividade de mercado: fatores econômico-financeiros

Fatores Econômico-Financeiros			
Subfatores	Peso	Nota	Nota Ponderada
Custo da educação	10%	7	0,7
Disponibilidade de recursos	30%	9	2,7
Dependência de captação de recursos	20%	10	2
Dependência de empresa coligada	20%	9	1,8
Investimentos próprios	20%	9	1,8
Total	100%	44	9

Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

O investimento em pesquisa acadêmica torna-se o principal fator com nota baixa quando levado em consideração os fatores tecnológicos, já que os projetos feitos pelos assistidos no centro educacional são interessantes, porém em número pequeno. Já as técnicas de ensino e infraestrutura são diferenciais da fundação, pois contam com equipamentos internacionais e únicos no país. Assim como a análise dos projetos sociais que é reconhecida por outras instituições e pelo Ministério Público como uma das melhores e mais transparentes do país.

Tabela 6 - Atratividade de mercado: fatores tecnológicos

Fatores Tecnológicos			
Subfatores	Peso	Nota	Nota Ponderada
Investimento em tecnologia	20%	7	1,4
Grau de modernidade	20%	7	1,4
Investimento em técnicas pedagógicas	10%	8	0,8
Investimento em pesquisa	10%	4	0,4
Técnicas educacionais	20%	8	1,6
Técnicas de análise de projetos	20%	8	1,6
Total	100%	42	7,2

Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

Com relação ao ambiente mercadológico, os fatores mais importantes foram analisados e serão levados em consideração no planejamento estratégico da fundação, pois dizem respeito ao grau de aceitação da opinião pública e de grupos de opinião, que para uma instituição do terceiro setor são de extrema importância, pois garantem confiabilidade na instituição e credibilidade no mercado. Apesar de obter notas altas nestes subfatores, a fundação é pouco conhecida perante esses

públicos, mas tem uma imagem extremamente positiva para aqueles que já a conhecem.

Tabela 7 - Atratividade de mercado: ambiente mercadológico

Ambiente Mercadológico			
Subfatores	Peso	Nota	Nota Ponderada
Influência de grupos de opinião	30%	8	2,4
Grau de aceitação da opinião pública	30%	8	2,4
Adequação à cultura local	20%	7	1,4
Compatibilidade com tendências sociais	20%	9	1,8
Total	100%	32	8

Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

Desta forma, a atratividade de mercado pode ser considerada alta, pois o mercado está carente de instituições que proporcionem saúde, educação e transformação social a comunidades de diversas regiões. Porém, é importante destacar que os fatores que contêm peso menor deverão ser melhor trabalhados pela organização.

Tabela 8 - Atratividade de mercado: resumo.

Atratividade de Mercado – Resumo			
Fatores	Peso	Nota	Nota Ponderada
Fatores de mercado	30%	5,2	1,56
Concorrência	10%	6	0,6
Fatores econômico-financeiros	10%	9	0,9
Fatores tecnológicos	25%	7,2	1,8
Fatores do ambiente mercadológico	25%	8	2
Total	100%	35,4	6,86

Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

Na tabela de resumo, o campo “nota” apresenta a soma das notas ponderadas de cada subfator, obtidas nas tabelas 3, 4, 5, 6 e 7.

3.5.1.2 Análise da posição do negócio

Os fatores de mercado, tecnológicos e do ambiente mercadológico mantêm-se essenciais para a posição do negócio no mercado analisado, indicando quais fatores deverão ser trabalhados para que a posição da instituição no mercado possa ser otimizada.

Com relação à situação do mercado, a fundação tem como ponto fraco o investimento em comunicação e a sinergia de informações com os assistidos, apesar de ter bom relacionamento com as instituições e os líderes delas, não possui uma comunicação eficaz com o público auxiliado por elas.

Tabela 9 - Posição do negócio: situação de mercado

Situação no Mercado			
Subfatores	Peso	Nota	Nota Ponderada
Potencial de crescimento	10%	9	0,9
Volume de projetos aprovados	10%	6	0,6
Investimento em comunicação	30%	5	1,5
Relação com instituições ajudadas	15%	8	1,2
Sinergia com os assistidos	15%	5	0,75
Volume de alunos aprovados em universidades públicas	10%	9	0,9
Volume de alunos empregados	10%	9	0,9
Total	100%	51	6,75

Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

Levando em consideração que a concorrência no terceiro setor é mais interessante do ponto de vista de *benchmarking*, a fundação obteve boas notas, porém com peso irrelevante ao mercado. Já nas questões de localização e visibilidade perante as concorrentes, a instituição tem fraquezas por estar localizada distante (quando se leva em consideração o centro educacional em comparação a escolas e faculdades de renome) e sua visibilidade perante as grandes fundações.

Tabela 10 - Posição do negócio: situação em relação à concorrência.

Situação em Relação à Concorrência			
Subfatores	Peso	Nota	Nota Ponderada
Monitoramento da concorrência	10%	7	0,7
Localização perante à concorrência	40%	2	0,8
Grau de diferenciação em relação à concorrência	10%	8	0,8
Visibilidade em relação à concorrência	40%	2	0,8
Total	100%	19	3,1

Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

Os fatores financeiros são geridos adequadamente pela diretoria da fundação, o que a posiciona muito bem perante outras instituições de terceiro setor. Por não ser necessária a captação de recursos externos e pela autossuficiência de recursos

destinados pela coligada, a instituição é referência nos fatores econômico-financeiros.

Tabela 11 - Posição do negócio: financeiros e econômicos.

Fatores Financeiros e Econômicos			
Subfatores	Peso	Nota	Nota Ponderada
Custo/benefício educação	20%	7	1,4
Necessidade de captação de recursos	20%	10	2
Necessidade de empresa coligada	10%	9	0,9
Custos indiretos necessários	10%	9	0,9
Investimentos próprios	30%	9	2,7
Total	90%	44	7,9

Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

O investimento em pesquisa acadêmica aparece novamente com nota baixa, porém sem grande importância devido ao peso do subfator e dos fatores tecnológicos como um todo. Com relação à modernização e diferenciação tecnológica, a fundação tem destaque pela infraestrutura que possui e proporciona a suas entidades assistidas.

Tabela 12 - Posição do negócio: fatores tecnológicos.

Fatores Tecnológicos			
Subfatores	Peso	Nota	Nota Ponderada
Diferenciação tecnológica de infraestrutura	20%	8	1,6
Capacidade de enfrentar mudanças	20%	6	1,2
Diferenciação de técnicas pedagógicas	20%	8	1,6
Investimento em laboratórios	20%	8	1,6
Investimento em pesquisa	20%	4	0,8
Total	100%	34	6,8

Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

Com relação à posição no ambiente mercadológico, há questões sensíveis em relação às legislações e normas que as fundações devem seguir, mas que garantem uma boa nota à fundação, pela própria análise do Ministério Público Federal. Apesar de bem aceita pela opinião pública e pela comunidade local, a sua visibilidade a estes públicos ainda é baixa.

Tabela 13 - Posição do negócio: posição no ambiente mercadológico.

Posição no Ambiente Mercadológico			
Subfatores	Peso	Nota	Nota Ponderada
Dependência em relação à legislação	35%	9	3,15
Grau de aceitação da opinião pública	35%	5	1,75
Grau de aceitação pela comunidade local	30%	7	2,1
Total	100%	21	7

Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

Com a análise dos fatores mencionados acima, a posição da fundação no mercado em que está inserida é considerada média, com grande potencial para evoluir para forte, pois está no limite e tem grandes oportunidades nas questões relacionadas à comunicação de suas ações, valores e projetos.

Tabela 14 - Posição do negócio: resumo.

Posição do Negócio – Resumo			
Fatores	Peso	Nota	Nota Ponderada
Situação no mercado	30%	6,75	2,025
Situação em relação à concorrência	10%	3,1	0,31
Fatores financeiros e econômicos	10%	7,9	0,79
Fatores tecnológicos	25%	6,8	1,7
Posição no ambiente mercadológico	25%	7	1,75
Total	100%	31,55	6,57

Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

Na tabela de resumo, o campo “nota” apresenta a soma das notas ponderadas de cada subfator, obtidas nas tabelas 9, 10, 11, 12 e 13.

3.5.1.3 Análise geral

A percepção obtida com base na aplicação da Matriz GE, é que a fundação possui alta atratividade de mercado e tem posição mediana no mercado em que está inserida, com grande potencial de crescimento nos dois aspectos, caso seja implantado um planejamento estratégico sólido e relevante às oportunidades de mercado analisadas. A figura 14 apresenta a análise geral do posicionamento da fundação no mercado:

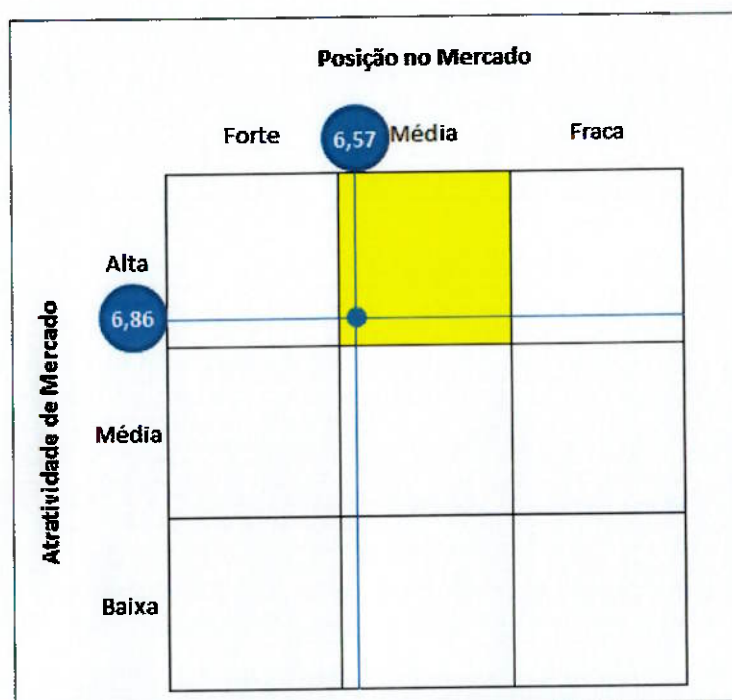


Figura 14 - Análise geral da posição de mercado.
Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

Para melhor entendimento da Matriz GE e visualização na tomada de decisões, os itens analisados anteriormente foram divididos em itens críticos e itens estruturados. Os itens críticos tiveram peso alto e notas ruins, já os itens estruturados tiveram peso alto e notas boas, conforme apresentado na tabela 15:

Tabela 15 - Síntese da matriz GE.

Itens Estruturados	Itens Críticos
<ul style="list-style-type: none"> - Dependência em relação à legislação - Investimentos próprios - Disponibilidade de recursos - Necessidade de captação de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Grau de aceitação pela comunidade local - Grau de aceitação da opinião pública - Visibilidade em relação à concorrência - Localização perante a concorrência - Sinergia com os assistidos - Investimentos em comunicação

Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

Esta análise apresenta a alta atratividade do mercado que possui a fundação, porém estabelece alguns pontos que necessitam de uma atenção especial e ações para melhoria. As notas baixas para alguns fatores mercadológicos, como a quantidade de projetos aprovados e investimento em comunicação, que são fatores determinantes para a visibilidade da instituição, mostram que esses problemas

precisam ser trabalhados. Outro fator importante é a localização física da fundação. A organização possui uma presença local significativa, na região do ABC, em São Paulo. Porém a expansão para a cidade de São Paulo é algo que precisa ser trabalhado se a fundação quer seguir crescendo. A acessibilidade da população até a região do ABC está cada vez mais difícil, e com isso a localização se torna um fator determinante nas escolhas.

3.5.2 Aplicação da Matriz BCG

Nos próximos tópicos serão apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação da Matriz BCG. Visando obter resultados factíveis, foi realizada uma ampla análise do ambiente interno e externo da organização.

3.5.2.1 Análise do ambiente interno

Essa análise levou em consideração dados de três anos (2013, 2014 e 2015) para verificar o crescimento da instituição na vertente: áreas de atuação.

Tabela 16 - Análise do ambiente interno (áreas de atuação).

Análise do Ambiente Interno

Áreas de Atuação	Investimento*			Participação	Crescimento	Participação	Crescimento
	2013	2014	2015	2014	2013 / 2014	2015	2014 / 2015
Educação	40,5	43,7	47,8	84%	7%	86%	9%
Assistência Social	6,1	6,9	8,1	14%	12%	14%	15%
	46,6	50,6	55,9	100%	8%	100%	9%

* em milhões de reais

Fonte: Relatórios circunstanciados da empresa (2013, 2014 e 2015).

Com estes números, as duas principais áreas de atuação foram enquadradas, como “estrela” e “vaca leiteira”. A área de assistência social foi classificada como “estrela”, pois teve uma taxa de crescimento melhor e possui baixa participação nos investimentos realizados pela fundação. Há a possibilidade desta área se tornar “estrela”, caso sua participação aumente e sua taxa de crescimento continue elevada.

A área educacional, de acordo com a análise, classificou-se como “vaca leiteira”, pois garante 86% em participação nos recursos investidos pela instituição, porém teve um crescimento de apenas 7% em 2014 e 9% em 2015. Porém considerando-se os números da tabela anterior, percebe-se que a diferença do investimento em milhões de reais da educação de um ano para o outro foi equivalente ao total investido na área de transformação social, o que indica qual a principal área de atuação da organização.

É possível afirmar que a fundação tem uma projeção positiva de mercado para os próximos anos, podendo ganhar participação se manter o crescimento de investimentos nos projetos sociais que apoia, podendo, ainda, passar a ser classificada como “estrela”.

A análise BCG estabelece que a principal frente de atuação da fundação é a educação. Sendo assim, esta área de interesse deve ser trabalhada de forma extensa.

3.5.2.2 Análise do ambiente externo

A aplicação da Matriz BCG, levando em consideração o ambiente externo, foi realizada com a análise dos investimentos da Fundação Bradesco, pois esta empresa possui projetos semelhantes aos da fundação. Os foram dados coletados por meio do balanço social da empresa.

Tabela 17 - Investimentos em projetos sociais (2014 - 2015).

Análise do Ambiente Externo			
Ano	Empresa	Fundação Bradesco	Total
2014	R\$ 50,6	R\$ 520.277	R\$ 520.327,60
2015	R\$ 55,9	R\$ 502.721	R\$ 502.776,90
Crescimento	9%	-3%	-3%
Participação Total	0,01%	99,99%	100%

* em milhões de reais

Fonte: Balanços sociais das entidades (2014 e 2015).

Nesta análise, percebe-se que empresa estudada está classificada como “criança prodígio” por ter pequena participação no mercado, mas com crescimento

acima da média. Já a Fundação Bradesco, principal benchmarking do setor educacional, foi classificada como estrela, pois apesar de seu crescimento ter sido um pouco abaixo da média, ela possui 82% do total de investimentos do grupo, tendo ações em grande parte do território brasileiro, o que lhe proporciona reconhecimento nacional.

É possível afirmar que a empresa estudada tem uma projeção positiva de mercado para os próximos anos, podendo ganhar participação se mantiver o crescimento de investimentos nos projetos sociais que apoia, podendo, ainda, passar a ser classificada como “estrela”.

3.6 Implantação de Estratégias

Durante o processo de implementação da estratégia, os dirigentes devem garantir que haja uma comunicação clara e eficiente, para que os colaboradores sejam envolvidos e reajam de maneira positiva às mudanças, pois uma das potenciais dificuldades no processo de implementação de estratégia está ligado ao aspecto das falhas e ruídos de comunicação entre aqueles que estão participando diretamente das ações de implementação da estratégia.

Na fundação, existem diversos canais de comunicação interna, desta forma, é importante que sejam realizadas ações que visem tornar clara esta comunicação das diretrizes da alta diretoria da organização, através do uso de ferramentas de comunicação. Além disso, é essencial que os gerentes transformem as diretrizes em planos de ação, num nível direto e individual, junto aos funcionários operacionais.

Esse processo de comunicação é extremamente importante, uma vez que as pessoas possuem uma natural resistência à mudança, sendo essa uma das barreiras mais comuns quando se tenta implantar uma cultura de planejamento estratégico numa empresa.

3.7 Controle Estratégico

Visando garantir que os objetivos estabelecidos sejam atingidos é necessário que a fundação estabeleça algumas ações de controle. Sugere-se que sejam definidos indicadores de gestão para monitoramento das atividades e indicadores estratégicos, para verificar se a visão está sendo alcançada. Devem ser definidos

indicadores que possam ser estruturados como uma relação entre duas variáveis, na forma de numerador e denominador, em que os atributos e valores sejam factíveis de medição.

De acordo com Tachizawa (2007), conceitualmente, pode-se dizer que um modelo de gestão de instituições sem fins lucrativos depende de medição, informação e análise de suas atividades organizacionais. As medições precisam ser decorrência das estratégias da organização, com informações necessárias para avaliação e melhoria de seu desempenho, e incluem, entre outras, as relacionadas com o *benchmarking*, ou referenciais de excelência.

Atualmente a instituição já possui um sistema de indicadores, o qual precisa de alguns refinamentos, uma vez que ainda existe uma falta de alinhamento entre os indicadores estratégicos e operacionais. A empresa utiliza o BSC para realizar o acompanhamento desses indicadores, o qual contempla as perspectivas apresentadas na figura a seguir:

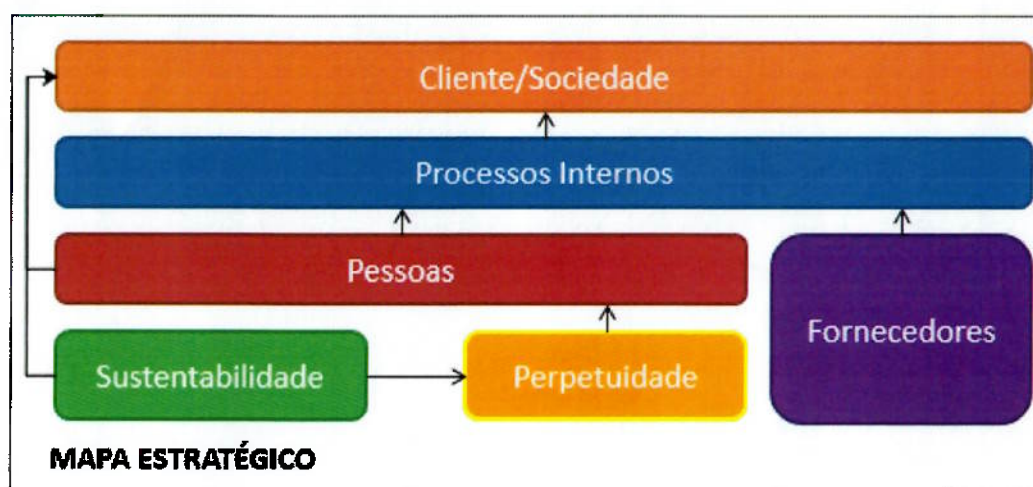


Figura 15 - Perspectivas estratégicas adotadas pela organização.
Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

Foram estabelecidos indicadores e metas para cada uma das perspectivas apresentadas na figura 15, sendo que alguns dos indicadores estratégicos são apresentados na tabela a seguir:

Tabela 18 - Indicadores estratégicos da organização.

Indicadores Estratégicos		
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Principais Indicadores
Cliente/Sociedade	Transformação social dos alunos.	% de alunos que ingressam no ensino superior.
	Fortalecer as entidades assistidas.	Número de projetos de "assessoramento" visando o fortalecimento do terceiro setor.
	Ser reconhecida nacionalmente pelas atividades sociais realizadas.	Número de inserções espontâneas e positivas na mídia sobre a temática social e educacional.
		Número de premiações e reconhecimentos recebidos pela organização.
	Atender os objetivos fundacionais e estatutários, garantindo a satisfação dos usuários.	Aumentar o número de projetos apoiados nas áreas de saúde, habitação, educação e assistência social. Índice de satisfação dos atendidos com os serviços prestados pela fundação.
Processos Internos	Oferecer ensino de qualidade.	Resultado do ENEM e do IGC.
		Número de projetos financiados por órgãos de fomento.
	Obter excelência nos processos internos.	Número de não conformidades registradas nas auditorias da qualidade. Índice de satisfação do cliente interno.
Pessoas	Atrair, desenvolver e reter talentos.	% de cumprimento do plano de desenvolvimento individual.
		Absenteísmo dos professores
Sustentabilidade	Desenvolver práticas de responsabilidade socioambiental.	% de redução do desperdício de alimentos.
		% de redução do consumo de energia elétrica.
Fornecedores	Garantir a qualificação dos fornecedores.	% de fornecedores com avaliação de desempenho satisfatória.
Perpetuidade	Aumentar o patrimônio da fundação.	Aumento real do patrimônio da fundação.
		Número de novos negócios avaliados e efetivados.

Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

Visando melhorar esse sistema de indicadores, é importante que a organização realize *benchmarkings* com as instituições que são consideradas referência nesse mercado, a fim de identificar as métricas que elas utilizam para mensurar os seus resultados. Além disso, os dirigentes devem aprimorar o processo de acompanhamento dos resultados, solicitando aos gestores, que sejam estabelecidos planos de ação, sempre que alguma meta estabelecida não for alcançada. Esse processo garante que haja maior comprometimento dos envolvidos com as ações e metas propostas.

4 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo elaborar um modelo de planejamento estratégico aplicável a uma organização do terceiro setor, de modo que vise ampliar e antecipar a visão futura dos cenários e mercados, aumentar a competitividade e melhorar o processo de gestão da organização, através do estabelecimento de diretrizes que orientem as suas atividades.

Por meio do referencial teórico, foi possível demonstrar que esta técnica pode auxiliar organizações de diferentes segmentos a melhorar significativamente seu desempenho e aprimorar seus processos de gestão, uma vez que esta abrange uma análise completa dos cenários, apresentando, além de uma visão ampla das capacidades, as limitações da organização.

A aplicação desta técnica contribuiu para avaliar o mercado e as oportunidades emergentes, além de proporcionar a formalização de fatores como missão, visão e definição do negócio que embasaram as decisões. O modelo proposto abrange uma estrutura que permite que a organização avalie as mudanças ambientais que ameaçam os planos atuais ou que proporcionem oportunidades de novas estratégias, demonstrando que o planejamento estratégico, quando realizado de forma correta, torna-se uma das técnicas mais eficientes para gerenciar o negócio.

Além disso, destacou-se ao longo do trabalho, a importância de a organização acompanhar o desempenho do planejamento estratégico e realizar o controle de forma contínua, através da comparação das ações e metas previstas e alcançadas.

Os resultados apresentados demonstram que a organização pode atuar de forma mais estruturada e integrada, a fim de melhorar os resultados e atingir o seu objetivo principal, que é dar continuidade ao seu fim social. Além disso, ao planejar e adotar uma estratégia de longo prazo, a fundação poderá se posicionar como uma instituição mais proativa e estratégica, em vez de apenas ser uma organização que reaja ao ambiente atual.

Portanto, é possível concluir que a aplicação do planejamento estratégico favorecerá a organização, tornando-a mais competitiva. Além disso, esta técnica poderá agir como um instrumento de comunicação, de acompanhamento e, principalmente, de aperfeiçoamento do aprendizado organizacional.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um Plano Estratégico com a Utilização de Planilhas Excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 158 p.

BRADESCO. **Relatórios de Sustentabilidade 2015**. Disponível em: <<https://www.bradescom.com.br/site/conteudo/informacoes-financeiras/relatorios-sustentabilidade.aspx?secaoId=723>>. Acesso em: 17 de junho de 2015.

CABRAL, Eloisa Helena de Souza. **Terceiro Setor: Gestão e Controle Social**. São Paulo: Saraiva, 2007. 229 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. São Paulo: Manole, 2014. 470 p.

_____. **Teoria Geral da Administração**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2014. 628 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2014. 628 p.

COMPANY, Bain &. **Management Tools & Trends Survey 2015**. Disponível em: <http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_2015.pdf>. Acesso em: 10 de março de 2016.

COMPANY, Bain &. **Strategic Planning That Produces Real Strategy**. 2016. Disponível em: <<http://www.bain.com/publications/articles/strategic-planning-that-produces-real-strategy.aspx>>. Acesso em: 28 de maio de 2016.

CURADOR, Conselho; SOCIAL, Comissão de Assistência. **Relatório Circunstanciado, 2015**. Disponível em: <<http://www.fundacaosalvadorarena.org.br/publicacoes/>>. Acesso em: 02 de maio de 2016.

DRUCKER, Peter F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

_____. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas**. São Paulo: Thomson Learning, 2006. 166 p.

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andrés Pablo. **Desafios da parceria governo e terceiro setor**. Revista de Administração - Rausp, São Paulo, v. 1, n. 33, p.12-19, 1998. <<http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3301012.pdf>> Acesso em: 09 de maio de 2016.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 164 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Entenda a Importância do Planejamento Estratégico**. 2014. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/noticias/entenda-a-importancia-do-planejamento-estrategico>>. Acesso em: 20 de março de 2016.

FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL. **Projeções para 2016**. Disponível em: <<http://www.imf.org/external/index.htm>>. Acesso em: 04 de julho de 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Projeções e estimativas do Brasil 2015**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html>>. Acesso em: 13 de junho de 2016.

IOSCHPE, Evelyn Berg et al (Org.). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. 173 p.

KAPLAN R. S.; NORTON D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 13. ed. São Paulo: Campus, 1997.

MARTINS, Tomas Sparano et al. **Incrementando a Estratégia: Uma Abordagem do Balanced Scorecard**. Curitiba: Intersaberes, 2012. 164 p.

NOGUEIRA, Cleber Suckow (Org.). **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.

PETER, J. P.; CERTO, Samuel C. **Administração Estratégica: Planejamento e Implementação de Estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. 321 p.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 02 de julho de 2016.

SCHEUNEMANN, Arno Vorpapel; RHEINHEIMER, Ivone. **Administração do Terceiro Setor**. Curitiba: Intersaberes, 2013. 138 p.

SITE DA INSTITUIÇÃO. **Sobre a Empresa**. Disponível em: <<http://www.fundacaosalvadorarena.org.br/institucional/sobre-a-fsa/>>. Acesso em: 12 abril de 2016.

SUN-TZU. **A Arte da Guerra**. São Paulo: Pensamento, 1994. 100 p.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não Governamentais e Terceiro Setor: Criação de ONGs e Estratégias de Atuação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 339 p.