

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

KARINY PIOVESAN TEIXEIRA

**PROPOSTA DE PLANO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL DE PROTEÇÃO ANIMAL COM
ATUAÇÃO NA CIDADE DE IÇARA-SC**

CRICIÚMA

2015

KARINY PIOVESAN TEIXEIRA

**PROPOSTA DE PLANO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL DE PROTEÇÃO ANIMAL COM
ATUAÇÃO NA CIDADE DE IÇARA-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva.

CRICIÚMA

2015

KARINY PIOVESAN TEIXEIRA

PROPOSTA DE PLANO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL DE PROTEÇÃO ANIMAL COM ATUAÇÃO NA CIDADE DE IÇARA-SC

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 03 de julho de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Realdo de Oliveira da Silva- Especialista- (UNESC)- Orientador

Prof. Vitor Valentim Piuco Ghellere- Especialista- (UNESC)- Examinador

Dedico este trabalho ao ser que eu mais amo no mundo, Jesus Cristo, aos meus pais, a minha irmã, ao meu namorado, ao meu orientador Realdo, e a todos os animais, por me fazerem entender a minha missão de vida, fazendo eu realizar o meu trabalho de conclusão de curso acerca deste tema.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Jesus Cristo, que é o ser que eu mais amo no mundo, que me protege, e me guia durante toda a minha vida. Ressalto que este trabalho é Dele, assim como toda a minha vida pertence a Ele.

Aos meus pais Everaldo e Alessandra, por todo o incentivo que sempre me deram na busca do conhecimento, e por todo o amor deles a mim. Expresso aqui que eu os amo muito, e tenho muito orgulho de tê-los como pais, os dois são os meus melhores exemplos. Agradeço também à minha irmã Kamila, pois além de irmã, é minha amiga, minha companheira nos estudos e na vida, a amo muito.

Ao meu namorado Mathias, que conclui o curso de Ciências Contábeis comigo, agradeço por todo o amor, carinho e cumplicidade que me proporcionou nestes cinco anos de namoro, sendo muito mais que meu namorado, e sim melhor amigo. Agradeço também pelos quatros anos e seis meses dedicados aos estudos na universidade, pelo companheirismo nos trabalhos, projetos, provas, e por buscarmos juntos, unidos, uma profunda formação acadêmica, muito obrigada por tudo.

Ao meu orientador Realdo, pela intensa e total dedicação na elaboração deste trabalho, contribuindo em vários aspectos com o seu amplo conhecimento na área abordada, prestando toda a assistência necessária, e não medindo esforços para me auxiliar a todo o instante. Enfim, por todo o respeito, paciência, confiança, atenção e dedicação, muito obrigada, professor Realdo.

Ao meu avô Santos Teixeira (*in memorian*), que faleceu há exatamente um ano, dedico também este trabalho, e agradeço por interceder por mim junto a Deus. Muito obrigada vô, da sua "Ininha" (apelido carinhoso que somente ele me chamava), tenho muitas saudades.

Às amigas que a faculdade me presenteou, Nelma, Graziela e Mariani, o meu muito obrigada pelos quatro anos e meio de companheirismo, principalmente por todas as palavras de apoio na elaboração deste trabalho. Nossa ajuda quanto à elaboração do trabalho de conclusão de curso foi mútua. Registro aqui que pretendo levá-las para sempre comigo. Ressalto o meu agradecimento à amizade um tanto quanto inusitada que a faculdade me proporcionou, uma amiga que não é somente de outro país, mas de outro continente, chamada Nelma. Nelma foi minha companheira durante os nove semestres, em todos os eventos do curso, e também em eventos pessoais. Quero aqui expressar o meu total agradecimento a essa grande amizade

que Deus me presenteou.

Aos meus colegas de voluntariado da ONG Amigo Bicho deixo aqui registrado o meu muito obrigada. Ressalto que tenho imenso orgulho de fazer parte de uma equipe tão unida, proativa, e que tem como missão de vida proteger os seres que são esquecidos pela sociedade, os animais. Uma das melhores decisões que tomei na minha vida foi adentrar nessa equipe, pois convivo com pessoas que compartilham os mesmos ideais e propósitos de vida comigo. Somos unidos por algo muito grande, que ultrapassa todas as barreiras e dificuldades, a imensa vontade de lutar em prol da vida animal. Muito obrigada pessoal, acredito que este trabalho de conclusão de curso irá auxiliar muito em todas as nossas atividades, pois agora teremos um planejamento estratégico que nos sustentará para a tomada das melhores decisões para a Amigo Bicho.

Agradeço imensamente ao conjunto de professores do curso de Ciências Contábeis da UNESC, aqueles que lecionaram de 1ª a 9ª fase, pelo profundo conhecimento que me proporcionaram. Saírei deste curso tendo a consciência de que tive a oportunidade de conviver e aprender muito com cada um de vocês.

Deixo aqui o meu agradecimento também a todos os animais, que me tornam a cada dia uma pessoa melhor. Tenho a certeza de que não somos nós que salvamos a vida deles, e sim eles que salvam as nossas. Especialmente quero agradecer aos meus dois cãezinhos, Snoopy e Sophia, meus anjos.

E por fim agradeço a todas as pessoas que contribuíram, direta ou indiretamente, para a elaboração deste trabalho.

“Não permitas que ninguém negligencie o peso de sua responsabilidade. Enquanto tantos animais continuam a ser maltratados, enquanto o lamento dos animais sedentos nos vagões de carga não sejam emudecidos, enquanto prevalecer tanta brutalidade em nossos matadouros, todos seremos culpados”.

Albert Schweitzer

RESUMO

TEIXEIRA, Kariny Piovesan. **PROPOSTA DE PLANO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL DE PROTEÇÃO ANIMAL COM ATUAÇÃO NA CIDADE DE IÇARA-SC.** 2015. 60 p. Orientador: Realdo de Oliveira da Silva. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. Criciúma-SC.

Este trabalho tem por objetivo propor a implantação de um plano estratégico em uma organização não governamental de proteção animal, com a finalidade de definir estratégias de gestão que contribuam nas atividades e perpetuidade da instituição. Atualmente o planejamento estratégico tem se tornado uma ferramenta de suma importância nas organizações, sejam elas de interesse público, ou de iniciativa privada, sendo que estas compreendem o primeiro e o segundo setor respectivamente. Porém, àquelas entidades inseridas no terceiro setor, mesmo não visando lucro, precisam de um processo de planejamento estratégico. É tão importante que as instituições inseridas no terceiro setor apliquem o planejamento estratégico, que este trabalho teve como finalidade a proposta de implantação em uma organização não governamental, sendo que a mesma não possui estratégias definidas, porém, com a ascensão da causa de proteção animal, possui grande potencial de crescimento. Neste trabalho a pesquisa caracteriza-se como descritiva, de natureza qualitativa, sendo feito uso de pesquisa bibliográfica, a fim de aprofundar os conhecimentos acerca do tema em estudo. Posterior ao conhecimento adquirido na fundamentação teórica foi realizado o estudo de caso na organização objeto de estudo. A pesquisa também se caracteriza como participante, pelo fato de a pesquisadora estar totalmente vinculada à organização. Para este estudo foram realizadas conversas informais com a diretoria da instituição, analisando todo o histórico da mesma, até os dias atuais. Assim, foi possível propor à organização um modelo de planejamento estratégico que contemplasse desde o diagnóstico empresarial, até o *Balanced Scorecard*, que acompanha as estratégias definidas, e ficou claro que esse processo auxilia muito na gestão desse tipo de instituição.

Palavras-chave: Terceiro Setor. Planejamento Estratégico. *Balanced Scorecard*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de Decisão e Tipos de Planejamento.....	18
Figura 2 - Método de Condução do Planejamento Estratégico	22
Figura 3 - Considerações sobre o Conceito de Negócio	23
Figura 4 - Questões Referentes à Missão	24
Figura 5 - Motivos para a Visão.....	26
Figura 6 - Características da Visão	26
Figura 7- Importância da Análise Ambiental.....	28
Figura 8 - Análise Interna	29
Figura 9 - Modelo Matriz SWOT	31
Figura 10 - Razões de Implantação do BSC	35
Figura 11 - Perspectivas do Balanced Scorecard	37
Figura 12 - Modelo de Mapa Estratégico Tema Abastecimento e Distribuição	39
Figura 13 - Etapas do Estudo do Planejamento Estratégico	46
Figura 14 - Valores.....	49
Figura 15 - Análise SWOT da Amigo Bicho	50
Figura 16 - Mapa Estratégico - ONG Amigo Bicho.....	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Formulário de Plano de Ação	41
Quadro 2 - Linha de Visão Amigo Bicho	48
Quadro 3 - Objetivos e Estratégias da ONG Amigo Bicho	51
Quadro 4 - Balanced Scorecard - ONG Amigo Bicho.....	53
Quadro 5 - Plano de Ação da ONG Amigo Bicho.....	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
ONG	Organização Não Governamental
SC	Santa Catarina
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 TERCEIRO SETOR	16
2.2 PLANEJAMENTO	17
2.2.1 Plano Estratégico	19
2.3 ESTRATÉGIA APLICADA AO TERCEIRO SETOR	20
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	21
2.4.1 Etapas de Elaboração da Estratégia	21
2.4.1.1 Negócio	23
2.4.1.2 Missão	24
2.4.1.3 Valores	25
2.4.1.4 Visão	25
2.4.1.5 Análise Ambiental	27
2.4.1.5.1 Análise Interna	28
2.4.1.5.2 Análise Externa	29
2.4.1.5.3 Matriz SWOT	30
2.4.1.6 Objetivos Estratégicos	32
2.4.1.7 Estratégias	33
2.5 BALANCED SCORECARD	34
2.5.1 Surgimento	35
2.5.2 Perspectivas do BSC	36
2.5.3 Mapa Estratégico	38
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	42
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS	42
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	44
4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	47
4.3.1 Negócio	47
4.3.2 Missão	48
4.3.3 Visão	48

4.3.4 Valores	48
4.3.5 Análise Ambiental	49
4.4. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS.....	50
4.5 MAPA ESTRATÉGICO.....	51
4.6 <i>BALANCED SCORECARD</i>	53
4.7 PLANOS DE AÇÃO.....	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentado o tema e problema da pesquisa, sendo que o mesmo se refere a uma proposta de planejamento estratégico para uma organização não governamental de proteção animal, na cidade de Içara-SC. Nesta seção serão também demonstrados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, os quais deverão nortear os estudos realizados com base neste tema. Na justificativa procura-se explicar o motivo da escolha do tema, assim como a contribuição que o mesmo dará para a organização objeto de estudo, e para as demais organizações inseridas neste setor.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O cenário mundial com relação às empresas está muito competitivo em vários aspectos, sejam eles de origens econômica, social, cultural e financeira, tornando-se assim imprescindível para a perpetuidade de toda e qualquer organização um planejamento estratégico eficaz, que contribua tanto para que a empresa adquira vantagens competitivas perante a concorrência acirrada, quanto para que a mesma tenha uma visão de futuro estruturada. Porém, o planejamento estratégico não se limita em garantir vantagens competitivas às empresas privadas, sendo que o mesmo é válido para todo e qualquer tipo de organização, seja ela pública, privada ou não governamental, esta última sendo inserida no terceiro setor.

O planejamento estratégico tem se tornado uma ferramenta de suma importância para dar o apoio à gestão empresarial, fazendo com que a organização estabeleça suas prioridades e metas, para que posteriormente suas tomadas de decisões sejam concretas e seguras, a fim de alcançar os objetivos estabelecidos. Almeida (2001, p. 13) enfatiza 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 (estratégia)”.

As organizações do terceiro setor podem ser caracterizadas em diferentes nomenclaturas, porém, basicamente, de acordo com Hudson (1999, p. 1), “a filosofia que permeia quase todos os aspectos do terceiro setor é o desejo humano de ajudar outras pessoas sem a exigência de benefícios pessoais”.

Na pesquisa em questão tem-se como estudo de caso uma organização não governamental dedicada à proteção animal na cidade de Içara, Santa Catarina, ou seja, uma organização incluída no terceiro setor, que não possui finalidades lucrativas, e também não tem como intuito se destacar no mercado através da concorrência, uma vez que o mesmo não é comumente aplicado nesses tipos de organizações.

Diante do exposto, surge o seguinte questionamento: Como o planejamento estratégico pode contribuir para o desenvolvimento de uma organização não governamental de proteção animal, com atuação na cidade de Içara?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa é verificar as contribuições do planejamento estratégico para o desenvolvimento de uma organização não governamental de proteção animal, com atuação na cidade de Içara.

A fim de alcançar o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Diagnosticar a situação atual da organização objeto de estudo;
- Sugerir objetivos e estratégias para a ONG;
- Sugerir um modelo para implantação do planejamento estratégico para a organização em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

A utilização do planejamento estratégico tem se tornado não mais um diferencial para as empresas, e sim um fator determinante para a perpetuação e sucesso das mesmas em meio à concorrência atual. Sendo que o planejamento estratégico não tem sua aplicabilidade limitada a empresas inseridas no setor privado, podendo contribuir também com organizações públicas e não governamentais, ou seja, aquelas pertencentes ao terceiro setor.

A aplicabilidade do planejamento estratégico em organizações inseridas no terceiro setor não é estabelecer estratégias competitivas para as mesmas, uma vez que essas não possuem como visão se destacarem perante a concorrência. Ou seja,

o planejamento atua nesse tipo de organização estabelecendo objetivos e dando direcionamento adequado a fim de alcançá-los.

Em meio a esse contexto, o tema da pesquisa reveste-se de suma relevância tanto para a organização objeto de estudo, uma vez que o planejamento estratégico será aplicado na mesma, quanto para as outras organizações inseridas no mesmo setor. Pois esta é uma causa que está em ascensão, e para garantir a eficácia da missão a qual essas organizações foram instituídas, e a perpetuidade das mesmas, elas precisam tomar suas decisões baseadas em objetivos definidos de forma clara e concreta.

Neste sentido a opção pelo tema deve-se ao fato de que o planejamento estratégico é comumente encontrado em estudos de casos referentes a empresas privadas, as quais visam o lucro, e precisam constantemente de estratégias competitivas a fim de alcançarem lugar de destaque perante o mercado, porém a aplicabilidade do planejamento estratégico para organizações não governamentais é pouco explorada, e as mesmas necessitam muito de uma gestão eficaz, objetivos e estratégias definidas, e segurança para as tomadas de decisões. Ou seja, através deste estudo será proposto um modelo de planejamento estratégico para uma organização do terceiro setor, sendo que o mesmo contribuirá tanto para a ONG em estudo, quanto para as demais organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada a base teórica referente ao tema em estudo, ou seja, serão relatados os conceitos referentes ao assunto de planejamento estratégico.

2.1 TERCEIRO SETOR

O terceiro setor da economia é composto por organizações que não pertencem à iniciativa pública, nem privada, não possuem finalidades lucrativas e são constituídas a fim de promover resolução de determinados problemas sociais.

Hudson (1999) define que as organizações incluídas no terceiro setor possuem objetivos sociais em vez de econômicos.

Salamon (2000, p. 92) complementa que “o terceiro setor é um conjunto de instituições que encarnam os valores da solidariedade e os valores da iniciativa individual em prol do bem público”.

Assim, o principal fator que une todas as organizações inseridas no terceiro setor é o desejo das pessoas envolvidas na causa, em tomar providências, elas mesmas, sobre determinados problemas sociais, e que acreditam que as mudanças são necessárias. Sendo que esses indivíduos são baseados por valores e princípios éticos (HUDSON, 1999).

É importante ressaltar que o terceiro setor é muito influente, sendo que a grande maioria das mudanças e inovações sociais foram obtidas através da instituição de organizações inseridas neste setor, sendo estas prestadoras de serviços para grupos menos favorecidos e deficientes, desenvolvimento espiritual, e problemas mais atuais como proteção do meio ambiente e campanhas de direito à mulher. (HUDSON, 1999)

A designação de “Terceiro Setor” é utilizada pelo fato de que as organizações sem fins lucrativos precisam ser diferenciadas daquelas que são do primeiro setor, que consiste no Estado, e no segundo setor, que corresponde ao setor privado. (PIMENTA; SARAIVA; CORRÊA, 2006, p. 165).

Oliveira e Romão (2006, p. 26) expõe que as organizações inseridas no terceiro setor são as associações profissionais, templos de qualquer culto, igreja,

partidos políticos, escolas comunitárias, sindicatos, entidades não governamentais, entre outras.

Hudson (1999, p. 08) relata que o terceiro setor inclui todas as organizações que

Têm basicamente um objetivo social em vez de procurarem gerar lucro; são independentes do Estado porque são administradas por um grupo independente de pessoas e não fazem parte de um departamento de governo ou de autoridades locais ou de saúde; e reinvestem todo o seu saldo financeiro nos serviços que oferecem na própria organização.

Enfim, podemos definir as organizações inseridas no terceiro setor como aquelas que têm como principal objetivo contribuir para a resolução de problemas sociais, sendo elas compostas de cidadãos voluntários. Sendo que o principal fator que diferencia as organizações inseridas no terceiro setor daquelas voltadas à iniciativa pública e privada, é o fato de as mesmas não terem como objetivo a geração de lucros, pois reinvestem os seus recursos financeiros em suas próprias atividades.

2.2 PLANEJAMENTO

O planejamento consiste na análise da empresa, em seus aspectos internos e externos e na definição das metas que a organização pretende atingir futuramente. Após serem elucidados os objetivos que a instituição almeja, são estabelecidos os meios necessários para que os mesmos sejam concretizados. Sendo assim, o planejamento é fator primordial para o sucesso das organizações, pois ele facilita a gestão e a torna eficaz, contribuindo para o sucesso e perenidade das mesmas.

Assim, o planejamento se caracteriza como um processo facilitador para a concretização de um ou mais objetivos estabelecidos pelas organizações, de uma maneira mais eficaz. (OLIVEIRA, 2002, p. 35).

Segundo Sanvicente e Santos (2009, p. 16)

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades.

O planejamento é dividido em três níveis hierárquicos, conforme apresenta a figura abaixo:

Figura 1 - Níveis de Decisão e Tipos de Planejamento



Fonte: Oliveira (2002, p. 45)

Conforme elucidado na figura 1, o planejamento é dividido em nível estratégico, nível tático e nível operacional, sendo que esses níveis correspondem ao planejamento estratégico, planejamento tático e operacional, respectivamente.

O planejamento estratégico é aquele que se localiza no ponto mais alto da hierarquia e de acordo com Oliveira (2002, p. 45) compreende os objetivos de longo prazo da organização, e as estratégias e ações para atingi-los. Sendo que esse tipo de planejamento engloba a organização como um todo.

De acordo com Andrade (2012, p. 14), “o planejamento estratégico é genérico, isto é, abrange a organização como um todo, não abordando, portanto, detalhes específicos de cada departamento ou divisão”.

O planejamento tático se concentra em áreas específicas da organização, sendo que tem por objetivo otimizar determinada área e não a instituição em sua totalidade. Assim, se concentra na decomposição dos objetivos e estratégias definidas no planejamento estratégico. (OLIVEIRA, 2002, p. 48).

Sendo assim, o planejamento tático se torna mais específico e detalhado comparado ao planejamento estratégico, e é voltado ao médio prazo (ANDRADE, 2012, p. 14).

Por último, o planejamento operacional é voltado para o curto prazo, e neste nível têm-se os planos de ação ou planos operacionais. (OLIVEIRA, 2002, p. 49).

Andrade (2012, p. 14) enfatiza que o planejamento operacional é bastante detalhado, é direcionado para o curto prazo, e é composto dos grupos de tarefas que necessitam ser executadas.

De acordo com Oliveira (2002 p. 49),

Cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação; os procedimentos básicos a serem adotados; os produtos ou resultados finais esperados; os prazos estabelecidos; e os responsáveis por sua execução e implantação.

Assim, pode-se perceber que, os três tipos de planejamento, cada um com a sua especificidade contribuem para o sucesso e gestão das organizações.

2.2.1 Plano Estratégico

O planejamento estratégico é um dos três tipos existentes de planejamento, sendo que este abrange a organização como um todo. Sendo destinado para o longo prazo, o planejamento estratégico possui suma importância nas organizações, pois tem a função de fazer com que as mesmas tracem seus objetivos e estabeleçam diretrizes a fim de que estes sejam alcançados.

Assim, o planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo gerencial que tem como principais finalidades facilitar as tomadas de decisões da organização, assim como o alcance dos objetivos da mesma, a guiando para o futuro almejado (ANDRADE, 2012, p. 19).

Almeida (2001, p. 13) conceitua planejamento estratégico citando que o mesmo

[...] 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 (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

De acordo com o entendimento de Muller (2014, p. 12) o planejamento estratégico não tem como intuito prever o futuro, e sim estabelecer objetivos viáveis, para posteriormente, propor ações a fim de alcançá-los.

Fishman e Almeida (1991, p. 25) complementam que

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Desta forma, é possível concluir que o planejamento estratégico é uma ferramenta de suma importância dentro de todos os tipos de organização, independentemente do porte e do ramo das mesmas. Sendo que, por meio dele se realiza uma projeção de como a organização pretende estar futuramente, traçando metas a fim de que os objetivos da mesma sejam alcançados. Ressaltando que, neste processo todas as pessoas ligadas à instituição precisam estar “caminhando” em direção ao mesmo foco.

2.3 ESTRATÉGIA APLICADA AO TERCEIRO SETOR

A estratégia se caracteriza como um componente essencial nas entidades, pois analisando a situação atual da organização, e fazendo uso dos recursos humanos e financeiros disponíveis, a mesma pode estabelecê-las a fim de alcançar os objetivos. Sendo que a estratégia pode ser utilizada em organizações privadas, públicas e naquelas inseridas no terceiro setor.

De maneira geral, sendo aplicada a todo e qualquer tipo de organização, o conceito de estratégia pode ser definido como um caminho ou ação formulada a fim de que a instituição alcance, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos formulados, no melhor posicionamento possível da organização perante o ambiente em que está inserida. (OLIVEIRA, 2002, p. 196).

Muller (2014, p. 9) complementa que

Uma estratégia atua da seguinte forma: *(i)* descreve como concretizar as metas e os objetivos definidos pela empresa; *(ii)* leva em consideração os valores pessoais e sociais que cercam a empresa; *(iii)* orienta a alocação e o emprego dos recursos humanos e financeiros; [...].

Segundo Fernandes e Berton (2005, p. 7), estratégia é o aglomerado formado pelos objetivos, políticas e planos da organização a fim de concretizar uma situação futura desejada pela mesma, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da instituição.

Com relação à administração do terceiro setor, Tachizawa (2007, p. 149) informa que o modelo de gestão proposto para uma organização inserida neste setor, parte de fora para dentro da entidade, e do geral para o particular.

Andrade (2012, p. 119) discorre sobre as estratégias para o terceiro setor informando que:

A formulação de estratégias nestas organizações é fortemente influenciada pelos grupos que a financiam. Grande parte destas organizações preocupa-se mais com a eficiência dos recursos do que com a eficácia dos serviços, o que gera dificuldades para o desenvolvimento de um processo de planejamento estratégico eficaz.

Hudson (1999, p. 79) relata que ultimamente as organizações inseridas no terceiro setor têm precisado criar estratégias mais explícitas, uma vez que precisam reagir às rápidas mudanças que afetam o seu ambiente externo.

De acordo com Tachizawa (2007, p. 149) existem estratégias para cada tipo de organização. Sendo que as estratégias dividem-se em genéricas e específicas. As estratégias genéricas que são comuns a todas as organizações inseridas no mesmo setor, e que visam dar apoio às estratégias específicas da empresa. Sendo que ambas as estratégias, unidas, formam o processo decisório da organização, e as específicas abrangem as crenças, estilo de gestão, valores e cultura da entidade.

Enfim, as estratégias devem ser aplicadas em todos os tipos de organizações, inclusive nas inseridas no terceiro setor, pois são elas que impulsionam a empresa a seguir no caminho pretendido, rumo ao sucesso e perpetuidade da instituição.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

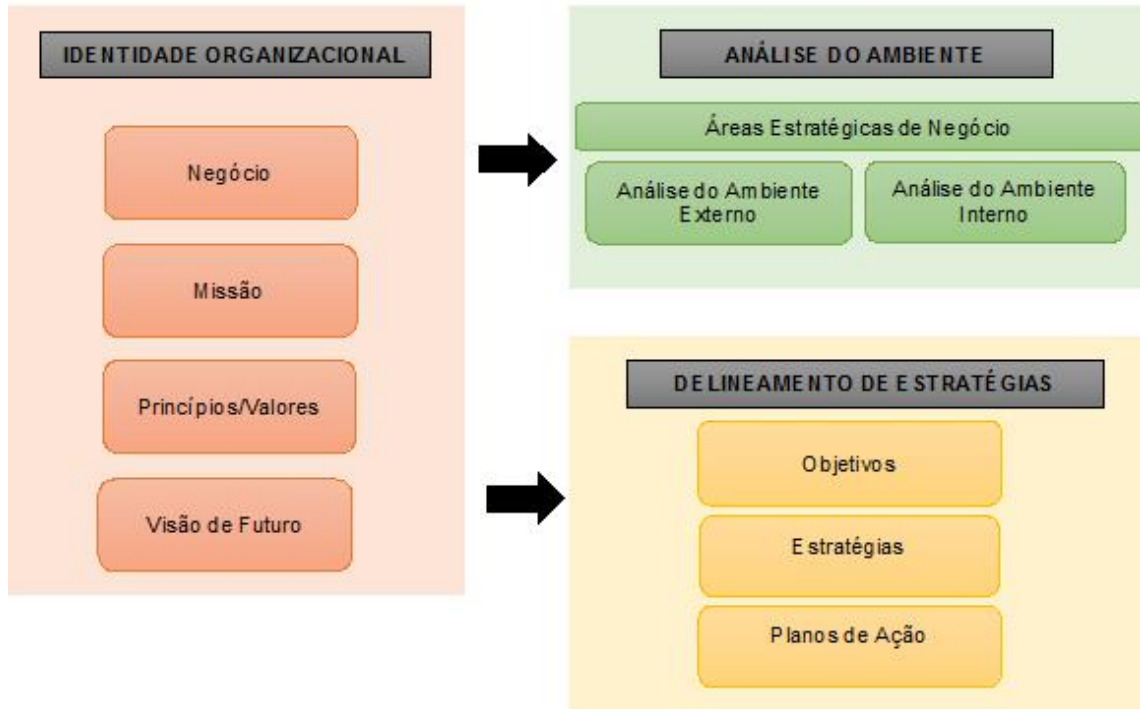
O planejamento para ser efetivado necessita seguir algumas etapas para a sua elaboração, como identidade organizacional, análise do ambiente e delineamento de estratégias.

2.4.1 Etapas de Elaboração da Estratégia

Para que o planejamento estratégico cumpra a função pela qual é instituído é necessário que a empresa siga algumas etapas, na ordem exata, para a implantação do mesmo.

De acordo com Andrade (2012, p. 20), o processo de planejamento estratégico possui as seguintes fases: Identidade organizacional, análise do ambiente e delimitação das estratégias, conforme mostra a figura 2.

Figura 2 - Método de Condução do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Muller (2014, p. 24)

De acordo com o demonstrado na figura 2 é possível identificar com precisão as etapas de elaboração do planejamento estratégico, sendo elas incluídas na identidade organizacional, análise do ambiente e delineamento de estratégias.

Muller (2014, p. 23) relata que:

A Identidade Organizacional permite esclarecer à organização os questionamentos: “quem somos?” e “para onde vamos?” A Análise do Ambiente torna clara a visão de “onde estamos hoje?” E o Delineamento das Estratégias ajuda na definição de “como chegaremos lá?”.

Andrade (2012, p. 20) complementa que as etapas do planejamento estratégico são definição do negócio, definição da visão estratégica, definição dos valores da organização, análise ambiental, com suas respectivas análises internas e externas, posicionamento estratégico da instituição, objetivos estratégicos e por fim o plano de ação.

Assim, seguindo a hierarquia apresentada na figura 2, a organização consegue definir a sua missão, e o futuro que almeja, sendo possível estabelecer os objetivos e meios a fim de alcançá-los.

2.4.1.1 Negócio

A definição do negócio da empresa consiste na primeira parte da elaboração do planejamento estratégico. Ele abrange o que a organização pretende oferecer aos seus clientes, ou seja, não se trata simplesmente de qual produto ou serviço a empresa pretende oferecer, mas sim qual será o benefício que o produto/serviço da organização trará para a sociedade.

De acordo com Andrade (2012, p. 23), “a definição do negócio se refere às decisões relacionadas com o setor em que a empresa atua e/ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidades em uma área específica dentro do mesmo”.

Assim, na etapa da definição de negócio, a organização explicita o benefício que seus produtos/serviços irão gerar as pessoas. (Muller, 2014, p. 24).

De acordo com Fernandes e Berton (2005, p. 22), algumas considerações precisam ser realizadas com relação à definição de negócio, sendo que as mesmas estão apresentadas na figura 3.

Figura 3 - Considerações sobre o Conceito de Negócio

Considerações de Negócio

- ✓ O que uma organização entende como seu negócio estabelece os limites de sua atuação;
- ✓ O negócio da organização está relacionado com as suas atividades principais.

Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2005, p. 22)

Enfim, de acordo com a figura 3 é possível concluir que o negócio explicita o principal benefício que os clientes terão ao obter os produtos e serviços da organização.

2.4.1.2 Missão

A missão pode ser caracterizada brevemente como a razão de ser da organização, explicitando o motivo pelo qual a mesma foi constituída.

De acordo com o entendimento de Andrade (2012, p. 27), “a missão, também chamada de razão de ser, ou de propósito fundamental, expressa o verdadeiro motivo pelo qual uma organização existe”.

Assim, a missão tem o poder de individualizar e distinguir a organização perante as outras pertencentes ao mesmo ramo de negócio, com relação aos propósitos. (Lobato et al, 2009, p. 68)

Oliveira (2002, p. 128) explica que no momento que a instituição estabelece sua missão, é imprescindível a análise e interpretação de algumas questões, demonstradas na figura 4.

Figura 4 - Questões Referentes à Missão

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qual a razão de ser da empresa? ✓ Qual a natureza do (s) negócio (s) da empresa? ✓ Quais os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro? 	
--	---	--

Fonte: Adaptado de Oliveira (2002, p. 128)

Segundo Chiavenato (2004, p. 220):

A missão de uma organização significa a razão de sua existência. É a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. A definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos? No fundo, a missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demanda da sociedade, do mercado ou do cliente.

Sendo assim, a missão caracteriza o porquê de a organização existir, e o que a mesma pretende proporcionar em meio à sociedade com as suas atividades.

2.4.1.3 Valores

Os valores da empresa podem ser designados como um conjunto de crenças em que a mesma acredita fielmente e que não abandonará no decorrer de suas atividades, em qualquer circunstância.

Os valores são os norteadores das decisões da empresa perante toda e qualquer decisão que pode afetar sua visão estratégica, pois eles são essenciais para a concretização das mesmas, e podem ser facilmente percebidos pelas empresas com as quais ela se relaciona. (PADOVEZE, 2007)

Segundo Chiavenato (2004, p. 221), os valores são “os princípios básicos da organização que balizam a sua conduta ética, responsabilidade social e suas respostas às necessidades do ambiente”.

De acordo com Muller (2014, p. 27) os valores são guias para as tomadas de decisões da instituição e permeiam a organização no cumprimento de sua missão e na busca da visão.

Sendo assim, pode-se concluir que os valores que uma empresa possui são os principais responsáveis por orientar suas atividades.

2.4.1.4 Visão

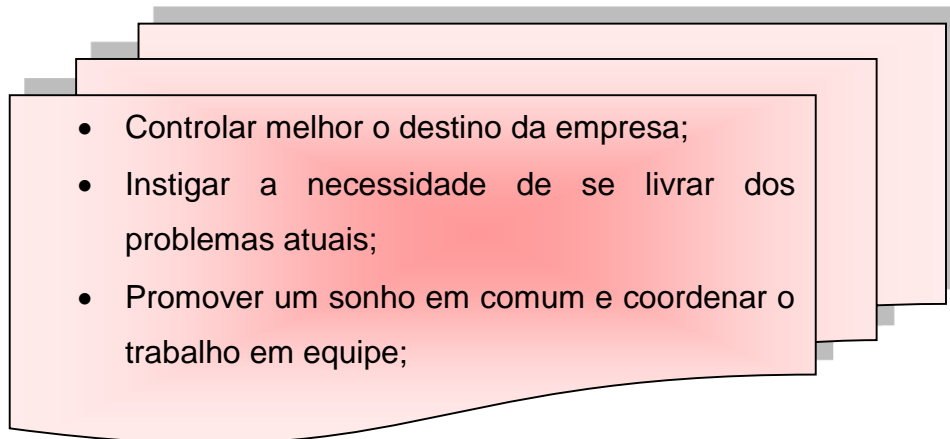
A visão de uma empresa basicamente se refere ao que a mesma pretende alcançar futuramente, demonstrando o propósito da organização em um determinado tempo, sendo este estipulado.

De acordo com Lobato et al. (2009, p. 66):

O conceito de visão expressa a maneira pela qual a organização deseja ser reconhecida no futuro, uma espécie de sonho que deve ser viável na implementação e ter um conteúdo altamente inspirador e positivo, que motive toda a organização em torno da construção do futuro almejado.

Segundo o entendimento de Muller (2014, p. 30) os principais motivos por que se estabelece uma visão são as descritas na figura 5.

Figura 5 - Motivos para a Visão

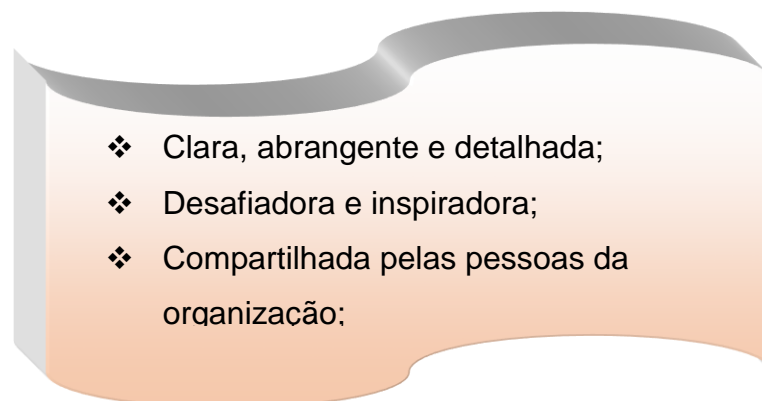


Fonte: Adaptado de Muller, 2014, p. 22.

“A visão estratégica refere-se à definição de uma situação futura desejada ao longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão institucional” (ANDRADE, 2012, p. 21).

De acordo com Muller (2014, p. 21) a visão deve possuir algumas características, sendo que as mesmas são explicitadas na figura 6.

Figura 6 - Características da Visão



Fonte: Adaptado de Muller, 2014, p. 30.

Conforme Fernandes e Berton (2005, p. 148), a visão significa o que a organização idealiza para ela, envolvendo os desejos de onde quer chegar, baseando-se nos valores, desejos, vontades, entre outros.

Enfim, a visão de uma organização estabelece o que a mesma pretende para o futuro, sendo assim, deve ser realizada baseando-se no longo prazo e os anos estabelecidos para a sua concretização precisam ser descritos.

2.4.1.5 Análise Ambiental

Entende-se por análise ambiental a etapa em que a organização faz um minucioso e detalhado estudo sobre os fatores externos e internos que podem contribuir ou prejudicar o funcionamento eficiente da instituição.

De acordo com Muller (2014, p. 32), a análise do ambiente “trata-se de um enfoque sistemático à determinação das mudanças a serem feitas na estratégia e nas potencialidades internas da empresa (seu comportamento estratégico) para garantir êxito em seu ambiente futuro”.

Sendo que uma variável ambiental crítica diz respeito a fatores internos e externos da instituição, que a afetam de maneira positiva ou negativa. (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2014, p. 35).

Na figura 7 é possível compreender a importância da etapa denominada análise ambiental no processo de planejamento estratégico.

Figura 7- Importância da Análise Ambiental

- ✓ Descobrir a essência da organização;
- ✓ Criar um contexto para a formulação das estratégias;
- ✓ Conhecer os aspectos importantes da situação da empresa (natureza do setor, tendências do mercado, etc.) que não estão sob seu controle;
- ✓ Descortinar as forças e as fraquezas da empresa em seu momento atual.

Fonte: Adaptado de Muller, 2014, p. 32.

Assim, de acordo com o demonstrado na figura 7, é possível entender de forma resumida, a real importância que a análise do ambiente oferece para a organização, tanto no processo do planejamento estratégico, quanto para auxiliar a instituição nas suas atividades diárias.

A análise ambiental se divide em duas etapas, sendo elas a análise ambiental interna, e análise ambiental externa.

2.4.1.5.1 Análise Interna

A análise ambiental interna tem como objetivo principal fazer com que a organização realize um estudo detalhado da mesma em seu aspecto interno, englobando todos os fatores, resultando assim, na definição concreta e específica dos pontos fortes e fracos da instituição.

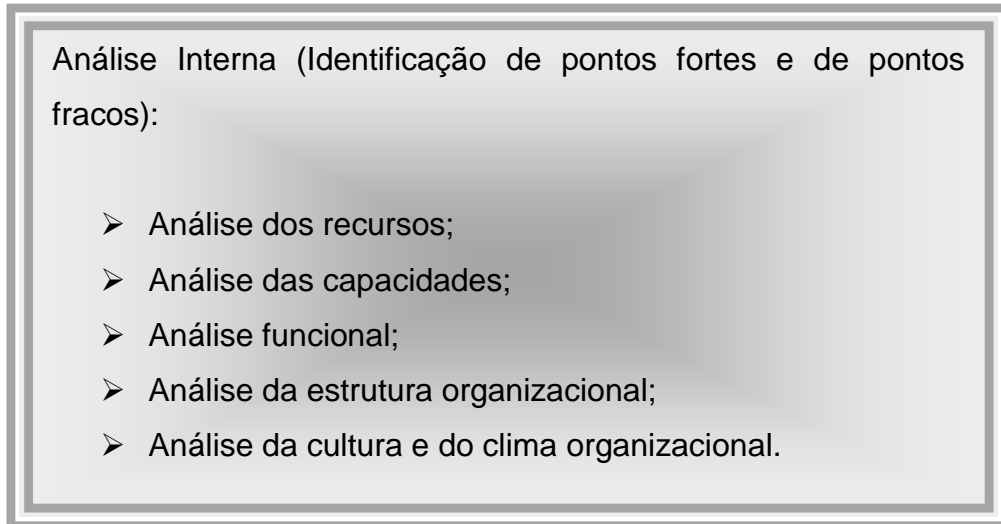
De acordo com o entendimento de Andrade (2012, p. 37), os fatores internos da análise ambiental abordam os elementos do interior da organização, identificando os pontos fortes e fracos da mesma.

Lobato (et al 2009, p. 93) conceitua análise interna explicando que

A análise do ambiente interno compreende o diagnóstico da situação da organização com relação às suas forças e fraquezas, suas capacitações, competências e questões críticas para o alcance do sucesso no negócio em que a organização se propõe a atuar.

Andrade (2012, p. 41) relata que para que seja realizada uma análise interna da organização de forma eficaz deve-se seguir alguns itens, sendo estes apresentados na figura 8.

Figura 8 - Análise Interna



Fonte: Adaptado de Andrade, 2012, p. 41.

Pontos fortes significam uma diferenciação obtida pela organização, que proporciona vantagem perante o setor em que está inserida. Já os pontos fracos dizem respeito a situações inadequadas internamente na organização, que lhe oferecem desvantagens no mercado. Sendo que ambos os pontos são variáveis controláveis (OLIVEIRA, 2002, p. 64).

Assim, pode-se compreender que os pontos fortes dizem respeito aos potenciais positivos que a organização possui, e que contribuem significativamente para o destaque da mesma perante o seu ramo de atuação. Já os pontos fracos são representados pelos pontos negativos que a organização apresenta em seu interior, que podem prejudicá-la. Enfim, sendo assim, a organização deve diminuir ou extinguir completamente os pontos fracos que possui.

2.4.1.5.2 Análise Externa

A análise externa representa todos os fatores que podem ajudar ou prejudicar as atividades da empresa externamente, sendo que os mesmos são representados por meio de oportunidades e ameaças.

Andrade (2012, p. 57) relata que a análise externa diz respeito a um profundo estudo sobre o ambiente externo à organização, com o intuito de obter o máximo de informações possíveis a respeito dos fatores ambientais externos que influenciam no ramo de atuação da organização.

O ambiente externo, tal qual a temperatura ambiente ou clima, pode trazer muitas surpresas e intempéries. Ele deveria orientar o planejamento para tomar providências imediatas quanto ao aproveitamento das oportunidades, ou para evitar as consequências negativas das ameaças. (COSTA, 2007, p. 81).

Para Oliveira, Perez e Silva (2014, p. 34), ameaça é um fator desfavorável à organização, que advém do ambiente externo à mesma, e que tem como intuito prejudicar as atividades da instituição.

Oliveira (2002, p. 65), complementa que as ameaças são fatores incontroláveis pela organização, porém podem ser evitadas, desde que sejam conhecidas em tempo hábil pela mesma.

Já as oportunidades referem-se a fatores favoráveis à organização, que são advindos do ambiente externo. (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2014, p. 34).

Oliveira (2002) relata que as oportunidades, assim como as ameaças, são fatores externos incontroláveis pela empresa, que podem favorecer as ações da mesma, desde que conhecida e aproveitada, enquanto perdura.

Assim, pode-se entender que a análise externa diz respeito a fatores incontroláveis pela organização, que são externos à mesma, e que podem a afetar de maneira positiva ou negativa.

2.4.1.5.3 Matriz SWOT

Matriz SWOT se refere a uma representação da análise interna de uma organização, com os seus respectivos pontos fortes e fracos, e a análise externa, com as suas oportunidades e ameaças.

Swot (strenghts, weakness, opportunities and threats) pode ser traduzido para o português como: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças da organização. A avaliação estratégica realiza a partir da matriz Swot é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica. (LOBATO et al, 2009, p. 104)

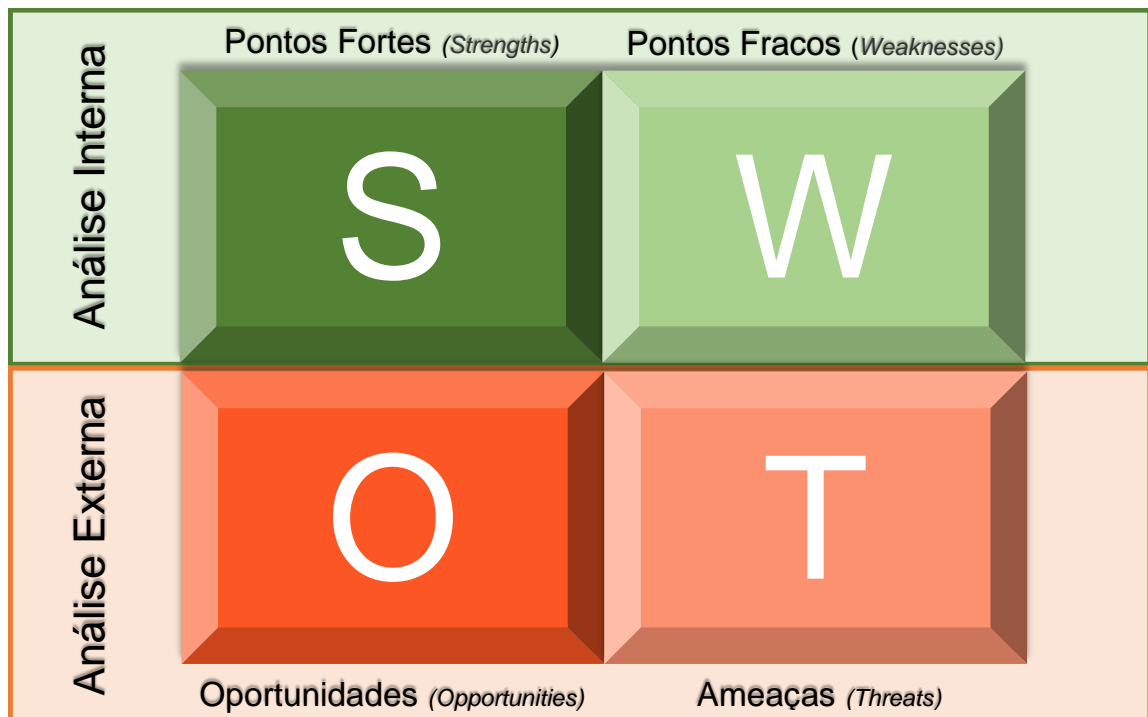
Segundo Muller (2014, p. 50) a matriz Swot é uma ferramenta de suma importância na definição das ações estratégicas pela organização, sendo que a mesma demonstra o relacionamento entre os ambientes interno e externo.

Para Pereira (2010), cada fator, na análise SWOT, deve ser alocado individualmente, a fim de que sejam realizadas ligações entre os pontos fortes e fracos da organização, assim como as oportunidades e ameaças que a afetam.

Conforme Muller (2014, p. 50), “o produto da análise SWOT é uma série de decisões sobre que oportunidades serão aproveitadas, que ameaças serão enfrentadas e que pontos fracos serão consertados”.

A estrutura da Matriz SWOT é representada conforme a figura 9.

Figura 9 - Modelo Matriz SWOT



Fonte: Adaptado de Padoveze e Taranto (2009).

Assim, de acordo com a figura 9, a matriz SWOT demonstra de forma detalhada os pontos fortes e fracos da organização, inseridos na análise interna, e as ameaças e fraquezas, incluídas na análise externa, a fim de melhor compreensão dos usuários.

2.4.1.6 Objetivos Estratégicos

A definição dos objetivos estratégicos constitui-se de uma parte de suma importância dentro do planejamento estratégico, pois engloba todas as informações do processo anteriormente realizado, tendo também que apresentar relação com a visão estratégica definida pela empresa.

Assim sendo, após a organização definir o seu negócio, missão, valores, sua visão de futuro e identificar os seus pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades que a afetam, realizam a definição dos objetivos estratégicos. De acordo com Andrade (2012, p. 86), quando se elabora os objetivos pretendidos pela instituição, “sabemos quem somos e para que existimos, entretanto, é necessário esclarecer para onde queremos e podemos ir, e qual o tamanho do passo que podemos dar, o que exige a definição de objetivos”.

“Os objetivos devem expressar em termos concretos as metas que a empresa quer atingir e o prazo, já que essas metas irão atuar como parâmetros para avaliar o grau de atingimento dos objetivos relacionados”. (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2014, p.37).

Segundo Andrade (2012) os objetivos são conceituados como uma situação que a empresa almeja futuramente, da qual devem ser destinados os recursos e esforços.

Costa (2003, p. 200) complementa que, “os objetivos são valores quantitativos ou qualitativos a serem mantidos num dado período de tempo”.

Para Oliveira, Perez e Silva (2014) os objetivos estratégicos referem-se ao resultado ou estado futuro desejado pela organização, os quais devem ser atingidos em um determinado período considerado.

De acordo com Costa (2003) os objetivos são os parâmetros-chave que a organização pretender atingir em um determinado período de tempo pré-estabelecido, sendo assim, os objetivos estratégicos são como as placas de quilometragens nas estradas, por exemplo, que indicam se o caminho seguido está correto e sendo percorrido no espaço e no tempo estabelecidos, ou não.

Sendo assim, pode-se entender que os objetivos estratégicos são as descrições do que a organização pretende atingir durante um determinado período.

2.4.1.7 Estratégias

As estratégias dentro de uma organização possibilitam que a mesma analise os fatores externos e internos que influenciam no exercício de suas atividades e por meio dos objetivos definidos pela mesma, os descreve, para que posteriormente venham a ser atingidos de maneira eficaz.

De acordo com Oliveira (2007), com a estratégia é possível visualizar o futuro, e posteriormente, como chegar até o mesmo da melhor maneira possível.

Segundo o entendimento de Andrade (2012, p. 5), estratégia pode ser conceituada como “a definição dos cursos de ações necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais, tendo em vista o contexto ambiental interno e externo”.

Para Mintzberg e Quinn (2001, p.58)

Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

De acordo com Muller (2014, p. 9) a estratégia tem o intuito de descrever como concretizar as metas definidas pela organização, toma como base os valores pessoais e sociais da empresa, orienta os recursos da organização, sejam eles humanos ou financeiros, entre outras contribuições.

Para Oliveira (2002, p. 196), a estratégia é um caminho ou ação formulada, para que a organização alcance, através da diferenciação, os objetivos estratégicos estabelecidos na etapa anterior no planejamento estratégico, no melhor posicionamento possível da instituição.

Fernandes e Berton (2005, p. 7) acrescentam que:

Estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização.

Segundo Oliveira, Perez Jr e Silva (2001, p. 29) a estratégia é o processo em que os responsáveis pela gestão da organização, usando uma projeção de 3 a 5 anos, avaliam as oportunidades ambientais externas à empresa, bem como analisam

a situação da organização internamente, para posteriormente decidirem as metas e os planos de ação da organização, a fim de alcançá-las.

Conforme Muller (2014, p. 9):

A estratégia atua da seguinte forma: (i) descreve como concretizar as metas e os objetivos definidos para a empresa; (ii) leva em consideração os valores pessoais e sociais que cercam a empresa; (iii) orienta a alocação e o emprego dos recursos humanos e financeiros.

Assim, se pode concluir que quando uma organização define as estratégias que utilizará, ela está descrevendo os meios que percorrerá para atingir os resultados almeçados de maneira prática e eficaz.

2.5 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard*, também chamado de BSC, é uma ferramenta que auxilia na gestão empresarial englobando indicadores financeiros e não financeiros a fim de acompanhar a estratégia da organização. É composto por perspectivas, sendo elas financeira, cliente, interna e perspectiva de aprendizado e crescimento.

O *Balanced Scorecard* (BSC) refere-se a uma ferramenta que possui relativa importância na gestão da empresa. Ela tem como função realizar a união da visão estratégica com a execução e controle do processo de gestão da organização. (PADOVEZE, 2007)

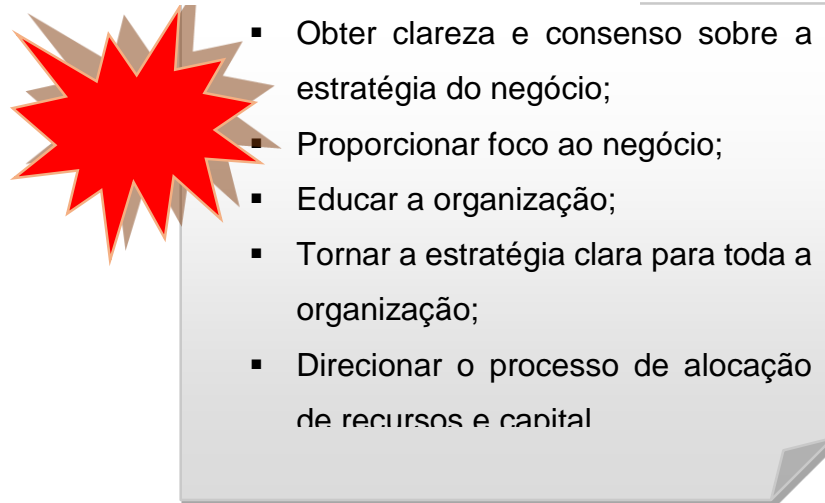
De acordo com Oliveira, Perez Jr e Silva (2014, p.121) “o BSC é a tradução de estratégia em ação, ou seja, a razão de ser do BSC é tirar do papel os planos e metas estratégicas das organizações e difundi-los por todos os níveis da organização”.

Lobato (et al 2009, p. 160) relata que o BSC é um sistema que permite integrar a gestão estratégica das organizações, a curto, médio e longo prazo.

Assim, o BSC tem como finalidade traduzir a visão da organização em objetivos, e posteriormente, realiza a medição do desempenho dos mesmos. Segundo Muller (2014, p. 109): “a visão descreve o objetivo (meta); a estratégia é o entendimento comum acerca de como o objetivo (meta) será alcançado. O BSC permite que a organização alinhe todos os seus recursos com as suas estratégias”.

De acordo com Lobato et al. (2009, p. 160) são várias razões que levam as organizações a implantarem o BSC, sendo que algumas delas são descritas na figura 10.

Figura 10 - Razões de Implantação do BSC



Fonte: Adaptado de Lobato et al, 2009, p. 160.

Com relação a elaboração do BSC para as organizações inseridas no terceiro setor, Kaplan e Norton (2004, p. 445) afirmam que

A aplicação do Balanced Scorecard a organizações sem fins lucrativos tem sido uma das extensões mais gratificantes do conceito original. Essas organizações empenham-se em cumprir determinada missão, em vez de gerar resultados financeiros acima da média. Portanto, ainda mais do que as empresas que buscam o resultado financeiro, essas organizações precisam de um sistema abrangente de indicadores não-financeiros e financeiros para motivar e avaliar seu desempenho.

Assim, o *Balanced Scorecard* tem como função fazer com que as estratégias estabelecidas pela organização se tornem ações capazes de transportar a organização ao resultado pretendido, tanto nas organizações de iniciativa privada, quanto àquelas inseridas no terceiro setor.

2.5.1 Surgimento

O *Balanced Scorecard* tem como função medir as estratégias estabelecidas pela organização, auxiliando assim, na gestão eficaz da mesma. Seus criadores foram Norton e Kaplan, no ano de 1992, nos Estados Unidos.

De acordo com Soares (2001, p.63)

Em 1992, Norton e Kaplan publicaram um artigo na Harvard Business Review (The Balanced Scorecard- measures that drive performance), começando a formalizar a partir de então uma série de desenvolvimentos que se sucedem até hoje. Naquela época, Kaplan e Norton (1992) colocavam que a complexidade de gestão atual requeria a habilidade de gestores verem o desempenho em diversas áreas simultaneamente.

Assim, os dois professores Robert S. Kaplan e David P. Norton, da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, foram os responsáveis pela criação do *Balanced Scorecard* no início dos anos 1990.

Soares (2001) complementa que o BSC foi criado em um grupo de estudos na Universidade de Harvard, em 1992, que teve como presidente David Norton e Robert Kaplan como consultor acadêmico.

De acordo com Soares (2001), a criação do *Balanced Scorecard* se deu pelo fato de que as medidas de desempenho existentes anteriormente ao BSC mediam somente a parte financeira da organização, e estavam se tornando obsoletas, sendo que também a alta dependência somente dessas medidas estava prejudicando as organizações ao criar valor econômico futuro.

Assim, pode-se determinar que o *Balanced Scorecard*, foi uma grande e importante criação a fim de medir as estratégias organizacionais. Foi criado no início dos anos 1990, por dois professores de Harvard.

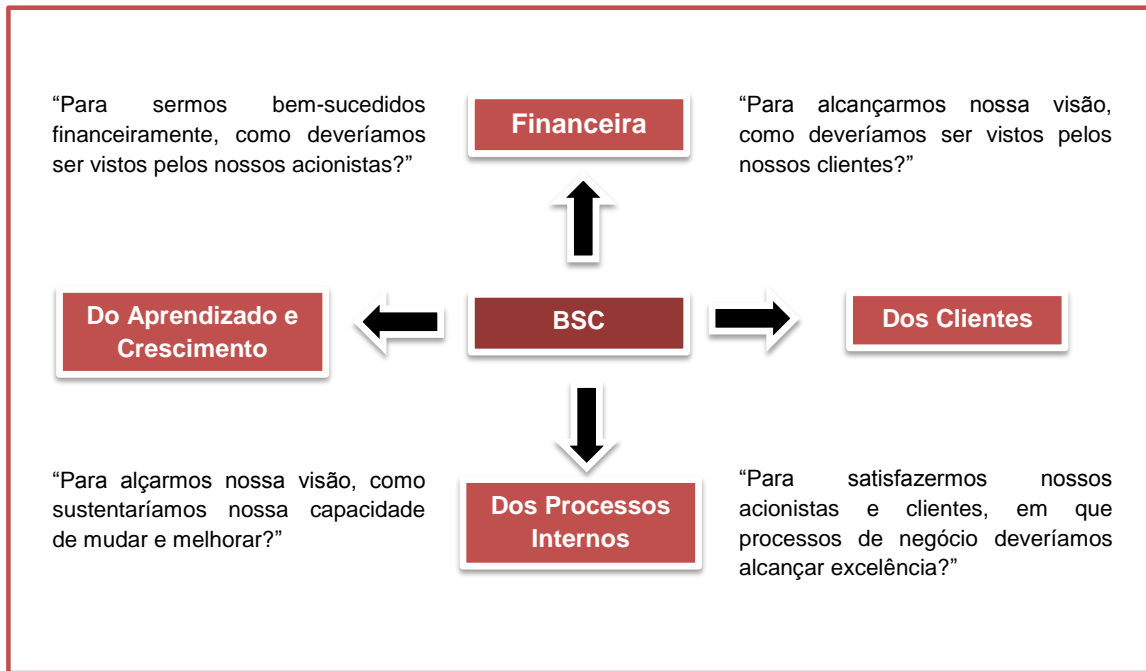
2.5.2 Perspectivas do BSC

O *Balanced Scorecard* é dividido em quatro perspectivas, sendo elas perspectiva financeira, dos clientes, processos internos e de aprendizado e crescimento.

De acordo com Muller (2014, p. 110), “juntas, essas quatro perspectivas provêm uma visão balanceada do desempenho passado e futuro do negócio”.

Kaplan e Norton (1996, p. 10) demonstram as quatro perspectivas do BSC na figura 11.

Figura 11 - Perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Lobato et al, 2009: 161. Adaptado pela autora

Segundo Muller (2014, p. 110) a perspectiva financeira do *Balanced Scorecard* consiste em orientar a organização quanto ao desempenho financeiro que ela espera ter no longo prazo e servir de meta para as demais perspectivas do BSC.

Lobato (et al 2009, p. 164) conceitua perspectiva financeira relatando que a mesma demonstra para a organização se a implementação das estratégias adotadas estão contribuindo, a fim de melhorar os resultados financeiros da instituição. "Os objetivos e medidas da perspectiva financeira desempenham dois papéis: definir o desempenho financeiro esperado e servir de base para os objetivos e medidas das outras perspectivas não-financeiras do BSC. (LOBATO et al, 2009, p. 164)"

Quanto à perspectiva dos clientes, Muller (2014, p. 111) conceitua que a mesma consiste na definição da instituição em qual, ou quais, segmentos do mercado ela pretende atuar. A partir daí, a organização traduz sua estratégia em objetivos voltados para esse campo de atuação, a fim de disponibilizar produtos e/ou serviços que irão agradar as pessoas relacionadas a este ramo.

Relacionado à perspectiva de processos internos, Lobato (et al 2009, p. 169) cita que esta perspectiva tem como intuito promover a medição dos processos internos de uma organização.

Segundo Muller (2014) esta perspectiva procura identificar quais são os principais processos para a realização dos objetivos dos clientes, assim sendo, em quais processos a organização precisa alcançar a excelência. Sendo que as medidas de tempo, qualidade e custo são as mais utilizadas.

A perspectiva de processos internos permite que a organização visualize o seu grau de inovação nos processos relacionados à gestão e o nível de qualidade de suas operações (FERNANDES; BERTON, 2005)

A perspectiva de aprendizado e crescimento tem como missão identificar a infraestrutura que a organização possui, a fim de analisar se a mesma consegue prestar a assistência necessária para as demais perspectivas do BSC. (MULLER, 2014)

De acordo com Lobato (et al 2009, p. 172) essa perspectiva “ênfatiza a importância de se investir, não apenas em áreas tradicionais de investimento, como também no futuro, tais como: equipamentos, pesquisa, desenvolvimento de novos produtos, bem como sistemas e procedimentos”.

Assim, Fernandes e Berton (2005, p. 189) acrescentam que “essa perspectiva é usada para avaliar o nível de criatividade e alinhamento estratégico dos colaboradores em busca de racionalização de processos, de agregação de valor aos produtos, serviços e clientes da empresa”.

Assim, é possível concluir que as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, em equilíbrio umas com as outras, tem o poder de assegurar as condições nos processos de planejamento e controle estratégico.

2.5.3 Mapa Estratégico

O mapa estratégico faz parte do *Balanced Scorecard*, e permite que as organizações integrem suas estratégias em quatro perspectivas, sendo elas financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

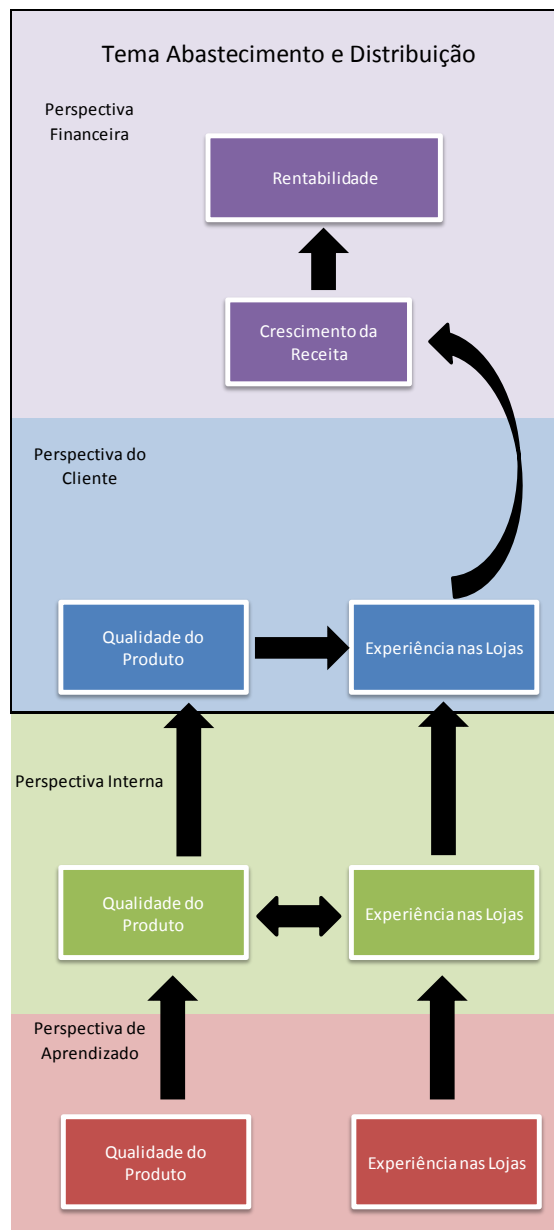
De acordo com Kaplan e Norton (2004, p. 34) o mapa estratégico é demonstrado como sendo um fator de causa e efeito, sendo as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* interligadas. Assim, a criação do mapa estratégico vem como um impulso para a organização esclarecer como e para quem a mesma criará valor.

Segundo o entendimento de Oliveira, Perez e Silva (2014, p.126) “o objetivo do mapa estratégico é desmembrar a estratégia e vincular cada um de seus pontos às principais áreas operacionais da empresa”.

Kaplan e Norton (2001, p. 83) acrescentam que “os mapas estratégicos ajudam as organizações a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática”.

Kaplan e Norton (2001, p. 83) apresentam um modelo de mapa estratégico, apresentado na figura a seguir.

Figura 12 - Modelo de Mapa Estratégico Tema Abastecimento e Distribuição



Assim, pode-se entender que os mapas estratégicos apresentam as estratégias empresariais em forma de objetivos interligados, inseridos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, perspectiva financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

2.5.4 Planos de Ação

O Plano de Ação permite que a organização visualize com clareza os objetivos estabelecidos e as ações que farão com que eles sejam concretizados.

A elaboração do plano de ação compreende uma etapa de suma importância no desdobramento, organização e execução da estratégia, sendo que ele também faz com que a responsabilidade individual e coletiva de todos os envolvidos sejam interligadas. (LOBATO et al, 2009, p. 191)

Andrade (2012, p.100) complementa que os planos de ação

Lidam com as questões táticas e operacionais, voltadas para o médio e curto prazos, e procuram traduzir e moldar as decisões estratégicas em planos mais concretos, capazes de serem entendidos e executados dentro de uma linguagem mais detalhada e específica para cada um dos diversos setores que constituem a empresa.

Lobato (et al 2009, p. 192) comenta que o plano de ação tem como propósito fazer referência às decisões, permitindo assim que a organização realize o acompanhamento da gestão estratégica.

Andrade (2012, p. 101) relata que para que o processo de planejamento estratégico traga os resultados esperados pela organização, os planos de ação devem ser elaborados em concordância com a missão e os objetivos estratégicos definidos pela empresa.

De acordo com Lobato (et al 2009, p. 192) quanto à forma de demonstração dos planos de ação, “cada estratégia sinaliza como o objetivo deve ser atingido, qual o prazo de início e término, quem é o responsável por sua execução e quais os recursos necessários para implantação”.

Com relação à apresentação do plano de ação, Lobato (et al 2009, p. 192) demonstra um formulário do mesmo, sendo este o quadro 1.

Quadro 1 - Formulário de Plano de Ação

Objetivo	Estratégia	Prazo		Responsável	Recursos (R\$)
		Início	Término		

Fonte: Adaptado de Lobato (et al 2009:192)

Sendo assim, o plano de ação trata dos objetivos da empresa de maneira mais realista e prática, fazendo com que as ideias anteriormente propostas se difundam e sejam concretizadas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem a função de apresentar as tipologias da pesquisa em questão, sendo elas: quanto aos objetivos, procedimentos, e quanto à abordagem do problema em estudo.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

No que se refere aos objetivos, essa pesquisa se caracteriza como descritiva, uma vez que Pinheiro (2010, p. 22), relata que a mesma “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Assim, Pinheiro (2010, p. 22) complementa que a pesquisa descritiva “envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”. O estudo realizado é caracterizado como descritivo, uma vez que será elaborado com base em descrever características de determinada população, como no caso em questão, realizar um estudo sobre uma organização não governamental, analisá-la e, posteriormente, aplicar na mesma um modelo de planejamento estratégico.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Em relação à análise dos dados, será utilizada neste estudo a abordagem qualitativa, onde segundo Pinheiro (2010, p. 20) a mesma “caracteriza-se pela tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características de comportamentos”. O autor (2010, p. 20) ainda complementa que a pesquisa qualitativa “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”. A pesquisa em questão terá abordagem qualitativa, pois buscará apresentar a complexidade do problema, que no estudo em questão se apresenta da seguinte maneira: “como o planejamento estratégico pode contribuir para o desenvolvimento de uma organização não governamental de proteção animal, com atuação na cidade de Içara?”.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa conterá estudo de caso, pesquisa bibliográfica e pesquisa participante. De acordo com Pinheiro (2010, p. 23), “o estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Pesquisa bibliográfica, de acordo com Pinheiro (2010, p. 22), é “elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet”. Já a pesquisa participante (PINHEIRO, 2010, p. 24) “caracteriza-se pela participação do pesquisador no interior da pesquisa. Para que haja efetividade nessa forma de condução de pesquisa, é importante que o pesquisador tenha experiência e controle da dinâmica do processo de pesquisa”.

Neste trabalho será feito uso do estudo de caso, porque o mesmo se prenderá em realizar um estudo profundo sobre o planejamento estratégico aplicado a uma organização não governamental, fazendo com que os conhecimentos transmitidos através do estudo sejam muito detalhados. Será utilizada também a pesquisa bibliográfica, pelo fato de se extrair informações sobre o assunto em estudo em referenciais teóricos publicados nos mais variados documentos. A pesquisa também traz o procedimento participante, pois a pesquisadora é membro efetivo da organização não governamental objeto de estudo, participando de todas as áreas relativas ao funcionamento da instituição em questão.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo tem como intuito apresentar o estudo de caso referente à elaboração do planejamento estratégico aplicado à organização não governamental intitulada de Amigo Bicho.

Desta forma, inicialmente caracteriza-se a organização, e posteriormente, é elaborado todo o processo de planejamento estratégico, tomando como base a pesquisa participativa da autora, assim como as informações transmitidas pela entidade.

É de suma importância ressaltar que a instituição do estudo de caso pertence ao terceiro setor, sendo ela uma organização não governamental, por este motivo o processo de planejamento estratégico torna-se um tanto quanto diferente em relação a outros estudos, uma vez que as entidades inseridas neste setor não possuem finalidades lucrativas, e por isso não tem como intuito se destacarem perante a concorrência.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Amigo Bicho é uma entidade voltada à proteção animal, que atua na cidade de Içara, Santa Catarina. Totalmente apartidária, sem fins lucrativos, sustentada por doações voluntárias e composta de cidadãos voluntários, ela iniciou suas atividades no primeiro trimestre do ano de 2011.

Fundada por uma pessoa, que movida pelo amor e pelo desejo de proteger e de dar uma vida digna aos animais que vivem nas ruas, e analisando também que a cidade de Içara estava passando por uma extrema carência desse tipo de entidade, decidiu convidar outros indivíduos com o mesmo intuito, a fim de formarem um grupo voltado à proteção animal, assim intitulado Amigo Bicho.

Logo no início de formação da ONG, os membros conseguiram ajuda de voluntários que disponibilizaram um sítio a fim de abrigar os animais, sendo atualmente este local sede da Amigo Bicho, localizado no bairro Demboski, em Içara.

Assim a Amigo Bicho iniciou suas atividades, resgatando os animais em estados críticos de abandono, maus-tratos e prestando a assistência necessária, encaminhando-os para as clínicas veterinárias da região e posteriormente realizando feirinhas de adoções a fim de que sejam adotados.

A ONG passou por uma grande rotatividade de membros efetivos, porém o fundador da mesma continua a gerindo, hoje sendo o presidente. Atualmente a Amigo Bicho conta com 16 membros ativos, sendo que destes, cinco fazem parte da diretoria da ONG, como o presidente, uma vice-presidente, uma tesoureira, um diretor social e uma secretária.

Assim a Amigo Bicho atua há quatro anos no município de Içara, realizando resgates de animais que se encontram em estado crítico de abandono, atropelamentos e maus-tratos, encaminhando-os para o atendimento veterinário, onde a maioria deles são castrados, para posteriormente utilizarem a sede da Amigo Bicho como lar temporário, até serem adotados em algumas das feiras de adoção mensais organizadas pela entidade. Ressaltando que a organização realiza o acompanhamento das adoções efetivadas, por meio de fichas de controles de adoção, ligações e visitas aos tutores e seus animais.

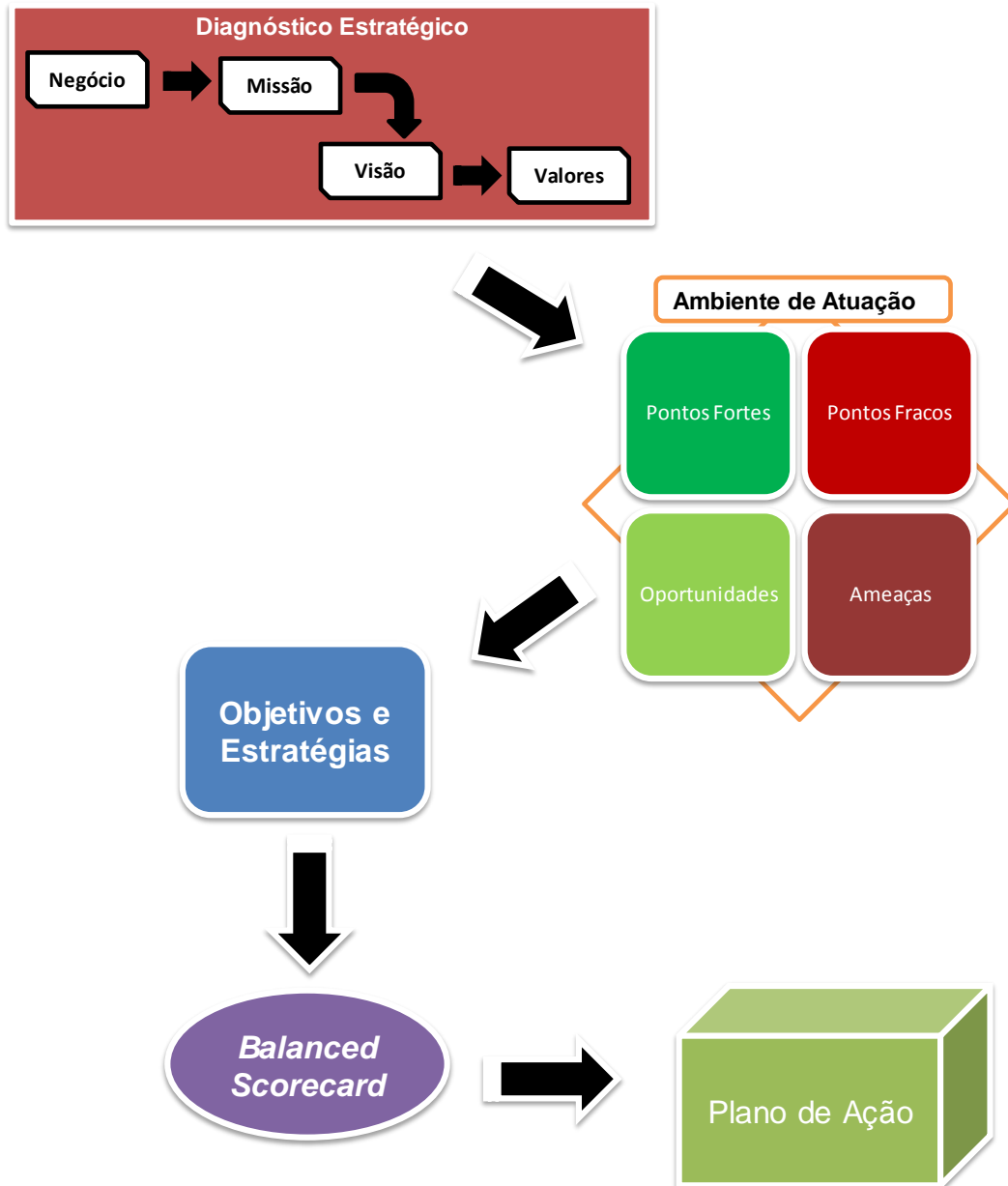
Hoje a instituição conta com a parceira de uma clínica veterinária localizada na cidade de Criciúma que realiza os procedimentos cobrando valores mais acessíveis e com melhores condições de pagamento, uma vez que os serviços são destinados para uma organização não governamental. Contando também com a ajuda financeira mensal de uma empresa da cidade de Içara, o que ajuda muito nas diversas despesas da organização.

Porém, as dívidas da Amigo Bicho são muitas, mensalmente a organização gera despesas em torno de R\$5.000,00, pois a mesma mantém resgates, atendimentos veterinários, alimentação dos animais resgatados, medicamentos e abrigos para os mesmos, somente com a ajuda de pessoas sensíveis à causa, e por meio dos eventos beneficentes organizados pelos membros efetivos. Esses eventos são bingos, bazares, pedágios, rifas, entre outros. Por este motivo o planejamento estratégico torna-se essencial a esse tipo de entidade, a fim de nortear suas atividades e despesas.

4.2 ETAPAS DO ESTUDO

O estudo de caso aplicado a Amigo Bicho será realizado seguindo as etapas do planejamento estratégico descritas no referencial teórico deste trabalho, sendo as mesmas ilustradas na figura 13.

Figura 13 - Etapas do Estudo do Planejamento Estratégico



Fonte: Elaborado pela autora.

Inicialmente, serão definidos o negócio, a missão, a visão e os valores da organização, uma vez que nestes tópicos serão elucidados os propósitos, pelo quais o grupo de voluntários se uniram à causa, e explicita o futuro da organização. Ou seja,

essa, que é a parte inicial do planejamento estratégico, define o porquê da criação da instituição e estabelece as metas que pretende atingir futuramente.

Após a apresentação dos propósitos que fizeram com que os membros instituíssem a organização e elucidada a visão de futuro da mesma, passamos a analisar o ambiente de atuação no qual a entidade está inserida, como as suas oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, todas incluídas na Matriz *SWOT*.

Na próxima etapa do planejamento estratégico são definidos os objetivos da organização objeto de estudo, e as estratégias que serão tomadas a fim de alcançá-los, sempre sendo tomadas como base a missão e a visão definidas pela instituição no início do processo de planejamento estratégico.

A fim de que o controle seja realizado de maneira eficaz, será utilizado o *Balanced Scorecard* (BSC), contando com o plano de ação, que é o modelo de acompanhamento de execução da estratégia. A partir daí, conseguiremos executar a estratégia, e controlá-la, com objetivo de fazer com que a organização a atinja.

Sendo que no presente estudo o processo de planejamento estratégico é desenvolvido para quatro anos, como ano de início será tomado como base 2015 e para término o ano de 2018.

4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A seguir será apresentada a proposta de planejamento estratégico para a ONG Amigo Bicho, ressaltando que a mesma é direcionada para quatro anos, de 2015 a 2018.

4.3.1 Negócio

A Amigo Bicho tem como principal objetivo de trabalho promover a defesa dos animais, resgatando-os das situações mais críticas e prestando o atendimento necessário, para posteriormente, disponibilizá-los para adoção, a fim de garantir, à maioria deles, uma vida digna, a qual sempre mereceram. Por este motivo, o negócio da Amigo Bicho poderia ser sintetizado na frase: “Defesa, amor e reabilitação animal”.

4.3.2 Missão

A missão da ONG Amigo Bicho advém da necessidade de expressar o intuito com que a mesma foi criada, ou seja, a sua razão de existir. Assim é apresentada a proposta de missão para a Amigo Bicho: “Proteger e defender os animais, diminuindo o número de abandonados e rejeitados através de adoções responsáveis”.

4.3.3 Visão

A visão é definida pela situação que a organização pretende estar no futuro, e a imagem que ela quer apresentar futuramente para a sociedade em geral, lembrando que a visão deve ser quantificada em anos. Diante do exposto, a Amigo Bicho apresenta a seguinte visão: “Ser reconhecida, até o ano de 2018, como uma das organizações de proteção animal de sucesso na região sul de Santa Catarina, através do aumento progressivo de resgate e reabilitação animal”. Sendo que a visão é apresentada no quadro 2.

Quadro 2 - Linha de Visão Amigo Bicho

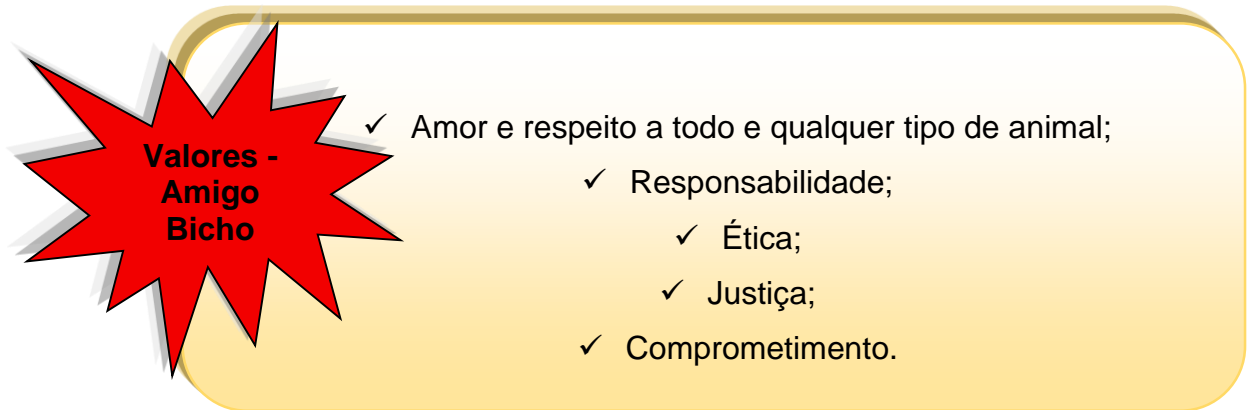
Ano	2015	2016	2017	2018
Nº de resgates	80	105	120	144
Nº de tratamentos	150	175	200	225
Nº de membros efetivos	8	12	16	20

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.4 Valores

Nos valores são estabelecidas as crenças que nortearam e nortearão a organização na sua existência. Ou seja, neste tópico são definidos os princípios que serão base de auxílio para a instituição tomar todas as suas decisões.

Figura 14 - Valores



Fonte: Elaborado pela autora.

Após definidos os valores que baseiam as decisões da instituição, se torna importante apresentar a análise ambiental da mesma.

4.3.5 Análise Ambiental

Depois de realizado o estudo da Amigo Bicho, foram identificados os fatores relevantes com relação às questões internas e externas da organização. Os quais serão ilustrados na figura 15.

Figura 15 - Análise SWOT da Amigo Bicho



Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, na figura 15 foi possível analisar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da organização, para posteriormente traçar os objetivos da mesma, e as estratégias para concretizá-los.

4.4. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

Na elaboração da análise ambiental da organização objeto de estudo foi possível identificar os pontos fortes e fracos da mesma, assim como as suas oportunidades e ameaças. O planejamento estratégico adentrará nos pontos fracos e nas ameaças externas à organização, promovendo medidas a fim de melhorar o quadro atual.

Assim, a Amigo Bicho estabeleceu seus objetivos, a fim de que os mesmos sejam concretizados por meio das estratégias utilizadas.

Os objetivos e estratégias da ONG objeto de estudo estão elencados no quadro 3.

Quadro 3 - Objetivos e Estratégias da ONG Amigo Bicho

Objetivos	Estratégias
Elevar a arrecadação de recursos financeiros;	Parcerias com empresas privadas e públicas;
Conquistar mais membros;	Promover palestras de incentivo à proteção animal e voluntariado;
Melhorar o controle das despesas;	Implantar fluxo de caixa semanal e mensal;
Conquistar parcerias com as clínicas do município de Içara;	Reunião com os seus proprietários;
Aumentar o tempo dedicado às atividades.	Efetuar escala de horários delegados a cada membro.

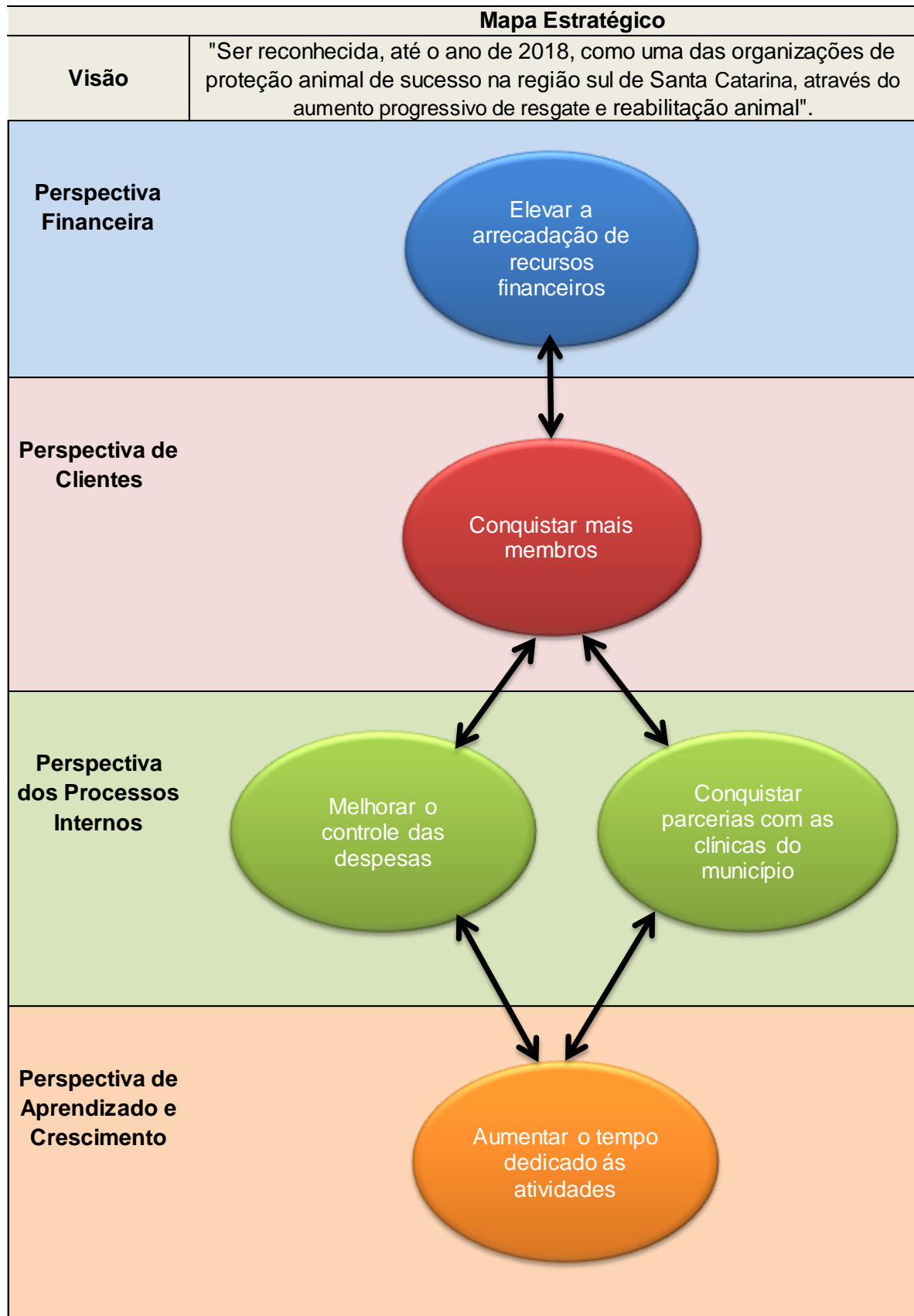
Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, conforme apresentados no quadro 3, acima são os objetivos que a organização pretende alcançar, e as estratégias que utilizará, fim de melhorar os problemas que apresenta atualmente.

4.5 MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é dividido em quatro perspectivas, sendo elas, a perspectiva financeira, de clientes, processos internos e de aprendizado e crescimento. A figura 16 apresenta o mapa estratégico da organização objeto de estudo, intitulada de Amigo Bicho.

Figura 16 - Mapa Estratégico - ONG Amigo Bicho



Fonte: Elaborado pela autora

Assim, como apresentado na figura 16, os objetivos estratégicos ficam todos separados em suas respectivas perspectivas no mapa estratégico.

4.6 BALANCED SCORECARD

O BSC tem a finalidade de acompanhar as estratégias adotadas pela organização. No quadro 4 é apresentado o modelo de *Balanced Scorecard* adotado pela ONG Amigo Bicho.

Quadro 4 - Balanced Scorecard - ONG Amigo Bicho

Área	Objetivo Estratégico	Forma de Mensuração	Projeto/Ação	Indicador	Metas + Prazo	Responsável	Plano de Ação
F i n a n c e i r a	Elevar a arrecadação de recursos financeiros	Valor recebido de doações e repasses	Aumentar a parceria com empresas privadas e conquistar recursos públicos através de reuniões	% de aumento no valor das doações e repasses	5% ao ano, até 2018	Carlos Alberto Fiorenza	Sim
C l i e n t e s	Conquistar mais membros	Aumento do número do membros efetivos	Promover palestras de incentivo à proteção animal e voluntariado	% de aumento no número de membros efetivos	5 membros ao ano, até 2018	Kariny Piovesan Teixeira	Sim
P r o c e s s o s	Melhorar o controle das despesas	Registros de todas as despesas despendidas com tempestividade	Implantar fluxo de caixa semanal e mensal	% das despesas devidamente registradas	Controle 100% efetivo até 2015	Jizele Lenhart Fernandes	Sim
A C p r e s n c d e i m z e a n d t o	Aumentar o tempo dedicado às atividades	Registrar na escala instituída se os horários de cada membro estão sendo cumpridos	Efetuar escala de horários delegados a cada membro	% de aumento de horas dispendidas nas atividades de cada membro	Participação de 100% dos membros até 2018	Cybele Andrade	Sim

Fonte: Elaborado pela autora

Acima foram demonstrados no BSC os objetivos estratégicos estabelecidos pela Amigo Bicho, a fim de realizar o acompanhamento da execução da estratégia. Normalmente todos os objetivos são elencados no BSC, porém, no modelo acima fora utilizado um objetivo para cada perspectiva.

4.7 PLANOS DE AÇÃO

Com relação ao plano de ação, ele é desenvolvido baseado em cada objetivo e estratégia definidos pela organização. Para exemplificar, foi aplicado o plano de ação na ONG Amigo Bicho, com base no objetivo “elevar a arrecadação de recursos financeiros”, sendo apresentado no quadro 5, contendo divisões que demonstram a ação a ser desenvolvida, o responsável pela concretização, o prazo definido, a forma que a ação será desenvolvida e o custo destinado à mesma.

Quadro 5 - Plano de Ação da ONG Amigo Bicho

PLANO DE AÇÃO					
Objetivo: Elevar a arrecadação de recursos financeiros					
Estratégia: Parcerias com empresas privadas e públicas					
Ação	Responsável	Prazo		Como	Custo
		Início	Término		
Implantar o troco solidário em um grande supermercado de Içara	Carlos Alberto Fiorenza	ago/15	dez/15	Reunião com os responsáveis	R\$ 0,00
Solicitar ajuda ao Ministério Público de SC	Carlos Alberto Fiorenza	dez/15	jun/16	Elaborar uma petição solicitando auxílio do MP através de recursos financeiros	R\$ 5,00
Conseguir patrocínio com outras empresas privadas	Carlos Alberto Fiorenza	dez/15	dez/18	Reuniões com os responsáveis de cada empresa	R\$ 0,00
Venda de produtos (camisetas, adesivos, canecas, entre outros)	Jizele Lenhart Fernandes	ago/15	dez/18	Realizando pedido de fabricação dos produtos para as fábricas, a preço menor do que o geralmente vendido	R\$ 500,00
Colocar caixinhas de doações em estabelecimentos comerciais	Kariny Piovesan Teixeira	jul/15	dez/18	Fabricação das caixinhas, e reunião com os responsáveis pelos estabelecimentos	R\$ 150,00
Realizar eventos beneficentes constantemente	Kamila Piovesan Teixeira	jun/15	dez/18	Conseguindo doações, e utilizando recursos financeiros da ONG a fim de angariar mais dinheiro para as atividades desempenhadas	R\$ 500,00
Conseguir recursos financeiros de pessoas físicas	Kariny Piovesan Teixeira	ago/15	dez/18	Promovendo palestras, e pedindo ajuda financeira em redes sociais da organização	R\$ 0,00
Promover mutirões de castração em parceria com uma clínica veterinária	Jizele Lenhart Fernandes	jun/15	dez/18	Abrindo inscrições através do e-mail da ONG, cadastrando e acompanhando os animais castrados	R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pela autora

No plano de ação apresentado acima, no quadro 5, é possível analisar as ações que serão desenvolvidas, para atingir o objetivo estratégico definido pela organização anteriormente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um ambiente altamente competitivo é natural que as empresas atualmente utilizem o planejamento estratégico em seus processos de gestão, uma vez que as mesmas utilizam esse tipo de ferramenta, prioritariamente, a fim de angariar vantagens competitivas.

Através do planejamento estratégico a organização consegue explicitar a sua razão de existir, a visão que possui acerca de seu futuro, os aspectos negativos e positivos que afetam a mesma internamente e externamente, e assim, estabelecer objetivos e estratégias para conseguir atingir a visão almejada. Sendo que as empresas podem também fazer uso do *Balanced Scorecard* objetivando realizar o acompanhamento da estratégia elaborada. Porém, o planejamento estratégico inclui variados outros benefícios, que podem ser aplicados em todos os tipos de organizações, não somente naquelas com fins lucrativos.

Assim sendo, os efeitos do planejamento estratégico não se restringem às empresas privadas, podendo ser expandido para as organizações públicas e para aquelas inseridas no terceiro setor. Nesta última, o planejamento atua fazendo com que as organizações possam se conhecer na íntegra, estabelecendo a missão pelo qual foi instituída, a sua visão de futuro, objetivos e estratégias. Assim, o planejamento contribui com esses tipos de entidades auxiliando as mesmas para uma gestão eficaz e para tomadas de decisões seguras e concretas, assim assegurando a perpetuidade da organização.

Mesmo as instituições inseridas no terceiro setor não possuindo finalidades lucrativas elas necessitam, e muito, de um planejamento estratégico que norteie as suas ações, delimite seus objetivos, estratégias, e auxilie na sua gestão, uma vez que as atividades diárias desse tipo de entidade são relativamente complexas, pois os membros envolvidos são voluntários e não se dedicam integralmente à causa, os recursos financeiros são escassos e a quantidade de tarefas a cumprir e ações a desempenhar são muito elevadas.

Assim sendo, o objetivo principal deste trabalho é de verificar as contribuições do planejamento estratégico para o desenvolvimento de uma organização não governamental de proteção animal, com atuação na cidade de Içara, sendo que esse tipo de entidade está inserida no terceiro setor. A finalidade da aplicação deste planejamento na instituição foi de elucidar para a mesma que o

planejamento estratégico tem o poder de auxiliar a instituição em suas atividades diárias, garantindo a ascensão da mesma e o alcance dos objetivos delimitados por ela, sendo estas as principais contribuições do planejamento. Assim pode-se demonstrar à entidade que o processo de planejamento estratégico possui importância em organizações inseridas no primeiro, segundo e terceiro setor.

O objetivo geral da pesquisa foi atingido, a partir do momento que os objetivos específicos foram sendo conquistados. Iniciou-se com pesquisa bibliográfica referente ao tema planejamento estratégico, sendo estes assuntos demonstrados nos capítulos dois e três. Após a pesquisa referente à fundamentação teórica, foi realizado o estudo de caso na ONG Amigo Bicho, aplicando na mesma todos os conhecimentos adquiridos anteriormente acerca do planejamento estratégico.

Referente aos objetivos específicos da pesquisa, o primeiro deles diz respeito a diagnosticar a situação atual da organização objeto de estudo. Este objetivo foi atingido na definição do negócio da instituição, onde é demonstrado o benefício que a mesma traz para a sociedade, na elaboração da missão, onde ela define o porquê de ter sido instituída pelo grupo, na visão, onde demonstra o que a mesma pretende para o futuro, e na elaboração dos valores, pois eles demonstram as crenças que a entidade leva-se consigo.

Este propósito também foi atingido no capítulo quatro deste trabalho, mais especificamente na análise SWOT, onde foi possível analisar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da organização, para que posteriormente, fossem estabelecidos objetivos a serem atingidos e estratégias a fim de concretizá-los.

Sugerir objetivos e estratégias para a ONG se refere o segundo objetivo específico deste trabalho. Sendo que definindo os objetivos a organização consegue demonstrar como deseja estar futuramente, quais as metas que pretende alcançar, ressaltando que os objetivos estratégicos necessitam, obrigatoriamente, estarem alinhados com a visão definida pela organização.

As estratégias definem a forma pela qual a entidade irá concretizar as metas definidas anteriormente, sendo esta uma parte muito importante do processo de planejamento estratégico, pois é por meio da definição das estratégias que a organização atinge o futuro almejado. No presente estudo, este segundo objetivo foi atingido no capítulo quatro, onde foram delimitados os objetivos, e posteriormente, as estratégias para a ONG em estudo.

O terceiro objetivo consiste em sugerir um modelo para implantação do planejamento estratégico para a organização em estudo. O mesmo foi alcançado no decorrer de todo o estudo de caso do trabalho, sendo este inserido no capítulo quatro. Neste tópico foi desenvolvida a aplicação do planejamento estratégico na entidade, assim como a sua ferramenta auxiliadora, o *Balanced Scorecard*.

Diante do exposto é possível concluir que o planejamento estratégico é uma peça essencial nas organizações, pois ele tem como intuito auxiliar as mesmas na concretização de suas metas, e alinhado ao BSC, a entidade consegue acompanhar a tradução das mesmas em ações. O presente estudo aplicou o planejamento estratégico em um tipo de organização onde ele não é comumente aplicado, em uma organização não governamental.

Nota-se no decorrer da pesquisa que o planejamento só trouxe benefícios para a organização, pois possibilitou que a mesma pudesse conhecer-se, para posteriormente, definir o que pretende em seu futuro. Assim, este estudo garante uma gestão mais eficaz na entidade, a fim de garantir também a perpetuidade da mesma.

Este estudo é de grande valia e importância para a entidade pesquisada, porém o mesmo não se restringe ao que fora abordado no trabalho. Por este motivo sugere-se posteriores estudos baseando-se nesta pesquisa, aplicados em outros tipos de organizações não governamentais, pois este é um tema pouco explorado, e que possui grande valia nesses tipos de entidades, que necessitam tanto de uma gestão eficiente para que possam desempenhar de forma eficaz a missão pela qual foram instituídas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel.** São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDRADE, Arnaldo Rose de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** São Paulo: Thomson, 2004.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- _____. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- FISHMAN, Adalberto A; ALMEIDA, Martinho de. **Planejamento estratégico na prática.** São Paulo: Atlas, 1991.
- HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita.** São Paulo: Makron Books, 1999.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios.** 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- _____. **A estratégia em ação.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1996.
- _____. **A estratégia em ação.** 16.ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003.
- _____. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas.** 9. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2009.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MULLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária.** São Paulo: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Albeto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Aristeu de; ROMÃO, Valdo. **Manual do terceiro setor e instituições religiosas**: trabalhista, previdenciária, contábil e fiscal. São Paulo: Atlas, 2006.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Thomson, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Pearson Prontice Hall, 2009.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PIMENTA, Solange Maria; SARAIVA, Luiz Alex Silva; CORRÊA, Maria Laetitia. **Terceiro setor**: dilemas e polêmicas. São Paulo: Saraiva, 2006.

PINHEIRO, José Maurício. **Da iniciação científica ao TCC**: uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

SALAMON, Lester. **A emergência do terceiro setor**: uma revolução associativa global. Revista de Administração, São Paulo. v. 33, n.1, p. 5-11, jan/mar. 2000.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 2009.

SOARES, Cristina Ristori Dias. Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas. 2001. Dissertação. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/1517?show=full>>. Acesso: jun. 2015.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e Terceiro setor**: criação de ONGs e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2007.