

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PARA UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS
LUCRATIVOS**

TRABALHO DE GRADUAÇÃO

Júlia Cleomara Erpen

**Santa Maria, RS, Brasil.
2006**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS**

por

Júlia Cleomara Erpen

Trabalho de Graduação apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, Centro de Ciências Sociais e Humanas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Ciências Contábeis**

Orientador: Prof. Gilberto Brondani

**Santa Maria, RS, Brasil
2006**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Curso de Ciências Contábeis**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de Graduação

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA
ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO**

elaborada por

Júlia Cleomara Erpen

como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências
Contábeis

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Gilberto Brondani
Orientador

Prof. Sergio Rossi Madruga

Prof. Tania Moura da Silva

Santa Maria, 13 de setembro de 2006.

AGRADECIMENTOS

Sem a ajuda de muitas pessoas tudo teria sido mais difícil. A todos aqueles que souberam me ajudar, colaborar, emprestar seu conhecimento, acompanhar e orientar vai o meu sincero obrigado.

A conquista não é só minha, pois há um toque de cada um de vocês em minha jornada. A recompensa não é apenas conquistar esse título, mas o aprendizado e a amizade que conquistei, e devo isso principalmente a vocês: Cláudia, Carine e Noemi.

Também agradeço a contribuição e atenção da IFAA-BRASIL, objeto desse estudo, principalmente a Elói Paulus, que oportunizou a realização da pesquisa.

Aos grandes responsáveis por minha trajetória, que agora têm a certeza de que fizeram um bom investimento, agradeço infinitamente a vocês; pai, mãe e maninha.

Também agradeço ao meu noivo, Cristiano, uma pessoa mais do que especial, minha fonte de inspiração e verdadeiro anjo da guarda.

RESUMO

Trabalho de Conclusão
Curso de Ciências Contábeis
Universidade Federal de Santa Maria

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

AUTORA: JÚLIA CLEOMARA ERPEN

ORIENTADOR: GILBERTO BRONDANI

Data e local de defesa: Santa Maria, 13 de setembro de 2006.

Este estudo visa apresentar a importância do planejamento estratégico para uma organização sem fins lucrativos, como forma de colaboração a otimização de seus esforços. Para tanto se recorreu à pesquisa descritiva, baseada na verificação da atual situação da organização onde foram estabelecidas a missão e visão, bem como analisados fatores relativos às oportunidades e ameaças atuais e futuras, pontos fracos e pontos fortes. Ainda enfatizaram-se questões relativas ao processo de gestão organizacional, onde o planejamento estratégico independentemente do tipo de organização a que se destina, foi figurado segundo a bibliografia pesquisada como uma ferramenta auxiliar ao processo de gestão. Conclui-se que a organização, mesmo sendo sem fins lucrativos deve ser analisada e administrada como uma verdadeira empresa, já que possuem serviços, produtos, clientes e público-alvo. Evidenciou-se também a necessidade de mantê-la atualizada quanto aos novos modelos administrativos e os instrumentos de gestão. Também permite a contribuição para a área acadêmica, possibilitando ampliar o conhecimento sobre o assunto, já que até então representa uma área de pesquisa pouco explorada.

Palavras-chave: gestão; organização sem fins lucrativos; planejamento estratégico.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

IFAA - International Farmers Aid Association

EUA - Estados Unidos da América

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	11
2.1 Organizações.....	11
2.2 Gestão organizacional.....	13
2.3 Organizações sem fins lucrativos.....	16
2.4 Estratégias.....	18
2.5 Planejamento estratégico.....	21
2.5.1 Missão e visão.....	23
2.5.2 Análise ambiental.....	26
2.6 Planejamento estratégico para organização sem fins lucrativos.....	28
3. METODOLOGIA.....	31
4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	32
4.1 Funcionamento do programa no Brasil.....	35
5. PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	38
5.1 Empresa.....	38
5.2 Negócio.....	38
5.3 Missão.....	38
5.4 Visão.....	38
5.5 Análise interna.....	39
5.5.1 Pontos fortes.....	39
5.5.2 Pontos fracos.....	39
5.6 Análise externa.....	39
5.6.1 Oportunidades.....	39
5.6.2 Ameaças.....	39
5.7 Planos de ação.....	40
5.7.1 Ações para melhor aproveitamento dos pontos fortes.....	40
5.7.2 Ações para eliminar os pontos fracos.....	40
5.7.3 Ações para aproveitar as oportunidades.....	40
5.7.4 Ações para evitar ou minimizar as ameaças.....	41

6. CONCLUSÃO.....	42
7. REFERÊNCIAS.....	43

1. INTRODUÇÃO

O número de instituições sem fins lucrativos tem aumentado consideravelmente nos últimos anos, o que pode ser justificado pelo fato delas serem apontadas por muitos, como uma solução para os problemas sociais, buscando satisfazer carências decorrentes das deficiências do Estado e da abordagem reativa do setor lucrativo em relação a tais questões.

Independentemente do tamanho, da área de atuação e do ambientes onde tais instituições estão inseridas, relacionam-se diretamente a valores básicos que justificam sua fundação e desenvolvimento. Assim, deve-se a credibilidade que tais instituições adquiriram perante a sociedade, aos valores associados e ao profissionalismo de quem as integram.

Além de se tornarem estrategicamente mais ágeis, as organizações sem fins lucrativos pretendem se tornar mais competentes. A própria essência das melhores organizações desse setor é a capacidade de combinar dedicação à causa com habilidade administrativa prática. Portanto, as organizações precisarão combinar missão e administração para serem bem sucedidas. Muitas organizações voluntárias tiveram sucesso na promoção da missão como a finalidade principal da organização.

Considerando o atual contexto, em que os cenários apresentam muitas mudanças e alto grau de incerteza, torna-se necessário um planejamento bem feito. Quanto mais alto o grau de incerteza, dúvida, insegurança, maior deverá ser o cuidado com a qualidade do processo de planejamento, podendo haver necessidade de estudos com grau mais detalhado e aprofundamento de pesquisas, enriquecimento e aproveitamento de experiências diversas, reuniões criativas e maior ênfase no tratamento das novas idéias.

Diante da complexidade e das constantes transformações no cenário empresarial, o planejamento estratégico surge como uma ferramenta que auxilia o processo de gestão, permitindo à empresa e organizações estabelecer um rumo a ser seguido, bem como a interação com o ambiente a qual ela pertence. Embora desenvolvido e estudado há décadas, o planejamento estratégico como ferramenta administrativa volta-se especialmente a empresas competitivas, cuja finalidade é a obtenção de lucro.

Dessa forma a problemática desse estudo consiste em expor como o planejamento estratégico poderá auxiliar uma pequena empresa sem fins lucrativos, como a International Farmers Aid Association -IFAA BRASIL, que possui sua sede administrativa na cidade de Santa Maria, RS e que seleciona jovens para estágios agropecuários em fazendas norte-americanas.

O objetivo geral desse trabalho consiste em elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a organização. Além de demonstrar a importância de se pensar estrategicamente, analisar a postura dos dirigentes perante o planejamento estratégico, fixação da missão, visão e objetivos para a organização, e, identificação e análise de seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças ambientais.

O trabalho foi estruturado basicamente em cinco partes. Na primeira parte foi abordado o referencial teórico, no qual se utilizaram características e conceitos descritos por alguns autores adotados com o intuito de ampliar o conhecimento até então existente. Entre os assuntos abordados além de planejamento estratégico e organizações sem fins lucrativos, já mencionadas no título do trabalho, foram feitas referências às organizações, processo de gestão e as estratégias de uma maneira geral.

Aplicou-se determinada metodologia para a realização do trabalho, a qual é descrita em sua segunda parte. Na terceira parte fez-se uma breve apresentação da empresa, objetivando demonstrar algumas de suas características, tais como estrutura, atividades e propósitos. Esclarecidas algumas de suas especificidades, o quarto passo foi à apresentação da proposta de planejamento estratégico para a empresa, onde foram fixadas sua missão e visão, e a partir do conhecimento de seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, foi definido um plano de ação.

Na quinta e última parte, foram sintetizados as principais avaliações referentes ao desenvolvimento e os resultados obtidos no trabalho.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Como o tema desse trabalho é o planejamento estratégico, ele deve ser associado ao esclarecimento do significado de outros termos, tais como organizações, gestão e estratégia, além de elucidar características das organizações sem fins lucrativos, setor para o trabalho é destinado. Para tanto foram pesquisados diversos autores, que de alguma maneira contribuem para o enriquecimento dos aspectos mencionados no trabalho.

2.1 Organizações

A presença das organizações atualmente é fundamental. É o que afirma Gibson (1981, p. 23) “a nossa sociedade desenvolveu-se graças à criação de organizações especializadas que fornecem bens e serviços de que ela precisa”. Assim elas existem para alcançar metas que serão mais facilmente atingidas por meio da ação conjunta de indivíduos.

O processo de desenvolvimento das organizações conforme Chiavenato (2000) iniciou com base em elementos naturais, logo após, esses elementos sofreram transformações pelo trabalho, então se passou a empregar o capital como fator básico da vida social, e dessa maneira surgiram as organizações, resultantes da união dos elementos natureza, trabalho e capital.

A maioria dos autores relaciona o início das organizações com o próprio surgimento da vida, pois, os indivíduos perceberam que não conseguiriam obter tudo que necessitavam sozinhos. Dessa forma para atingirem suas metas, passaram a se reunir, primeiramente em famílias, depois em tribos e unidades políticas, e após um longo processo de evolução, hoje, encontramos modernas e gigantescas organizações.

Para Chiavenato (2000, p. 346) “a sociedade moderna e industrializada é uma sociedade de organizações, das quais o homem passa a depender para nascer, viver e morrer”. Ainda ressalta que as organizações possuem características diferenciadas entre si.

Enfatizando a idéia de que as organizações não são todas iguais, afirma Daft (1999, p. 15) que “muitos problemas ocorrem quando todas as organizações são tratadas como iguais, o que acontecia com os princípios administrativos e com abordagens burocráticas que tentavam projetar todas as organizações da mesma forma”.

Pelo fato de constituírem-se da ação conjunta de indivíduos, as organizações além de fornecer bens e serviços à sociedade, também representa o ambiente onde as pessoas passam a maior parte de seu tempo. Para Gibson (1981) as organizações não estão presentes apenas na sociedade, mas também na vida particular das pessoas.

Pelo fato das pessoas representarem um recurso comum em todas as organizações, tem ganhado destaque cada vez maior a questão dos recursos humanos, essa tem o papel de ativar o desenvolvimento da capacidade humana, oferecendo oportunidades de crescimento pessoal ao empregado e obtendo para si contribuições criativas e inteligentes.

Ao contrário das máquinas, as pessoas não podem ser possuídas. Contudo, como as máquinas, as pessoas tornam-se mais valiosas quando se especializam em seus negócios e atividades. Quanto mais específicos forem o conhecimento e as habilidades de um funcionário, mais produtivo ele se torna e mais eficiente se torna à empresa em tudo que ela faz (MINTZBERG, 2006, p. 262).

O fato das mudanças ocorrerem rapidamente em todos os ambientes, ocasiona o surgimento de novas ondas e tendências, para enfrentar os novos desafios e assegurar o crescimento, a segurança e a sobrevivência das entidades no longo prazo, é preciso estar em sintonia com essas transformações, afirma Chiavenato e Gomes (2002) que o administrador deve possuir visão estratégica e pensar em termos de totalidade, ou seja, possuir um foco sistêmico.

A palavra sistema segundo Chiavenato (2000) representa um conjunto de elementos interligados que formam um todo com características próprias que não são encontradas em nenhum dos elementos isolados. É integrado por partes ou unidades relacionadas entre si, que trabalham conjuntamente para alcançar uma série de objetivos. Destaca-se ainda que um sistema pode ser dividido em subsistemas.

Da mesma forma que os organismos é possível conceber as organizações como subsistemas. É possível definir esses subsistemas de muitas maneiras. Este é um exemplo que põem em relevo as relações entre diferentes variações que influenciam o funcionamento de uma organização, fornecendo, assim um instrumento útil de diagnóstico (MORGAN, 1996, p. 52).

Para Tachizawa e Rezende (2000, p. 125) “o enfoque sistêmico permite que a organização analise o meio ambiente, definindo o cenário provável, de longo prazo, a partir do qual os objetivos institucionais e as respectivas estratégias para atingi-los serão delineados”.

Como exposto anteriormente, algo importante a ser considerado nas organizações consiste em analisar sua diversidade, bem como identificar o ambiente a qual ela está inserida, para dessa forma administrá-la adequadamente. Considerando esses fatores é importante citar que as organizações podem ser classificadas segundo o objetivo a que se destinam em

lucrativas e sem fins lucrativos. As organizações lucrativas visam o lucro, o ganho de capital para expandirem, ao passo , que as sem fins lucrativos objetivam o bem estar de parte da população.

Conforme Bethem (1999), as organizações são constituídas por várias partes inter relacionadas e interdependentes, nas quais há uma interação da organização com o seu ambiente exterior, caracterizando a busca da satisfação de alguma necessidade. Esse ato pode ser definido como uma ação, usada para o atendimento de objetivos, os quais, somente existem em razão do processo de planejamento e pelo qual haverá um responsável.

2.2 Gestão organizacional

As mudanças ocorrem em ritmo acelerado, podendo derivar de influências sociais, políticas, econômicas ou tecnológicas. É necessário que haja uma adaptação a essas mudanças para que as organizações possam sobreviver, pois o ambiente é imprevisível e instável. Uma situação considerada excelente pode passar a ser péssima quando a conjuntura muda. Pequenos eventos podem ter efeitos gigantescos, o que Richard (1999) chama de efeito borboleta e que representa algo relevante para os administradores.

Cada organização está inserida em um ambiente, com o qual ela interage, e Gibson (1981) afirma que para essa interação ocorrer é fundamental que o administrador considere as forças ambientais em suas decisões diárias, afinal, a boa gestão é essencial para o sucesso de qualquer organização.

Assim como uma forma de orientar as organizações, há a necessidade do processo de gestão, definido como um conjunto de atividades e funções que envolvem pessoas e recursos necessários para se atingir os objetivos organizacionais. Ela é eficaz quando atinge esses objetivos, e eficiente quando há um mínimo de perda de recursos, fazendo o melhor uso possível dos insumos financeiros, de tempo, de materiais e de pessoas.

Toda organização pretende manter um processo de crescimento, e segundo Tachizawa e Rezende (2000, p.3) “a função do administrador é a de atuar na gestão do processo de crescimento da organização, atuação essa que se consubstancia e se corporifica mediante a tomada de decisão”. A capacidade das organizações de ter hoje um desempenho eficaz, depende das decisões que foram tomadas no passado, mas acima de tudo, as decisões que tomam hoje modelam suas opções no futuro.

O desenvolvimento das organizações é guiado pelas decisões dos administradores, e para Gibson (1981, p.25) "se nossa sociedade tem grande necessidade de organizações bem administradas, concluímos que os administradores são um recurso social muito importante".

Dessa maneira torna-se necessário analisar a responsabilidade e o comprometimento dos dirigentes com a construção do futuro da organização, conforme descreve Costa (2002, p.9) "cada profissional tem pensamentos atitudes e comportamentos próprios quanto a sua responsabilidade em relação à visão de futuro de sua organização".

A falta de responsabilidade e comprometimento pode representar um obstáculo ao desenvolvimento das organizações, pois as formas de agir, decidir, fixar prioridades, dar ordens, acompanhar resultados, promover ou premiar o desenvolvimento dos funcionários e colaboradores é fator determinante ao sucesso organizacional.

Como os gerentes são responsáveis pelo projeto dos processos, eles precisam criar sistemas para planejar seu trabalho, gerenciando pessoas e monitorando as realizações. Para isso muitos deles gastam expressivamente seu tempo projetando a organização, atualizando velhos processos, estabelecendo novos procedimentos, reorganizando a estrutura e estabelecendo mecanismos de coordenação.

A idéia de gestão como obstáculo é completada pela afirmação de Costa (2002), que estabelece a postura dos dirigentes como objeto de interferência direta na metodologia de trabalho adotada no processo de gestão, representando muitas vezes um obstáculo para as empresas, os quais, ocorrem sobretudo quando envolvem transformações culturais, de postura ou estrutura organizacional.

Drucker (1995) ressalta a importância da figura de um líder, responsável por gerenciar as atividades e que possua capacidade de inovar, de renovar constantemente. O líder tem figura de destaque na realização da missão, da visão e do futuro da organização.

O trabalho de gerência deve-se adaptar a três níveis - um nível de informação, um nível intermediário, com pessoas e um nível concreto de ação. O papel desempenhado pelos gestores pode se ajustar a esses níveis, porém, devem lidar com os três níveis de forma integrada, embora o que acontece constantemente é que muitos favorecem um nível a outro. "O gerente processa informações para conduzir pessoas que, por sua vez, devem assegurar que as ações necessárias sejam executadas" (MINTZBERG, 2006, p. 51).

O fato de a gerência ser exercida por pessoas, pode determinar características de gestão, nas quais as pessoas têm ou adquirem em relação ao seu trabalho um conjunto de valores firmemente estabelecidos, por meio de experiências e treinamentos formam um

conjunto de habilidade ou competências, pelas quais estabelecem modelos, o que pode se definir como estilo gerencial, claramente percebido no cumprimento de suas tarefas.

Cada líder tem seu estilo de liderança, os quais são definidos por Chiavenato e Matos (2002) em três categorias:

- Liderança autocrática: é exercida de forma autoritária e centralizada, em que a decisão é tomada por um agente dominador, que provoca nas pessoas sinais de tensão, frustração e agressividade. Dessa forma, o líder é alguém temido pelo grupo.
- Liderança liberal: permite total liberdade ao grupo para tomar decisões, com intervenção mínima do líder, que ao não apresentar firmeza em seu comportamento passa a ser ignorado, prevalecendo o grupo. Tal estilo de liderança não apresenta muita qualidade no trabalho desenvolvido, não há comprometimento e gera ações individualistas.
- Liderança democrática: possui como traço marcante à comunicação, orienta e estimula a participação das pessoas, que conseqüentemente apresentam um trabalho com qualidade, há um clima de satisfação, integração, responsabilidade e comprometimento.

Esse último estilo é considerado ideal segundo a maioria dos autores pesquisados, conforme Tachizawa e Rezende (2000, p. 9) “o desenvolvimento dos recursos humanos passa a ser a questão central do novo líder, que deve estimular a participação e criatividade de seu pessoal no processo decisório”, ou seja, o líder não é mais a figura que centraliza o comando, a autoridade suprema. O líder deve utilizar ferramentas e atitudes que possibilitem a integração com as pessoas, integração essa que deve acontecer de maneira comunicativa.

Em pequenas organizações, a maioria das pessoas obtém as informações de que precisam de maneira informal. À medida que as organizações crescem, é preciso mais esforço para garantir que as pessoas conheçam as várias partes da organização e que sejam capazes de participar das decisões. Conseqüentemente os administradores precisam desenvolver processos e sistemas de comunicação, que permitam as pessoas contribuir de maneira adequada.

Nesse contexto, destaca-se a informação como um instrumental, cabendo às lideranças aplicá-las a serviço das competências intra e intergrupais. Para tanto se define como ideal a gestão que considera a integração tecnológica e humana, pois a informação não é algo solto e sim algo que deve ser assimilado.

Assim, destaca-se o desenvolvimento e aplicação de novas ferramentas de gestão, que apresentam traços sofisticados, desenvolvimento do trabalho em equipe, utilização e assimilação de informações, gerando, dessa forma, produtividade e qualidade. Outro componente que precisa de incentivo, é a inovação. Isso significa buscar novas idéias, reconhecendo que apesar da possibilidade delas falharem, algumas se tornará o motor do desenvolvimento da organização.

2.3 Organizações sem fins lucrativos

As organizações sem fins lucrativos integrantes do terceiro setor, no presente trabalho foram consideradas equivalentes, sendo que elas diferem dos setores públicos e privado. Hudson (1999) afirma que a maior diferença consiste no fato da administração das organizações sem fins lucrativos serem movidas pelos valores e crenças das pessoas.

O setor privado é marcado pelo relacionamento direto entre fornecedor e cliente, o qual ocorre por meio da oferta de mercadorias e serviços, mediante o estabelecimento de um preço de mercado. Já o setor público proporciona serviços, e em retorno os eleitores escolhem os governantes que acreditam oferecer os programas mais apropriados para a satisfação de suas necessidades.

Os executivos principais das organizações sem fins lucrativos precisam desenvolver uma combinação de habilidades empreendedoras e políticas. Precisam de habilidades empreendedoras para assumir riscos e procurar oportunidades, que geralmente estão associadas ao setor privado. Também precisam de habilidades de reunir constituintes políticos em prol de atividades que estão dispostos a apoiar, o que se relaciona muitas vezes à gestão do setor público, é o que afirma (HUDSON, 1999).

Decorrente da iniciativa de pessoas ou de grupos como forma de atender interesses sociais, as organizações sem fins lucrativos segundo Druker (1995, p.3) “existem para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade”. Percebe-se dessa maneira que elas possuem uma causa social que origina a visão, os valores e os princípios da organização. Desempenham um importante papel para a sociedade, já que a capacidade do governo para executar tarefas sociais tem se mostrado limitada.

O Estado não pode oferecer tudo a população, sendo que muitas vezes não consegue satisfazer a demanda dos setores de segurança, saúde e educação, essências para a nossa

sociedade. É o que afirma Rafael (1997, p.1) “as mudanças têm sido inevitáveis e os próprios governantes já concluíram também que o Estado deve ser enxugado para fazer frente às novas exigências básicas de seus habitantes”.

Hudson (1999) também cita as limitações do setor público e o fato cada vez mais comum do governo delegar responsabilidade para o gerenciamento de serviços, antes por ele ofertados, ressaltando ainda a existência da competição dessas organizações entre si para obtenção de fundos.

O fato da necessidade de levantamento de recursos para a operacionalização de suas atividades é enfatizado por Drucker (1995), destacando que as organizações sem fins lucrativos não devem se subordinar a esse processo, mas dependem dele para o cumprimento de sua missão. Em consequência da necessidade de autosustentabilidade, essas organizações devem apresentar comportamento de empresa atuante no mercado, porém responsabilidade de Estado. O autor cita ainda quatro itens necessários ao seu funcionamento: um plano, marketing, pessoas e dinheiro.

Apresentam grande diversidade em termos de tamanho, captação e aplicação de recursos, objetivos e formas de atuação. Uma característica geralmente apresentada consiste no envolvimento voluntário, destacando-se os setores de educação e saúde.

Nesse contexto é importante ter em mente o papel que as organizações desempenham, tanto as com fins lucrativos como as sem fins lucrativos, pois ambas são estruturadas nas necessidades da população, e mesmo as instituições sem fins lucrativos não visando o lucro, também necessitam de ferramentas e modelos que auxiliem no processo de gestão, para tanto, precisam de gerência para se concentrar em sua missão.

Em organizações sem fins lucrativos, a competição também existe da mesma forma em que a cooperação, diferindo significativamente das organizações que visam o lucro. Há competição, mas essa ocorre em razão da causa social sem prejudicar as outras organizações, podendo se dar tanto com outras organizações sem fins lucrativos, quanto com as com fins lucrativos e até mesmo com o governo.

A importância de tais organizações para a sociedade mudou essa visão, exigindo-se delas uma gestão mais eficiente de seus recursos e um maior controle das atividades, figurando dessa forma como ferramenta que tornará real a missão que a organização possui. Necessitam de ferramentas para captação de recursos, pois é muito comum encontrar organizações sem fins lucrativos apresentando problemas de falta de recursos financeiros para manter e praticar seus projetos e serviços.

Até alguns anos, as organizações não viam a gestão como uma ferramenta para a

realização de suas atividades. Como coloca Drucker (1995, p. 14) “‘gerência’ era um palavrão nas organizações sem fins lucrativos. Gerência significava ‘negócios’ e elas não eram empresas. Na verdade, em sua maioria elas acreditavam que não necessitavam de qualquer coisa que pudesse ser chamada de ‘gerência’. Afinal, elas não tinham ‘lucros’”.

2.4 Estratégias

O fato das organizações dependerem de sua relação com o ambiente condiciona que a empresa aja de acordo com estratégias. Sobretudo no ambiente competitivo atual que exige do administrador orientação no seu trabalho dentro da estratégia geral da empresa, antecipando-se as mudanças ambientais.

Quando se fala em estratégia, ela geralmente aparece associada aos termos objetivos, metas, política e programas, muitas vezes tratando-as como sinônimos. Para evitar confusões na definição do termo estratégia, será feita uma diferenciação considerando que o termo estratégia possui significado diferenciado dos demais. Mintzberg (2006) procurou esclarecê-los pelas seguintes definições:

- Estratégia: plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ação da organização, considerando-a como um todo. Auxilia na organização e alocação dos recursos organizacionais;

- Objetivos: estabelece o que vai ser atingido;

- Meta: estabelece quando os resultados devem ser obtidos;

Tanto os objetivos quanto às metas são responsáveis apenas pelo estabelecimento não determinando como os resultados devem ser atingidos. Os objetivos que afetam a direção geral e a viabilidade da entidade são chamados de objetivos estratégicos.

- Políticas: são regra ou diretrizes que expressam limites dentre os quais a ação deve ocorrer. Geralmente servem para resolver conflitos entre objetivos específicos;

- Programa: seqüência de ação passo a passo, necessárias para atingir os principais objetivos. Expressam como os objetivos vão ser atingidos dentre os limites estabelecidos pela política adotada.

Quando se desenvolvem estratégias de ações para a empresa, não deve haver a preocupação centralizada apenas no sucesso ou no fracasso, é preciso estar atento ao que está

acontecendo no ambiente, para somente então decidir o que fazer, sempre se considerando a necessidade de adaptação às conseqüências das estratégias de ação.

A estratégia representa a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, para a consecução de seus objetivos. Para o sucesso da estratégia deverá haver uma adequada utilização dos recursos físicos, financeiros e humanos. Mediante a estratégia a empresa irá estabelecer um caminho, um rumo a ser seguido, bem como definir as ações a serem tomadas para o alcance dos seus objetivos.

Segundo Oliveira (2005), a estratégia deve corresponder a uma opção inteligente, econômica e viável a empresa, com o intuito de otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir problemas e aproveitar as oportunidades dispostas no ambiente.

É essencial que a estratégia esteja voltada para o objetivo principal da empresa, não afastando a possibilidade de que existam investimentos em objetivos diversificados, mas é preciso priorizar a essência do negócio.

Para Oliveira (1998, p.177) “Além de ser um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores ambientais, as estratégias, também tem influência dos fatores internos da empresa”. Isso é facilmente percebido pela necessidade de qualificação, mexendo com a estrutura de pessoas, sistemas, administração e valores.

Já Chiavenato e Matos (2002) alertam que estratégias equivocadas representam fatores negativos e riscos ao sucesso da empresa, e são definidas como inimigos. Ela serve para aproveitar uma oportunidade, afastar uma ameaça favorece a concentração de esforços.

Muitas empresas de sucesso não estão conscientes das estratégias que sustentaram seu sucesso. É bem possível para uma empresa atingir seu sucesso inicial, sem real conscientização de suas causas; entretanto, e muito mais difícil continuar bem, ramificando-se em novos empreendimentos e negócios, sem a apreciação exata da significação de suas estratégias básicas (OLIVEIRA, 1998, p.178).

A definição de estratégia para Tachizawa e Rezende (2002) corresponde a um conjunto de ações adotadas pela organização para melhorar o seu desempenho, o que se materializara pela busca de vantagens em relação aos concorrentes, atendimento das necessidades dos clientes e adaptação às mudanças ambientais.

Dessa forma conclui Figueiredo e Caggiano (1993, p.79) “a análise ambiental ordena os fatores que devem ser considerados na formulação da estratégia para o atendimento dos objetivos e das metas organizacionais”. A estratégia permite a seleção da melhor maneira de atingir as metas decorrentes dos objetivos organizacionais, partindo da sua posição atual.

Cabe ao administrador a escolha da estratégia a ser adotada, porém, ela deve ser oportuna e adequada aos objetivos da empresa. Afinal, com define Clemente (2004, p.26) “por trás de todo negócio bem sucedido há uma estratégia definida, nem sempre escrita, mas nítida aos olhos de todos”.

Segundo a classificação adotada por Oliveira (1998) as estratégias podem ser: estratégia de sobrevivência; estratégia de manutenção; estratégia de crescimento; e estratégia de desenvolvimento.

- Estratégia de sobrevivência: é aquela que a empresa adota quando se vê sem alternativas, ou seja, quando não apresentam mais perspectivas. Consiste basicamente na redução ao máximo dos custos, sendo que os investimentos quase não ocorrem.
- Estratégia de manutenção: ocorre em ambientes onde predominam as ameaças, porém existem recursos para garantir a sobrevivência e pontos fortes que permitem ao administrador manter a posição da empresa no seu ambiente. Permite à empresa, apesar, de que moderadamente realizar investimentos que valorizem seus pontos fortes e atenuem os pontos fracos.
- Estratégia de crescimento: ocorre quando a empresa apresenta pontos fracos, mas o ambiente disponibiliza oportunidades de crescimento, podendo resultar em uma situação favorável a empresa.
- Estratégia de desenvolvimento: ocorre quando além do ambiente evidenciar situações favoráveis, há a predominância de pontos fortes. Esse tipo de estratégia permite o desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos ou serviços e o desenvolvimento financeiro.

Silva (2003) quando se refere às organizações sem fins lucrativos, defende que o tipo de estratégia adotada irá depender da análise das questões que cercam a organização, sendo estas classificadas em de manutenção, problemáticas e de desenvolvimento.

- Questões de manutenção: refere-se ao passado, a algo que já existe e que apresenta a necessidade de ser mantido, para isso consomem capital e não os geram, porém são essências para dar seqüências aos processos.
- Questões problemáticas: refere-se a situações presentes, e resultam de imprevistos que afetam as atividades das organizações.
- Questões de desenvolvimento: refere ao futuro, resultam de processos de mudanças e desenvolvimento, são utilizadas para a geração de capital e oportunidades.

Em ambas as classificações percebem-se a importância da análise ambiental, que permitirá o conhecimento da situação real da empresa e a definição de estratégias condizentes com ela. Ou seja, a melhor estratégia é aquela que respeita as particularidades de cada empresa, não existindo um tipo ideal comum a qualquer organização.

2.5 Planejamento estratégico

Está claro que todo gestor precisa estar consciente da história da organização e da sociedade em que vive e consciente também do que está acontecendo no mundo atualmente; fica evidente, porém, de que todo gestor necessita estar pensando também no futuro, ou seja, estar aberto a ele, e projetando uma visão dele. Portanto, planejamento, desde que bem feito, pode ser útil em praticamente todo tipo de cenário.

Um dos grandes obstáculos ao desenvolvimento das organizações, segundo Costa (2002), é a dificuldade de percepção do futuro, tanto das oportunidades quanto das ameaças, fato esse que o autor atribui a falta de planejamento e ao mau emprego do tempo dos dirigentes, os quais preocupam-se excessivamente com as atividades internas e com ações imediatistas.

Nem sempre os dirigentes adotam uma postura favorável ao planejamento estratégico, segundo Chiavenato e Matos (2002) muitas vezes adotam atitudes tradicionalistas, se baseiam em fatos e eventos ocorridos no passado, pois para eles o que ocorreu no passado é o que condiciona o presente. Outros adotam atitudes pragmáticas, baseando-se apenas no que acontece no presente, convivem com modismos e são influenciados muitas vezes por boatos e palpites.

Muitas vezes, se requer dos gestores o afastamento de detalhes práticos, eles precisam aprender a pensar em nível estratégico, pensado também em longo prazo. Para tanto deve, disponibilizar seu tempo, estudar o passado da organização, compreender a situação atual e antecipar o futuro. Um bom planejamento passa por análises detalhadas e precisas. Isso gera menores chances de erros e a garantia de que o que será feito está embasado em muito estudo prévio.

Conduzir um planejamento não é meramente seguir um conjunto de passos predeterminados, mas reconhecer que existem perguntas que estão sem respostas, estudar alguns conceitos, apropriar-se deles, reconhecê-los na própria atuação e chegar a uma conclusão e a um plano sobre como colocá-lo em prática (SILVA, 2003, p. 31).

Diante da responsabilidade assumida pelos dirigentes e o peso de cada decisão, surge à necessidade da adoção de ferramentas de trabalho que auxiliem no processo decisório, e o planejamento estratégico representa uma dessas ferramentas. Não representa algo estático, mas deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contem decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão.

O planejamento estratégico foi concebido como uma ferramenta procedida da estratégia militar na Segunda Guerra Mundial, já no contexto empresarial surgiu com uma ferramenta gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, analisar sistematicamente os pontos fortes e pontos fracos e as oportunidades e ameaças do ambiente, com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações a serem adotadas.

O planejamento estratégico é conceituado por Oliveira (1998, p.46) com “um processo que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”.

Para Oliveira (1998) o planejamento representa um processo desenvolvido para que a organização alcance satisfatoriamente a situação desejada, destaca ainda a importância de se realizar um acompanhamento constante, ou seja, um acompanhamento antes, durante e depois de sua elaboração e implantação, ainda destaca que ao optarem pelo planejamento estratégico, as empresas esperam:

- conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes e fracos;
- conhecer e aproveitar oportunidades e ameaças e externas;
- ter um efetivo plano de trabalho.

O planejamento permite a ordenação do processo decisório dentro das organizações, preparando-as para o futuro, facilitando a convergência de objetivos, dentro de limites aceitáveis, haverá prevalência do interesse coletivo sobre o individual ou de grupos (TACHIZAWA E REZENDE, 2002, p. 33).

Normalmente é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e conforme Oliveira (1998) o planejamento estratégico refere-se tanto à formação de objetivos, quanto à seleção das ações a serem seguidas para sua consecução, considerando sempre as condições internas e externas à empresa e a sua evolução.

O primeiro passo para a elaboração do planejamento estratégico consiste na análise da situação atual da empresa, o que a maioria dos autores define como diagnóstico estratégico.

Para Costa (2002) o diagnóstico estratégico é a fase que possibilita que o encontro das deficiências, as quais se não forem corrigidas a tempo podem comprometer o sucesso da

empresa futuramente. A importância de se fazer um diagnóstico estratégico reside no fato dele possibilitar o conhecimento da situação presente e a definição de estratégias que levem a empresa onde ela pretende chegar.

Existem diversas maneiras de se obter um diagnóstico estratégico, uma delas é por meio da análise interna e análise externa. Essa metodologia foi adotada por Tachizawa e Rezende (2002) os quais afirmam que há uma necessidade de se fazer uma radiografia interna que possibilitará conhecer a situação presente para definir estratégias que levem ao futuro.

Vários autores afirmam que o passo inicial na sua elaboração consiste na identificação da missão, da visão e da análise ambiental, ou seja, da análise externa a qual envolve a análise de oportunidades e ameaças e da análise interna, mediante a identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos. Somente após a identificação de tais elementos será possível a definição de questões estratégicas e planos de ação para resolvê-las.

Ao final do processo de planejamento estratégico quando se elabora um plano estratégico, obtém-se não apenas a materialização do trabalho em um documento formal, mas passa -se a compreender o sistema, o ambiente onde se está inserido e os elementos mais relevantes. Dessa forma, o planejamento tem como principal benefício o autoconhecimento e o conhecimento do outro, possibilitando lidar com mudanças inevitáveis de um mundo complexo e repleto de oportunidades.

Além disso, o planejamento estratégico facilita a compreensão dos objetivos concretos para o futuro. É uma metodologia que, se bem aplicada na empresa, auxilia na identificação de oportunidades que não seriam percebidas. Além disso, ele permite a visualização das áreas que necessitam de investimentos / mudanças no curto e longo prazo. Pode ser considerado como um caminho, segui-lo ou não, dependerá da decisão estratégica.

2.5.1 Missão e visão

A missão é definida por Tachizawa e Rezende (2002, p.39) como "a razão de ser da organização, para o que ela serve, qual a justificativa da sua existência para a sociedade, ou seja, qual a função social exercida por ela". Ressalta ainda a importância de sua especificidade para cada organização, pois não há uma missão genérica a ponto de servir para qualquer organização.

Além de definir missão como a razão de ser da organização para Chiavenato e Matos (2002, p.34) “é importante conhecer a missão e os objetivos essenciais de uma organização, por que se o administrador não sabe por que ela existe e para onde ela pretende ir ele jamais saberá dizer qual o melhor caminho a seguir”. Com base no conhecimento da missão será possível a definição da atividade na qual a empresa deverá concentrar-se futuramente, ou seja, em quais áreas devem ser aplicados os recursos disponíveis.

Para que a organização estabeleça sua missão, ela deverá descrever suas habilidades, o que somente será possível se ela possuir autoconhecimento, para isso, é aconselhável que se faça uma análise de informações, tanto do seu passado quanto do seu presente. Uma missão para ser cumprida, não deve ir além de sua capacidade, não basta defini-la, ela deve condizer com a realidade.

O sucesso de uma missão segundo Drucker (1995) é atribuída a três fatores: oportunidade, competência e compromisso. As oportunidades existem, basta olhar para fora para encontrá-las, não se referem somente a pessoas e dinheiro, mas também a competência e comprometimento.

Cada organização tem um papel essencial no mundo, e no momento em que ele deixar de existir, a organização começa a morrer, pois ninguém mais encontrará interesse nela. Independente de ser uma empresa, ou uma organização sem fins lucrativos, ela deve estar atenta à sua relevância para o mundo, devendo gerar expectativas nas pessoas para que elas a procurem.

Para Figueiredo e Caggiano (1997, p.24) “missão significa finalidade, objetivo ou propósito básico e permanente da existência de uma empresa, está sempre ligada ao oferecimento de produtos e serviços para a satisfação das necessidades do consumidor”. Seu melhor desempenho acontecerá se esta for aceita de modo geral por todos.

A missão está diretamente envolvida com os objetivos do negócio, sendo esses focalizados no atendimento da sociedade, do mercado ou dos seus clientes, logo, se percebe que a missão é algo voltado para fora da empresa.

Para seu alcance, a missão deve ser difundida entre todos que de alguma forma trabalham e contribuem para ela, apesar dela ser voltada para fora da empresa, deve haver motivação interna, pois seu sucesso não depende apenas de quem a gerencia, depende também da parte operacional da empresa, ou seja, das pessoas.

Outro aspecto importante é que após o estabelecimento da missão se façam questionamentos periódico, avaliando sua validade no ambiente. Às vezes é necessário que ocorram mudanças em parte ou em toda a missão. Para Drucker (1995, p. 33) “é preciso

examinar a missão para determinar se ela precisa ser refocalizada devido a mudanças demográficas, por que devemos abandonar algo que não produz resultados e consome recursos”.

A missão é tão essencial que dura muitos anos; é uma prática, podendo ser checada a cada trabalho feito; tem um foco bem definido e dá a idéia do talento principal da organização; não é impessoal, mas reflete as crenças principais da organização; é a mesma para todos os clientes; sempre está voltada a satisfazer determinadas necessidades ou ideais (SILVA, 2003, p. 83).

Já a visão corresponde a um elemento do futuro, mais propriamente como a organização pretende estar futuramente. Para Silva (2003, p.86) “a visão pode ser entendida como um objetivo claro e abrangente, que fornece uma idéia nítida do que se quer ser ou fazer”. É algo que pode ser visualizado como um elemento importante ao futuro.

Tachizawa e Rezende (2002) também se referem à visão como algo voltado a um futuro ideal para a organização, em que elas colocam a visão como um projeto do que gostariam de ser dentro de um certo tempo, bem como do caminho futuro que pretendem adotar para chegar até lá. Representa o destino que a empresa pretende transformar em realidade.

Em períodos de constantes transformações é fundamental que se pense para frente, que haja antecipação a situações que possam de alguma forma interferir na vida da organização, tanto de forma negativa quanto positiva. Isso somente será possível se a organização tiver bem clara sua visão e em função dela agir.

A declaração da visão corresponde à direção que a empresa pretende seguir, um quadro do que a empresa deseja ser. Trata-se ainda da personalidade e caráter da empresa, deveria refletir as aspirações da empresa e das suas crenças. Não estabelece ou expressa fins quantitativos, mas estabelece uma imagem e uma filosofia que guia a empresa e representa as maiores esperanças e sonhos. É, portanto, o que a empresa aspira ser ou se tornar, e os valores, que expressam a filosofia que a norteia e que a diferencia das outras.

Para o sucesso de uma visão, a exemplo da missão, também é essencial a orientação de todos os membros, eles precisam saber o futuro que a organização deseja construir, o qual somente será atingido pelo trabalho conjunto. Não basta elaborar a visão, ela deve ser apropriada por todos, é preciso acreditar nela, se não existir o envolvimento, não será possível estabelecer prioridades que orientem os membros e a organização.

O conceito de visão para Silva (2003, p. 87) “pode ter um forte componente intuitivo, relacionado à capacidade de ver o potencial e a necessidade das oportunidades defrontadas no

dia-a -dia”. Ter visão não significa adivinhar o futuro, mas atuar no presente em busca de um futuro ideal.

2.5.3 Análise ambiental

Apesar da maioria dos autores considerar a análise ambiental como interna e externa, para Certo e Peter (1993) a divisão do ambiente organizacional ocorre em três níveis: o ambiente geral, o ambiente operacional e o ambiente interno, ambos com seus componentes.

- ambiente geral: refere-se ao ambiente externo da organização, composto normalmente pela união de componentes econômicos, sociais, políticos, legais e tecnológicos;

- ambiente operacional: também se refere ao ambiente externo à organização, seus principais elementos são os clientes, mão-de-obra, concorrência, fornecedores e questões internacionais; e;

- ambiente interno: refere-se ao nível interno, envolvendo os aspectos organizacionais, de pessoal, marketing, produção e financeiros.

A etapa de análise ambiental é definida como a identificação do ambiente interno, assim entendido, como os pontos fortes e fracos, e análise externa que representa a identificação das ameaças e oportunidades que envolvem a organização.

Afirma Figueiredo e Caggiano (1997, p.24) ”a empresa é um conjunto de recursos, econômicos, sociais e humanos, e pode ser vista como um sistema”. Esse sistema é impactado pelas variáveis ambientais e pela interação de seus elementos, fazendo com que ela esteja em constante processo de mudanças.

Analisar o ambiente organizacional representa um processo de monitoramento para identificação de riscos e oportunidades presentes e futuras. Desse ponto de vista, o ambiente organizacional considera todos os fatores, tanto internos como externos a organização, podendo influenciar o progresso obtido pela realização de objetivos organizacionais. É fundamental haver por parte da administração compreensão do propósito de sua análise, tornando-a capaz de estipular a diretriz organizacional e traçar cursos alternativos de ação.

Quando se realiza a análise do ambiente organizacional, é fundamental que conheça os aspectos internos, que têm implicação imediata e específica na administração. Envolve alguns aspectos de gestão, tais como: força de trabalho, finanças, ativos, pesquisa e desenvolvimento.

Compreende a identificação do fator chave do sucesso da organização, possibilitando a comparação entre os pontos fortes e fracos com seus concorrentes.

O conhecimento dos pontos fortes e fracos e o perfil de potencialidade da organização, o qual é agrupado em torno de sua área funcional, representa as capacidades que a colocam em uma posição de destaque. Dessa forma é importante que se faça um diagnóstico interno, que permitirá segundo Tachizawa e Rezende (2002, p.55) “revelar a real situação das esferas de poder, dos setores funcionais e dos processos básicos”.

Tem como finalidade evidenciar as deficiências e qualidades da organização analisada, ou seja, seus pontos fortes e fracos, determinados com base na atual situação produto-mercado. Deve tomar como perspectiva de comparação com outras organizações do mesmo setor de atuação, seus concorrentes diretos e potenciais.

Da avaliação e confronto entre pontos fortes e fracos da empresa resulta a postura estratégica, que representa a base para traçar o caminho voltado aos objetivos estabelecidos entre as opções estratégicas que a empresa identifica como preferências ou mais adequadas no momento.

Pelo fato da análise interna representar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, é importante esclarecer sua definição, para tanto se utilizou o conceito adotado por Oliveira (1995).

Ponto forte: representa a diferenciação conseguida pela organização que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente organizacional, é definida como um variável controlável, ou seja, depende diretamente da organização.

Ponto fraco: representa uma situação inadequada à organização, que lhe proporciona alguma desvantagem operacional no ambiente organizacional, a exemplo dos pontos fortes, também é uma variável controlável.

O conhecimento sobre o ambiente é fundamental para o processo estratégico, no sentido de se obter uma adequada compatibilidade da empresa com as forças que agem externamente a ela e que afetam direta ou indiretamente seus propósitos, objetivos, desafios, estratégias e projetos (OLIVEIRA, 1995).

Transformações estratégicas dependem da adequação das estratégias da entidade e da sua estrutura, como conseqüências das mudanças, tendências e discontinuidades observadas. Quanto mais complexo for o ambiente, maior a necessidade de conhecimento das suas características para a tomada da decisão, de forma que essa esteja em conformidade ao ambiente e permita a continuidade da entidade, sempre com consciência dos riscos envolvidos.

A análise externa possibilita à organização ter conhecimento das forças restritivas e forças impulsionadoras que condicionam a sua atuação. Na verdade forças restritivas são as ameaças encontradas pela organização e as forças impulsionadoras representam as oportunidades. As oportunidades deverão ser aproveitadas, ao passo que as ameaças deverão ser eliminadas ou adaptadas.

“Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura“ (OLIVEIRA, 1995, p. 60).

Todas as oportunidades devem ser identificadas pelo administrador, sendo cada uma delas analisadas em termos de sua contribuição efetiva para a empresa. Após sua identificação e análise será feita à escolha do grupo com as melhores oportunidades para a formação de uma carteira estratégica de oportunidades.

“Ameaça é uma força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas, que poderá ou não ser evitada desde conhecida em tempo hábil” (OLIVEIRA, 1995, p. 60).

No estabelecimento das oportunidades e ameaças, vários aspectos devem ser analisados pelo administrador, destacando-se o processo de integração, tecnologia, governo, sistema financeiro, sindicato e comunidade em geral; também é essencial à análise do cenário do negócio da empresa, mercado interno e externo, fornecedores e consumidores e demais particularidades de cada mercado.

As oportunidades podem ser classificadas de acordo com sua atratividade e probabilidade de sucesso, que não depende apenas da força do negócio e das exigências básicas de seu mercado alvo, mas também da sua competência em superar seus concorrentes. Apresentará melhor desempenho a que gerar maior valor ao consumidor.

2.6 Planejamento estratégico para organizações sem fins lucrativos

A maior parte dos modelos de planejamento estratégico existentes são destinados às organizações que visam lucro. Mesmo havendo conceitos comuns, o planejamento estratégico possui um foco diferenciado quando é elaborado para uma organização em que a finalidade não é o lucro.

“Não é provável que exista um conteúdo específico e definitivo para todos os planejamentos em todas as organizações, mesmo porque cada organização pode ter perguntas diferentes em diferentes momentos de sua biografia”. (SILVA, 2003, p. 57).

A estruturação do planejamento estratégico para captação de recursos, atualmente representa um dos maiores desafios das organizações sem fins lucrativos brasileiras. Para viabilizar sua missão e seus projetos, toda organização sem fins lucrativos precisa obter recursos. Portanto captar recursos é uma das atividades fundamentais dessas organizações e deve ser compreendida, assimilada e realizada. Cruz (2000) cita a necessidade do entendimento dos requisitos internos e externos para captar recursos.

É importante entender qual é o desafio de dirigir, coordenar gerir, gerenciar administrar, enfim cuidar da gestão de uma instituição que vive de doações, de repasses de impostos de governo, que não visa lucro, que por si só pode não produzir renda. Para tanto os gestores precisam conhecer seu público-alvo, suas reais necessidades, os problemas que têm, como vivem, por que estão em tais condições, sua história dentre mais aspectos.

Por não saberem direito que objetivos têm, que estratégias de atuação são mais adequadas, acabam desperdiçando recursos, fazendo várias tentativas diferentes e conseqüentemente desmotivam seus parceiros que não encontram clareza de como os recursos estão sendo revertidos em benefícios para a comunidade.

Mesmo sem recursos é necessário fazer um planejamento estratégico. O importante no caso de iniciativas sociais, é ter em mente que a coisa é certa para a sociedade, não para a própria organização.

A não vinda de recursos para a entidade e a pouca disponibilidade de caixa são ótimos indicadores de algo que precisa ser renovado, transformado ou desenvolvido, podendo se considerar a necessidade de planejamento nesse caso. Um bom planejamento com desenho das ações e objetivos que realmente atendem os anseios da sociedade, poderão representar um atrativo de recursos para a entidade.

Não há dúvidas que todo gestor precisa estar consciente da história da organização e da sociedade em que vive e consciente do que está acontecendo na atualidade; não há dúvidas, porém, de que todo gestor necessita estar pensando também no futuro, aberto a ele, e projetando uma visão dele. Por isso, segundo Silva (2003) o planejamento, desde que bem feito, pode ser útil em praticamente todo tipo de cenário externo.

Após ser inserido no contexto social, o gestor precisa se focar nos serviços que a entidade presta, os quais podem ser representadas por programas, projetos, atividades e

promoção de eventos. Para coordenar esses serviços, o gestor deve estar preparado, pois por meio deles que a entidade produz resultados.

Entre as atividades do gestor desse tipo de organizações, destaca-se ainda a necessidade de controlar o uso dos recursos, aplicá-los no trabalho, e buscar recursos até então não disponibilizados afinal, os recursos representam a estrutura para o funcionamento e alcance dos objetivos da entidade. Mas além de recursos, são necessárias pessoas, pois o desenvolvimento da entidade está interligado com o desenvolvimento das pessoas que dela fazem parte.

O primeiro passo para o estabelecimento do planejamento estratégico consiste na concordância por parte do conselho diretor de sua realização, logo após será especificado o responsável pelo processo.

Em uma organização sem fins lucrativos o conselho diretor é definido como:

Um grupo poderoso que estabelece a missão, fixa os objetivos, nomeia a equipe e monitora o desempenho. O conselho está no topo da hierarquia e é responsável por todas as ações da organização. Ele estabelece a estratégia geral e a equipe técnica implementa as decisões (HUDSON, 1999 p. 23).

No próprio conceito de Hudson encontram-se os componentes citados pela maioria dos autores como essências ao planejamento estratégico: missão, objetivos e estratégias.

Além de facilitar muito na captação de recursos e na manutenção de parcerias estratégicas, o planejamento também trará para a organização e para a sua equipe uma satisfação maior no trabalho, pois eles podem saber como cada uma das atividades desenvolvidas no dia-a-dia está contribuindo para o atingimento das metas estipuladas.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se por uma pesquisa do tipo experimental, a qual segundo Cerro e Bervian (2002, p.68) “pretende dizer de que modo ou por que causas o fenômeno é produzido”.

Ainda o autor citado enfatiza o fato da pesquisa experimental não ocorre apenas em laboratório, ocorrendo também em pesquisas de campo.

Mesmo a pesquisa sendo experimental, ela foi baseada em uma prévia pesquisa bibliográfica, através da qual procurou-se um aprofundamento sobre o tema, e através dela se visou identificar, conhecer e analisar as principais questões relacionadas ao assunto, fornecendo informações sobre a situação atual do problema e assimilação de opiniões já existentes.

A principal técnica utilizada para a coleta de dados foi à observação, sendo que sua realização não utilizou nenhuma ferramenta formal, ou seja, não foram adotados quesitos previamente elaborados, sendo que informações foram assimiladas de maneira não sistemática, porém foram devidamente analisadas e comparadas entre si. Tais observações foram feitas em visitas à organização e por meio de entrevista não estruturada, onde as perguntas surgiram de maneira espontânea.

4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A International Farmers Aid Association é uma organização privada sem fins lucrativos com sede administrativa em Pleasant Hill, CA nos Estados Unidos. O programa de intercâmbio de jovens agricultores foi fundado em 1952 e desde então mais de 7500 pessoas de 14 países diferentes, completaram com sucesso o programa de treinamento de liderança e aprendizado prático de habilidades agropecuárias.

Os jovens são enviados a fazendas norte-americanas e trabalham sob a orientação e supervisão do fazendeiro anfitrião. Além disso, os participantes do estágio, empreendem projetos de estudos, participam de seminários educacionais (em Universidades), viagens de campo, e participam das atividades sociais da fazenda. A IFAA procura conciliar a área de interesse de cada estagiário e a disponibilidade das fazendas participantes do programa. Tem como principais áreas de atuação: cereais; floricultura; horticultura; suinocultura; fruticultura; bovinocultura leiteira; bovinocultura de corte.

A associação tem como finalidade:

- a) Proporcionar um Programa Educacional nos Estados Unidos da América de acordo com o Programa para Visitantes de Intercâmbio do Governo Norte Americano, e os regulamentos administrativos publicados no Ato de Educação Mútua e Intercâmbio Cultural de 1961, conhecido como o Ato de Fulbright-Hays.
- b) Conduzir o programa perante os termos da lei brasileira de intercâmbio buscando caminhos e meios para incrementar a produção agropecuária brasileira e implementar formas de vida que venham contribuir para a paz mundial.
- c) Possibilitar uma experiência prática na agricultura norte americana (Sistema aprender-fazendo), na qual o estagiário terá a oportunidade de trabalhar em uma fazenda norte americana, conhecer universidades americanas, vivenciar a cultura dos Estados Unidos e estimular a formação para um futuro empresário agrícola.
- d) Promover o melhor entendimento e aprimorar o relacionamento entre fazendeiros brasileiros e dos Estados Unidos da América e outros países.
- e) O programa de estágio agropecuário da IFAA - BRASIL visa selecionar estagiários com capacidades e habilidades na área rural, com idade de 17 a 30 anos até 31 de dezembro do corrente ano, solteiro (a), boa saúde, ter concluído ou estar concluindo o ensino médio ou superior, tendo conhecimento básico da língua inglesa.

- f) Assistir e acompanhar os estagiários durante o processo seletivo e embarque para os Estados Unidos da América.
- g) Buscar convênios com outras instituições internacionais, proporcionando ao estagiário brasileiro intercâmbio com outros países além dos Estados Unidos da América.
- h) Oferecer informações e esclarecimentos, tanto para familiares como para as instituições educacionais ao qual os estagiários façam parte, referentes a custos do programa de estágio, obrigações do estagiário nos Estados Unidos da América, bem como os deveres do fazendeiro americano, atividades realizadas durante o programa de estágio e obtenção do visto de entrada no país americano.
- i) Disponibilizar informações sobre o convívio na fazenda americana, buscando integrar o estagiário a rotina e costumes norte americanos.
- j) No desenvolvimento de suas atividades, a associação não fará qualquer discriminação de raça, cor, sexo ou religião.

A agricultura norte americana tem sofrido muito com a competição no mercado mundial e mesmo no mercado doméstico. Muitos países, tais como o México, Canadá, Brasil, China, e outros países da América do Sul têm competido seriamente com os Estados Unidos em várias comodites agrícolas. Com isto, a agricultura desse país aos poucos tem se reestruturado e as pequenas propriedades agrícolas familiares tradicionais têm perdido espaço para grandes propriedades, empreendimentos agrícolas e corporações mais eficientes.

O maior custo dos produtores nos Estados Unidos é a mão de obra, por isto procuram maneiras mais eficientes e baratas para produzir, sem a necessidade de inchaço de mão de obra. Sendo assim, durante plantio e colheita o próprio produtor trabalha de 18 a 22 horas por dia, sendo de 2 a 4 dias consecutivos, para que se possa plantar e colher o mais rápido possível. Isso se deve ao clima severo do EUA, pois o atraso no plantio fará com que a colheita ocorra no período das primeiras geadas e da neve, representando dessa forma perda na produtividade.

Por ser um programa prático não específico, em uma sociedade altamente competitiva, espera-se que o estagiário realize longas horas de trabalho, assim como o próprio fazendeiro norte americano o faz dependendo das condições da lavoura, o estagiário poderá trabalhar sem ter horas de folga (verão). Entretanto existirão períodos sem muito trabalho a ser feito (inverno).

Os fazendeiros que participam do programa de intercâmbio da IFAA utilizam-se de estagiários como uma alternativa para a necessidade de mão de obra. No entanto, estão conscientes dos propósitos do programa e tem um bom entendimento do mesmo. Dispostos dar a assistência necessária aos estagiários para que alcancem seus objetivos, contando com o seu esforços e a responsabilidade nos trabalhos realizados nas fazendas, garantindo a qualidade no aprendizado.

Dos estagiários se espera a realização dos trabalhos designados de maneira diligente, responsável e eficiente. Em troca o estagiário obterá experiência prática, melhor entendimento dos métodos de produção e da cultura, costumes e língua, além da experiência de vida na qual terá que cuidar de si e ao mesmo tempo tomar decisões quanto ao seu aprendizado como um todo. Basicamente devem possuir a mente aberta e flexível para entenderem e se acostumarem com as diferenças culturais, de língua e costumes e estarem dispostos a trabalhar por longas horas quando houver necessidade.

Recebidos em fazendas norte-americanas de diversos tipos e tamanhos, os jovens têm vindo aos Estados Unidos aprimorar seus conhecimentos e experiências agropecuárias. Além disso, aproveitam a oportunidade para conhecer melhor a cultura norte americana e seu idioma.

O programa da IFAA é designado pelo Departamento de estado dos Estados Unidos para conduzir um programa educacional, de acordo com o Programa para visitantes de intercâmbio do governo americano, e os regulamentos administrativos publicados no Ato de Educação Mútua e Intercâmbio Cultural de 1961 (mais conhecido como o Ato de Fulbrigt - Hays). O programa de IFAA é identificado pelo numero P-3-04993. Com isto a IFAA tem a permissão de obter o formulário DS -2019, que permite aos participantes requisitar o visto J-1 na categoria de Estagiário, na área agrícola, sendo o período máximo de permanência 18 meses.

Os estudantes estrangeiros representam uma grande contribuição para a sociedade americana. Mas como conseqüência dos eventos de 11 de setembro, os EUA e outros países deram início a novos procedimentos de segurança que afetam todos os que viajam. Como estudantes ou visitantes de intercâmbio, os candidatos necessitam de visto para entrarem nos Estados Unidos e estão sujeitos aos novos procedimentos de liberação aplicados à maioria dos vistos de não imigrantes. Todos os estudantes e demais candidatos ao visto devem iniciar os procedimentos cerca de dois meses antes da viagem.

No Brasil, há um trabalho de divulgação do programa nas escolas, preparação e atendimento às famílias dos estagiários, tarefa essa realizada pela IFAA BRASIL, que possui sua sede administrativa em Santa Maria - RS, com atuação desde 2004.

4.1 Funcionamento do programa no Brasil

Todos os anos são formados dois grupos. Um com início em março e outro em setembro. Ambos os programas tem duração de treze meses, havendo a possibilidade de estender o estágio por mais cinco meses, perfazendo o período de dezoito meses, máximo permitido pelo governo Americano. Nessa ocasião o estagiário poderá optar se continuará na fazenda onde estava ou fazer o estágio em outra área.

Por ser um programa em um país diferente que envolve custos de transporte aéreo nacional, e despesas em uma moeda diferente, o investimento inicial para participar do programa da IFAA BRASIL é alto. No entanto ela compromete-se a oferecer o menor custo inicial possível para que todos possam ter essa oportunidade.

Os fazendeiros oferecem alojamento e alimentação gratuitos ao estagiário e também fazem uma contribuição mensal a IFAA BRASIL. Como requerido por lei, esta contribuição é baseada nos padrões de salário mínimo. Uma bolsa de ajuda é então repassada ao estagiário e o balanço é depositado em um fundo para ajudar a cobrir despesas de atividades educacionais, transporte, seguro médico, administração geral, e outras despesas do programa.

Além do estágio, a IFAA BRASIL disponibiliza ao estudante eventos educacionais: um de orientação inicial, dois seminários em universidades com uma semana de duração cada um e o último de orientação final, ambos sem custos adicionais.

A IFAA BRASIL irá organizar e providenciar o transporte e alimentação para chegar e sair da fazenda, participar dos programas educacionais e inclusive a passagem aérea de retorno para o Brasil quando da conclusão do estágio. Disponibiliza seguro para acidentes e enfermidades durante a permanência nos Estados Unidos. Além disso, o fazendeiro é obrigado a fornecer para os participantes do programa um seguro para acidentes de trabalho.

Os estagiários recebem uma bolsa de ajuda que é estabelecida de acordo com a forma de hospedagem, sendo divididas nas seguintes categorias:

Categoria A: o estagiário reside com a família, e a alimentação será fornecida por ela.

Categoria B: o estagiário reside em casa ou traller house, devidamente mobiliado, sozinho ou com outros estagiários, próximo ao local de trabalho.

Categoria C: o estagiário reside em casa ou traller house, devidamente mobiliado, sozinho ou com outros estagiários, porém terá que adquirir e preparar sua própria alimentação.

Já em termos de investimento realizado, o estagiário terá que arcar com os seguintes gastos: taxa de inscrição, obtenção do visto, passagem aérea São Paulo / Chicago e taxa administrativa.

- a) Taxa de inscrição: o valor cobrado para firmar o compromisso e participar do programa da IFAA. O montante será usado para cobrir parte dos custos operacionais do programa. Essa taxa não será devolvida, no caso do candidato desistir ou não ser qualificado para participar do programa durante o processo seletivo.
- b) Passagem aérea de ida: este valor pode variar de ano para ano e é referente à passagem aérea de São Paulo para Chicago, em uma tarifa promocional, a mais acessível oferecida na praça. Para a aquisição da passagem aérea, existem três opções de pagamento:
 - Pagamento a vista em dinheiro (Dólares ou Reais), depositando o montante na conta corrente da IFAA BRASIL;
 - Pagamento a vista com cartão de crédito ou cheque nominal diretamente na agência de viagem;
 - Pagamento parcelado com cartão de crédito diretamente com a agência de viagem e a ser aprovada pela mesma.

Uma vez adquiridas, as passagens promocionais, não serão reembolsadas, podem ser trocadas por outra e em caso de troca de datas haverá cobrança de penalidades.

- c) Taxa administrativa: como a IFAA BRASIL é uma associação sem fins lucrativos, a taxa administrativa será utilizada para a divulgação do programa, processo de recrutamento, seleção, orientação, quadro funcional e demais despesas inferidas no Brasil. Uma vez o estagiário sendo aprovado, ele deverá respeitar o prazo definido para pagamento da mesma. Essa taxa não será devolvida em caso de desistência, cancelamento ou na eventualidade de não obtenção do visto para ingressar nos EUA.

Dessa forma, mesmo o investimento inicial variando em relação à cotação do dólar, percebe-se que o dinheiro investido é compensado pela remuneração recebida pelo estagiário, que poderia tranquilamente pagar suas despesas no Brasil com o dinheiro obtido no estágio nos EUA.

Para participar do programa, os interessados precisam ter:

- idade entre 18 e 29 anos;
- solteiro (a);
- ter ligações prática com a agricultura ou pecuária; (mínimo de um ano);
- estarem estágio de conclusão ou ter concluído o ensino médio;
- conhecimento de língua inglesa.

Em datas definidas, um representante e o coordenador da IFAA BRASIL visitam as escolas e organizações para divulgar e esclarecer dúvidas sobre os Programas de Estágio Agropecuário. O interessado deve preencher a ficha de inscrição, enviá-la para a IFAA BRASIL, pagar um valor referente à inscrição e obter carta de recomendação junto à escola ou outra instituição, com a qual foi firmado um convênio formalizando o estágio.

5. PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A presente proposta foi elaborada de acordo com as dados e pretensão de seus dirigentes, cujo modelo foi adaptado de maneira que melhor se ajustasse a realidade organizacional da instituição, correspondendo a um horizonte futuro dos próximos cinco anos.

5.1 Empresa

International Farmers Aid Association Brasil – IFAA BRASIL

5.2 Negócio

Seleção de jovens para estágios agropecuário nos Estados Unidos.

5.3 Missão

A missão formulada procura retratar o ponto de vista que os dirigentes têm de seu negócio, sendo que para isso buscou-se esclarecer o seu significado, o que possibilitou à organização, de acordo com seu autoconhecimento e seus propósitos, uma posterior identificação da sua missão, abaixo descrita:

Contribuir para a especialização de jovens e do setor agropecuário brasileiro, mediante a um programa de estágio prático em fazendas norte-americanas, possibilitando uma qualificação para o mercado de trabalho e o conhecimento dos métodos administrativos de propriedades agrícolas em um país que apresenta seu setor agropecuário altamente desenvolvido.

5.4 Visão

Ser reconhecida como uma organização referencial na América em termos de disponibilização de estágios práticos qualificados no setor agropecuário, com pessoal devidamente capacitado e comprometido.

5.5 Análise interna

5.5.1 Pontos fortes

- funcionários comprometidos;
- sistema de informações eficiente;
- bom relacionamento com estagiários e familiares e
- controle interno eficiente.

5.5.2 Pontos fracos

- falta de pessoal para expandir o programa;
- dependência financeira com a organização norte-americana;
- pouca divulgação nos meios de comunicação;

5.6 Análise externa

5.6.1 Oportunidades

- parcerias com escolas técnicas e universidades;
- possibilidade de financiamento dos custos do programa aos estagiários;

5.6.2 Ameaças

- concorrência com outras empresas;
- crise do setor agropecuário;
- baixa cotação do dólar;
- aumento do terrorismo mundial e
- crise das empresas aéreas.

5.7 Planos de ação

5.7.1 Ações para melhor aproveitamento dos pontos fortes

- inovar periodicamente o site, objetivando facilitar ainda mais o acesso às pessoas, de serviços e informações;
- manter a satisfação e a motivação dos funcionários através de cursos de aperfeiçoamento;
- desenvolver constantemente a qualificação dos funcionários e gestores, por meio de capacitação, treinamento e reconhecimento.

Tais ações visam atender e garantir a satisfação dos usuários externos, com os serviços e com a estrutura disponibilizada. Também representam uma forma de contribuição ao clima organizacional, aumentando a satisfação dos servidores quanto à gestão dos processos, a liderança, a motivação e o relacionamento, permitindo o desenvolvimento de competências e qualificação de gestores e funcionários para um melhor desempenho de suas atribuições.

5.7.2 Ações para eliminar os pontos fracos

- desenvolvimento de novos projetos para obtenção de recursos financeiros;
- melhorar e divulgar a imagem institucional da IFAA BRASIL perante a sociedade.

Buscam garantir os recursos de custeio e investimentos necessários a sua operacionalização, a qual dependerá do desenvolvimento de projetos de expansão, que aumentem a procura e o número de estagiários enviados anualmente, o que acontecerá conjuntamente se houver uma valorização da organização perante a sociedade, por meio de comunicação objetiva, clara e acessível.

5.7.3 Ações para aproveitar as oportunidades

- privilegiar novas parcerias;
- fortalecer o relacionamento da IFAA BRASIL com parceiros e clientes.

Através do desenvolvimento de ações conjuntas com outros órgãos e instituições, será possível encontrar novas parcerias, bem como melhorar o relacionamento com as que já existem e conseqüentemente garantir a expansão do programa. Podem ocorrer por meio de convênios com escolas e universidades ainda não contatadas.

5.7.4 Ações para evitar ou minimizar as ameaças

- estimular o setor agropecuário;
- expandir o conhecimento técnico especializado.

Representam um meio para estimular seu público alvo, bem como projetar a organização no cenário a que ela está inserida, contribuindo para o desenvolvimento do setor ao qual seu negócio está diretamente ligado. Para tanto poderá utilizar além do conhecimento de seus coordenadores, também o de quem já passou pelo processo.

6. CONCLUSÃO

O presente trabalho permitiu ampliar o conhecimento relativo ao planejamento estratégico, fornecendo a entidade não apenas uma proposta, mas evidenciando a necessidade de mantê-la atualizada quanto aos novos modelos administrativos e os instrumentos de gestão. Dessa forma os objetivos foram satisfatoriamente alcançados, foi fixada a missão, visão, bem como analisados os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, sendo que por meio da análise da organizacional associada ao fato dela não almejar lucro, foi possível visualizar claramente que a organização mesmo apresentando limitações de recursos financeiros, possui um perfil favorável ao desenvolvimento, pois apresenta pontos fortes e oportunidades passíveis à formulação de estratégias que a remeterão aos resultados almejados.

Apesar de não existir um planejamento estratégico formalizado, os dirigentes apresentam visão estratégica, característica essa que considerada essencial aos gestores. Dessa forma houve por parte da organização uma postura positiva, a qual confirmou a hipótese do trabalho, além de permitir o desenvolvimento do processo que associado ao interesse da mesma permitiu o estabelecimento de uma nova mentalidade administrativa, evidenciando um forte indicativo de futura implantação da proposta apresentada.

Todas organizações sem fins lucrativos devem ser analisadas e administradas como verdadeiras empresas, já que possuem serviços, produtos, clientes e público-alvo. Nesse sentido, a contabilidade, vista como um sistema de informação formal e estruturado, ratifica sua importância não só para demonstrar as origens dos recursos e a forma como eles foram aplicados, evidenciando o aspecto da transparência, como também para validar juridicamente os seus atos financeiros.

Nesse contexto é importante citar a relevância dos profissionais dessa área. Os novos tempos requerem também um novo perfil de profissional que esteja comprometido com o resultados de seus clientes. A contabilidade gerencial figura como um dos instrumentos mais poderosos para subsidiar a administração de uma empresa, pois causa forte influência no processo de planejamento estratégico empresarial e orçamentário, além de apresentar técnicas personalizadas para atender a cada tipo de empresa ou usuários.

Se a contabilidade representa um instrumento de apoio ao planejamento estratégico, cabe ao contador aplicar suas técnicas e conhecimento para gerar informações, permitindo aos seus usuários o direcionamento do negócio e seu respectivo resultado.

7. REFERÊNCIAS

BETHEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1999.

CARVALHO, Maria Cecília Maringoni de. **Construindo o saber: metodologia científica, fundamentos e técnicas**. Campinas, SP: Papirus, 1989.

CERTO, Samuel C. e Peter, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**; tradução Flavio Deni Steffen. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, Amado Luis e BERVIAN, Alcindo. **Metodologia científica**. 5 ed, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CLEMENTE, Armando (org). **Planejamento do negócio: como transformar idéias em realizações**. Rio de Janeiro: Lucerna, Brasília, DF: Sebrae, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução geral da administração**. 6 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto e Matos, Fransico Gomes. **Visão e ação estratégica**, São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COSTA, Eliezer; Arantes da. **Gestão estratégica**, São Paulo: Saraiva, 2002.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: teoria e pratica**; tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1995.

FIGUEIREDO, Sandra e Caggiano, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIBSON, James L. Et Al. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas 1981.

MINTZBERG, Henry. Et Al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados; tradução Luciana de Oliveira Rocha. 4 ed., Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Djalma De Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer implantar e avaliar. 4 ed., São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 12 ed., São Paulo: Atlas, 1998.

RAFAEL, Edson José. **Fundações e direito**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1997.

RICHARD, L Dauff. **Organizações e teoria das organizações**. 6 ed., Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SILVA, Antonio Luis de Paula e. **Utilizando o planejamento estratégico como ferramenta de aprendizagem**. 2 ed., São Paulo: Global, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy e Rezende, Wilson. **Estratégia empresarial**: um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2002.