

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

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO PARA A APUSM**

TRABALHO DE CONCLUSÃO

Fernanda Thomaz de Moraes

Santa Maria, RS, Brasil

2015

PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A APUSM

Fernanda Thomaz de Moraes

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

Orientador: Prof. Msc. Gilberto Brondani

Santa Maria, RS, Brasil

2015

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

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

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PARA A APUSM**

elaborado por
Fernanda Thomaz de Moraes

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Gilberto Brondani, Msc.
(Presidente/Orientador)

Ana Paula Fraga, Msc. (UFSM)

Ney Izaguirry de Freitas Junior, Msc. (UFSM)

Santa Maria, 19 de novembro de 2015.

AGRADECIMENTOS

Chegando ao final dessa longa caminhada é preciso agradecer àqueles que me ajudaram durante todos esses cinco anos para que esse sonho se tornasse realidade.

Agradeço primeiramente a Deus por ter me iluminado e permitido a realização dessa conquista.

Aos meus pais, Loreno e Maria, pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida, sem eles nada disso seria possível.

Ao Professor Gilberto Brondani pela excelente orientação, paciência e disponibilidade de tempo durante toda a realização deste estudo.

E agradeço também a todos os professores do curso pelos valiosos conhecimentos transmitidos durante toda a minha jornada acadêmica.

“É mais fácil evitar problemas do que se livrar deles”.

(Warren Buffett)

RESUMO

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

PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A APUSM

AUTORA: FERNANDA THOMAZ DE MORAIS

ORIENTADOR: GILBERTO BRONDANI

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 19 de novembro de 2015.

Este estudo apresenta uma proposta de modelo de planejamento estratégico para a APUSM - Associação dos Professores Universitários de Santa Maria. Esse modelo foi elaborado com base na pesquisa bibliográfica sobre as principais questões relacionadas ao planejamento estratégico, na observação durante a visita à associação e na entrevista informal com a presidente da APUSM, acerca da situação atual da mesma e de seus objetivos futuros. Dessa forma, foi possível analisar o ambiente interno e externo, elaborar as questões estratégicas, estabelecer os planos de ações e por fim propor o modelo de planejamento estratégico e identificar a sua contribuição para a associação. Essa contribuição é expressa pelo fato de que o planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial valiosa que pode contribuir para as decisões da APUSM, por ser capaz de estabelecer políticas e diretrizes a serem seguidas, a fim de que os objetivos da mesma sejam alcançados.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégia. Gestão. Planejamento estratégico.

ABSTRACT

*Undergraduate Final Work
Course of Accounting Sciences
Federal University of Santa Maria*

PROPOSAL OF STRATEGIC PLANNING MODEL TO APUSM

AUTHORESS: FERNANDA THOMAZ DE MORAIS

ADVISOR: GILBERTO BRONDANI

Defense Place and Date: Santa Maria, November, the 19th, 2015.

This study presents a proposal of strategic planning model for APUSM - Association of University Professors of Santa Maria. This model was elaborated based on bibliographic research about the main issues related to strategic planning, on the observation during the visit to the association and at the informal interview with the president of APUSM, about the current situation of the association and its future goals. Thus, it was possible to analyze the internal and external environment, to develop strategic issues, to establish action plans and finally to propose the strategic planning model and identify its contribution to the association. This contribution is expressed by the fact that strategic planning is a valuable management tool that can contribute to the decisions of APUSM, because it is able to establish policies and guidelines to follow in order that the objectives thereof be achieved.

Keywords: *Planning. Strategy. Management. Strategic planning.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Vista da fachada da APUSM.....	40
Figura 2 – Interior da APUSM – Acesso 2º andar	43
Figura 3 – Interior da APUSM – Salão térreo.....	43

LISTA DE SIGLAS

APUSM	Associação dos Professores Universitários de Santa Maria
GECON	Gestão Econômica
IES	Instituições de Ensino Superior
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
USM	Universidade de Santa Maria

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
2.1 Organização	13
2.1.1 Aspectos da organização	14
2.1.1.1 Organização formal	14
2.1.1.2 Organização informal	14
2.1.2 Cultura organizacional	15
2.2 Contabilidade gerencial	16
2.3 Controladoria	16
2.4 Gestão organizacional	17
2.4.1 Gestão estratégica	18
2.4.2 Gestão do conhecimento	20
2.4.3 Gestão de pessoas	20
2.4.4 Gestão de desempenho	21
2.4.5 Gestão do caixa	22
2.4.6 Gestão econômica	22
2.5 Planejamento	23
2.5.1 Abrangência do planejamento	24
2.6 Planejamento estratégico	25
2.6.1 Missão	27
2.6.2 Visão	28
2.6.3 Análise ambiental	29
2.6.4 Estabelecimento de diretrizes e objetivos estratégicos	31
2.6.5 Determinação de estratégias	32
2.6.6 Avaliação da estratégia	32
2.6.7 Planos de ação	33
2.7 Associações sem fins lucrativos	34
3 METODOLOGIA	36
4 ESTUDO DE CASO	40
4.1 Apresentação da associação	40
5 PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ...	45
6 CONCLUSÃO	52
REFERÊNCIAS	55

1 INTRODUÇÃO

O terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais que visam o bem comum. As organizações são consideradas sem fins lucrativos desde que não tenham como principal objetivo a geração de lucros e, que se houver geração de lucros, estes sejam destinados para o fim a que se dedica a organização, não podendo ser repassados aos proprietários ou diretores da mesma.

As associações sem fins lucrativos são resultantes da reunião legal entre diversas pessoas para a realização de objetivos comuns. Suas características são: patrimônio constituído pela contribuição dos associados, não há finalidade lucrativa e os fins podem ser alterados pelos associados. Têm, entre outras, as seguintes finalidades: filantrópica, religiosa, prestar assistência social e cultural, atuar na defesa dos direitos de classes ou de representações de categorias profissionais ou econômicas, defender o meio ambiente e atuar como clubes de serviços.

As associações de classes representam os interesses de determinada classe profissional ou empresarial. Essas organizações não têm a atividade econômica como objetivo principal, mas defendem os interesses de um grupo que encontrou na união de seus esforços a melhor solução para determinados problemas.

É nesse contexto que a APUSM - Associação dos Professores Universitários de Santa Maria está inserida, pois se configura como uma associação de classe. A APUSM possui mais de 40 anos de existência. Surgiu em um cenário de frustração dos docentes da Universidade de Santa Maria (USM), anterior à Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), quanto ao futuro da reforma universitária que havia sido implantada, pois a partir daí se iniciavam os regimes de tempo integral e a dedicação exclusiva.

Dessa forma, surgiu a ideia de promover uma série de seminários sobre temas educacionais. No final dos seminários, constataram a importância dos mesmos e acabaram criando uma associação docente, a qual promoveria, em caráter permanente, treinamentos e aperfeiçoamentos destinados a aprimorar os professores da USM.

Hoje, a APUSM, através de novas parcerias, oferece a seus associados um quadro de convênios com empresas que disponibilizam descontos especiais na compra de produtos e contratação de serviços. E a diretoria vem trabalhando na busca de novas parcerias para oferecer aos seus associados uma variedade, ainda maior, de vantagens e benefícios.

Por isso, tendo em vista que as organizações são consideradas sistemas abertos, interligados com o ambiente externo e que o mesmo se caracteriza por transformações e mudanças repentinas, elas devem buscar alternativas para garantir sua sobrevivência no longo prazo e assegurar o seu crescimento. Uma dessas alternativas é a utilização do planejamento estratégico.

Nesse contexto e diante da necessidade da APUSM conhecer e melhorar seus pontos fortes, eliminar seus pontos fracos, usufruir das oportunidades, evitar as ameaças e ter um efetivo plano de trabalho, é essencial que seja elaborado um planejamento estratégico.

Diante do exposto, este estudo propõe a elaboração de uma proposta de modelo de planejamento estratégico para a APUSM, através da observação feita durante a visita à associação e da entrevista informal com a presidente da APUSM, acerca da situação atual da mesma e de seus objetivos futuros.

Em vista disso, pode-se estabelecer o seguinte problema de pesquisa: qual a efetiva contribuição do planejamento estratégico para a associação e quais os pontos críticos destacados a partir do desenvolvimento do modelo de planejamento estratégico?

Dessa forma, os objetivos, gerais e específicos, propõem-se a resolver o problema de pesquisa do presente estudo. O objetivo geral é elaborar uma proposta de modelo de planejamento estratégico para APUSM, que contribua para o cumprimento da sua missão e que auxilie na ampliação das suas atividades. E os objetivos específicos são:

- 1) Definir missão e visão da associação;
- 2) Analisar o ambiente interno e externo;
- 3) Elaborar as questões estratégicas;
- 4) Estabelecer os planos de ações;
- 5) Propor o modelo de planejamento estratégico;
- 6) Identificar a contribuição do planejamento estratégico para a associação.

Este estudo justifica-se pela importância da implantação do planejamento estratégico como ferramenta gerencial na APUSM. O mesmo pode contribuir para o sucesso da organização como um todo e ser um instrumento de suporte valioso para as decisões organizacionais, capaz de estabelecer políticas e diretrizes a serem seguidas, a fim de que os objetivos sejam alcançados.

Através do modelo de planejamento estratégico existe a possibilidade de aperfeiçoar a qualidade das atividades já existentes na APUSM e possibilitar que ela possa oferecer ainda mais vantagens e benefícios aos seus associados, tendo em vista que o mesmo poderá contribuir em diferentes aspectos para um melhor desenvolvimento da associação.

O presente trabalho possui seis capítulos, sendo este o primeiro, o da introdução. A introdução trata do terceiro setor, da APUSM e delimita o tema, a problemática, os objetivos e a justificativa do estudo em questão. O segundo capítulo é o da revisão bibliográfica, o qual aborda o planejamento estratégico e outros assuntos relacionados a ele e também as organizações sem fins lucrativos em geral.

Na sequência, o terceiro capítulo identifica a metodologia que foi adotada para a elaboração deste estudo. O quarto capítulo corresponde ao estudo de caso e contém a apresentação da associação.

Posteriormente, no quinto capítulo consta a proposta de modelo de planejamento estratégico. E por fim, o sexto capítulo é o da conclusão, o qual identifica a contribuição do planejamento estratégico para a APUSM e as principais avaliações referentes ao desenvolvimento do estudo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica, a qual norteará o desenvolvimento do presente estudo contém esclarecimentos sobre o planejamento estratégico, sobre vários termos que estão associados a ele e sobre as organizações sem fins lucrativos em geral, setor o qual a APUSM está inserida.

2.1 Organização

A organização é requisito básico quando o assunto é planejamento estratégico, pois o mesmo é sempre realizado no âmbito de uma. É vista como sendo a união de ideias, recursos financeiros e pessoas que tem por finalidade, através da combinação de esforços individuais, realizar tarefas visando um objetivo comum.

Conforme Chiavenato (2014, p. 175),

Organização como entidade social: é a organização social dirigida para objetivos específicos e deliberadamente estruturada. A organização é uma entidade social porque é constituída por pessoas. É dirigida para objetivos porque é desenhada para alcançar resultados – como gerar lucros (empresas em geral) ou proporcionar satisfação social (clubes), etc. É deliberadamente estruturada porque o trabalho é dividido e seu desempenho, atribuído aos membros da organização. Nesse sentido, a palavra organização significa um empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. Essa definição se aplica a todos os tipos de organizações, lucrativas ou não, como empresas, bancos, financeiras, hospitais, clubes, igrejas, etc.

Segundo Starec et al. (2008), existe a certeza de que as organizações interagem com o seu meio externo, influenciando e sendo influenciadas por ele. E esse ambiente encontra-se em permanente processo de transformação acelerada.

Em vista disso, as organizações precisam estar sempre em contínuo desenvolvimento, por isso as mudanças em uma organização não são definitivas. E as tomadas de decisões precisam ser embasadas não só na análise do ambiente interno, mas também na análise do ambiente externo.

2.1.1 Aspectos da organização

A organização pode ser visualizada sob dois aspectos: organização formal e organização informal.

2.1.1.1 Organização formal

A organização formal corresponde à estrutura de relações profissionais entre pessoas, planejada no sentido de coordenar e integrar os esforços de todos os membros, a fim de facilitar a realização dos objetivos globais da organização. É planejada e estruturada seguindo um regulamento interno. Os principais aspectos apresentados pela organização formal são: departamentos, seções e setores.

Chiavenato (2014) afirma que a organização formal é baseada em uma divisão de trabalho racional que especializa órgãos e pessoas em determinadas atividades. É, portanto, a organização planejada ou a organização que está definida no organograma, sacramentada pela direção e comunicada a todos por meio dos manuais de organização. É formalizada oficialmente.

2.1.1.2 Organização informal

As organizações, apesar de sua natureza racional, são formadas por pessoas que desenvolvem a organização informal. A organização informal é a rede de relacionamentos e interações. Compõe-se de sentimentos de afeição ou rejeição entre pessoas, de atitudes favoráveis e desfavoráveis em relação às práticas administrativas, de cooperação ou hostilidade entre grupos.

Chiavenato (2014) destaca que a organização informal emerge espontânea e naturalmente entre as pessoas que ocupam posições na organização formal e com base nos relacionamentos humanos como ocupantes de cargos. Forma-se a partir das relações de amizade (ou de antagonismos) e do surgimento de grupos informais que não aparecem no organograma ou em qualquer outro documento formal.

Harmonizar as características da organização formal e da informal é um grande desafio, mas é essencial, visto que contribui muito para um melhor funcionamento da organização como um todo.

2.1.2 Cultura organizacional

A cultura organizacional é a maneira como cada organização aprendeu a agir com o seu ambiente, representa o modo particular de uma organização funcionar. Habitualmente, os fundadores das organizações exercem um impacto significativo na cultura inicial das mesmas. Eles têm uma visão de como a organização deve ser, o que acaba definindo a sua missão.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 366),

Cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores, tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que é compartilhada por todos os membros da organização. Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia a dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais.

Já para Starec et al. (2008, p. 77),

Outro aspecto importante é a necessidade da criação de uma cultura gerencial que utilize a informação no processo decisório. Isso porque a cultura organizacional interfere na definição do modo como a informação circula pela empresa. Portanto, requer-se das unidades organizacionais, responsáveis pela gestão da tecnologia da informação, a responsabilidade pela criação de sistemas gerenciais que apoiem a circulação da informação e facilitem a sua utilização de modo a agregar valor às ações das equipes de trabalho e à tomada de decisões, contribuindo diretamente para a introdução de padrões culturais propulsores da incorporação da informação no ambiente de negócios.

Chiavenato (2014) observa que para mudar a cultura organizacional, a organização precisa ter capacidade inovadora, ou seja: adaptabilidade, senso de identidade, perspectiva exata do meio ambiente e integração entre os participantes.

Uma boa cultura organizacional transforma o ambiente de uma organização, trazendo mais objetividade e sintonia entre todos os envolvidos e pode motivar os funcionários e ajudá-los a crescer junto com o empreendimento. Portanto, a cultura organizacional deve ser bem clara e estar visível no dia a dia da empresa, envolvendo todos os setores da mesma.

2.2 Contabilidade gerencial

A contabilidade gerencial é o sistema de informação necessário para a boa administração de toda e qualquer organização. É a parte da contabilidade que enfoca planejamento, controle e tomada de decisão. É um processo que identifica, mensura, analisa, prepara, interpreta e comunica informações que auxiliam os gestores a atingir os objetivos organizacionais. Permite também efetuar as avaliações de desempenho.

Padoveze (2000, p. 41) diz que “ponto fundamental da contabilidade gerencial é o uso da informação contábil como ferramenta para a administração”.

Segundo Oliveira et al. (2009), o sistema de contabilidade gerencial torna o campo de atuação do contabilista mais abrangente, libertando-o do papel secundário que tem tido, pelo menos no Brasil, de titular de uma função de registro histórico dos fatos, com implicações sobre o futuro da empresa apenas ligadas a aspectos de correção frente a exigências fiscais.

A contabilidade tem hoje a missão de informar não somente dados fiscais, mas também aspectos econômicos e gerenciais aos quais a empresa está sujeita. As planilhas de controle já não são mais suficientes. São necessárias muitas outras ações como, por exemplo, analisar quais são as oportunidades e quais as ameaças e definir a missão e o público alvo, ou seja, o planejamento estratégico é ferramenta essencial do contador na atualidade.

2.3 Controladoria

A controladoria é uma área de assessoria e consultoria. É baseada no processo de controle através de padrões previamente estabelecidos focado no planejamento e orçamento traçados pela organização. Todos os membros da organização devem estar envolvidos, desde os níveis mais altos até os operacionais.

Schmidt e Santos (2006) ressaltam que a origem da controladoria está ligada ao processo de evolução dos meios sociais e de produção que ocorreram com o advento da Revolução Industrial. Quatro fatores podem ser considerados como sendo os principais influxionadores de sua origem: aumento em tamanho e complexidade das organizações; globalização física das empresas; crescimento nas

relações governamentais com negócios das companhias; aumento no número de fontes de capital.

Pode-se entender Controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade. (OLIVEIRA et al., 2009, p. 5).

Para Padoveze (2000), considerando que, para exercer as funções de controladoria, são necessários recursos, que custam para a empresa, essa função, como todo recurso internado, deve ser sempre avaliada à luz dos benefícios gerados. Dessa maneira, cabe ao controlador, e à empresa, avaliar o exercício da função de controladoria dentro da relação custo versus benefício da produção de informação, como qualquer sistema informacional existente dentro da empresa.

De acordo com Oliveira et al. (2009), uma das funções básicas da controladoria é comparar os resultados gerados pela atividade com os que haviam sido projetados. Para que isso possa ser adequadamente executado, é necessário o pleno conhecimento, por parte de toda a organização, dos objetivos estabelecidos e da forma com que se pretende alcançá-los. A documentação dessas informações é feita por meio do chamado planejamento estratégico, que se constitui no principal instrumento de orientação e controle de todas as atividades da empresa.

A missão da controladoria é assegurar o resultado da organização e otimizar o processo decisório, garantindo informações adequadas aos gestores em busca de uma eficácia gerencial. Sendo assim, a controladoria contribui para o progresso organizacional, possibilitando o equilíbrio da organização diante das dificuldades existentes no seu ambiente operacional.

2.4 Gestão organizacional

A gestão organizacional consiste em liderar as pessoas que constituem uma organização e planejar e organizar as atividades por elas realizadas. Visa criar um ambiente motivado e rentável para a organização. Investe na obtenção de recursos que podem maximizar os resultados e também no monitoramento, pois ações sem monitoramento podem afetar negativamente toda a estrutura da organização.

Segundo Oliveira et al. (2009), gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir as empresas para a obtenção dos resultados desejados.

A gestão organizacional pode ser dividida em diversas áreas, como por exemplo: gestão estratégica, gestão do conhecimento, gestão de pessoas, gestão de desempenho, gestão do caixa e gestão econômica.

2.4.1 Gestão estratégica

Antes de tratar sobre a gestão estratégica propriamente dita, é importante abordar a estratégia como ponto de partida. Normalmente, a estratégia é estipulada para superar algum problema. E é essencial que a organização tenha uma boa estratégia competitiva para reforçar a sua posição no mercado.

Chiavenato (2014) diz que pode-se definir a estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, visando a atingir os objetivos no longo prazo.

Já Oliveira (2009), define estratégia como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

A estratégia foi conceituada por diversos autores como o processo pelo qual os gestores das organizações, usando uma projeção de três a cinco anos, avaliam as oportunidades ambientais externas, assim como a capacidade e os recursos internos a fim de se decidirem sobre metas e sobre um conjunto de planos de ação para realizar essas metas. (OLIVEIRA et al., 2009, p. 20).

Segundo Starec et al. (2008), em qualquer estratégia empresarial, não basta ter informações sobre o mercado, sobre o meio ambiente ou sobre os concorrentes sem antes conhecer a própria organização, seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças.

Nesse sentido, destacam-se e justificam-se como fatores essenciais para o conhecimento organizacional: 1) uma gestão de pessoas, que identifique os conhecimentos requeridos para o aumento da eficácia organizacional – foco estratégico; 2) a gestão das condições internas – organização do trabalho, clima organizacional, hierarquias, reconhecimento e recompensas etc. – como elementos propulsores à criação e compartilhamento do

conhecimento organizacional e ao desenvolvimento do determinado capital humano. (STAREC et al., 2008, p. 74).

Chiavenato (2014) ressalta que deixar de usar administração estratégica é uma loucura. Significa deixar o barco ao léu e ao acaso. Modernamente, as estratégias organizacionais estão sendo desenhadas com muita participação de todas as pessoas, com pouca formalização e muita flexibilidade. Afinal, é um mundo em constante mudança e a estratégia precisa ser suficientemente ágil para acompanhar essa mudança continuada.

A gestão estratégica consiste em aplicar com eficácia os recursos de que a organização dispõe e de explorar as condições favoráveis que ela possui, visando o alcance de determinados objetivos previamente estabelecidos.

De acordo com Costa (2007), pode-se conceituar gestão estratégica como o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização.

Ainda conforme Costa (2007), quanto à finalidade, a gestão estratégica visa a assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição por meio da adaptação contínua de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar as mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno, antecipando-se a elas.

Para Starec et al. (2008, p. 89),

A gestão estratégica tem como objetivo identificar as competências internas, reuni-las e direcioná-las para alcançar os alvos preestabelecidos estrategicamente pela empresa. É uma tarefa difícil para o gestor, pois ele só terá condições de realizar tal feito se souber localizar os pontos fortes e fracos da organização. Após essa constatação, ele, juntamente com o nível estratégico, fará análises das oportunidades e ameaças que o mercado apresenta.

Para que a gestão estratégica funcione de fato, a organização precisa apurar a sua real situação e desenvolver ações corretivas constantes, focando seus objetivos e desenvolvendo suas estratégias de forma a manter seu crescimento.

2.4.2 Gestão do conhecimento

O conhecimento deriva da informação e a gestão do conhecimento é uma modalidade de gestão que facilita o controle e o acesso às informações relevantes em uma organização. Leva as organizações a serem capazes de identificar as fontes de informações e administrar dados, ou seja, saber gerenciar seus conhecimentos.

Pinto (2007, p. 25) diz que,

Gestão do conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos intangíveis, o que permite que a organização saiba o que ela sabe e conseqüentemente identifique e defina os dois níveis de competência: organizacional e individual.

Ainda segundo Pinto (2007), o tema central da gestão do conhecimento consiste em aproveitar os recursos que já existem na organização para que as pessoas procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas em vez de tentar criar algo que já havia sido criado. Procura agregar valor às informações, filtrando, resumindo e sintetizando-as e, dessa forma, desenvolvendo um perfil de utilização pessoal que ajuda a chegar ao tipo de informação necessária para passar à ação.

Um dos principais problemas na gestão do conhecimento é a tendência das pessoas de guardar seus conhecimentos para si. E as que não fazem isso intencionalmente podem simplesmente não estar motivadas a mostrar o que sabem.

2.4.3 Gestão de pessoas

É inevitável falar de organização sem falar das pessoas nas organizações, pois são elas que fazem o sucesso da mesma. É necessário saber como tratá-las para que tenham um comportamento que venha a contribuir para o bom andamento da organização. A gestão de pessoas é uma área que requer capacidade de liderança e possui uma grande responsabilidade na formação dos profissionais.

Bulgacov (2006, p. 369) ressalta que,

A Gestão de Pessoas deve ser encarada como uma área dinâmica e deve-se reconhecer a sua importância como área de apoio ao gestor, que tem responsabilidade hierárquica pelo trabalho de outras pessoas dentro da organização, auxiliando nos processos de tomada de decisões. O gestor de

peçoas, para ser efetivo em suas atividades, deve ter uma visão global do negócio, conhecimento sobre o ser humano, capacidade de antecipar-se às mudanças, estar envolvido com o planejamento estratégico da organização e ter capacidade de liderança de pessoas e de equipes de trabalho, entre outros requisitos. Para isso, deve estar sempre se atualizando e fazendo do seu trabalho um processo contínuo de aprendizagem. Todos os profissionais responsáveis pelo trabalho de outras pessoas, aqueles que têm, principalmente, o papel de facilitadores, devem procurar sempre alcançar possibilidades de auto-desenvolvimento e desenvolvimento de suas equipes de trabalho. Trata-se de uma necessidade, pois, cada vez mais, as organizações devem estar melhor preparadas para atender aos seus públicos, sejam clientes, colegas, seja fornecedores e/ou comunidade.

O modelo de gestão de pessoas tem o objetivo de colaborar para o crescimento da instituição e do próprio profissional. E se as pessoas tiverem oportunidade de crescimento dentro da organização, elas darão o melhor delas, o que contribui para que a organização tenha resultados positivos.

2.4.4 Gestão de desempenho

A gestão do desempenho é o maior canal de comunicação entre os líderes da organização e suas equipes profissionais. Pode incidir sobre o desempenho de uma organização, um departamento, um funcionário e sobre os processos para construir um produto ou serviço.

Para Pinto (2007, p. 89),

Entende-se que a principal finalidade de um sistema de gestão de desempenho é obter melhoria contínua, a partir da análise dos desempenhos individuais, coletivos e de outros constructos do contexto interno (visão, propósito, valores, negócio, objetivo, política, diretrizes, metas, recursos disponíveis, postura dos gestores e postura dos geridos, entre outros). Os elementos do ambiente externo que afetam a organização (legislações, movimentos sociais, política governamental, competição no mercado etc.) também são analisados.

Favorece que as decisões sobre as pessoas passem a ter menor chance de erro e maior aceitação dos envolvidos, estabelece um ambiente favorável para acompanhar os resultados organizacionais e facilita a aprendizagem organizacional, pois sistematiza um processo contínuo de avaliação e desenvolvimento.

2.4.5 Gestão do caixa

A gestão do caixa está relacionada com o modo pelo qual a empresa efetua o gerenciamento de entradas e de saídas de seus recursos. É o fluxo de caixa que controla as entradas e saídas facilita a gestão de uma empresa por saber exatamente qual o valor a pagar, qual o valor a receber e qual é o saldo disponível em determinado momento.

De acordo com Bulgacov (2006), a gestão do caixa é muito importante, pois a verdadeira força de uma empresa é o seu fluxo de caixa. Embora as vendas sejam fator determinante do sucesso empresarial, elas precisam ser transformadas em caixa, precisam gerar caixa. O fluxo de caixa está diretamente vinculado à liquidez da empresa, à sua capacidade de honrar compromissos financeiros. Dessa forma, é fundamental que haja mais entrada que saída a longo prazo, a médio prazo e, se possível, a curto prazo. Embora isso pareça óbvio não é. Há que se verificar o equilíbrio entre os fluxos de entrada e os fluxos de saída. É necessário que haja disciplina dos gastos, preocupação em assegurar crescentes entradas e manter sempre reservas financeiras (saldos de caixa para enfrentar possíveis dificuldades).

Uma organização com controle da conta caixa evita a ocorrência de desequilíbrios financeiros que possam criar a necessidade de fontes de financiamentos que comprometam a estrutura financeira da organização.

2.4.6 Gestão econômica

O sistema de gestão econômica é um modelo baseado em resultados econômicos, que atua formulando alternativas para apoio à tomada de decisões. É voltado para a melhoria da produtividade e da eficiência operacional, buscando a otimização do resultado econômico.

Santos (2010) afirma que o sistema de gestão econômica – Gecon é um modelo gerencial de administração por resultados econômicos que incorpora um conjunto de conceitos integrados dentro de um enfoque holístico e sistêmico, objetivando a eficácia empresarial, e compreende basicamente os seguintes elementos integrados: um modelo de gestão empresarial, um sistema de gestão empresarial, um modelo de decisão, mensuração e informação do resultado

econômico, apoiados por um sistema de informações para avaliação econômico-financeira.

A gestão econômica contribui para o sistema econômico do qual faz parte por meio dos indicadores de desempenho, que possibilitam medir os resultados das atividades realizadas e seus consequentes impactos.

2.5 Planejamento

O planejamento é uma ferramenta que possibilita analisar a realidade, avaliar os caminhos possíveis e elaborar um esquema para agir e alcançar o objetivo proposto. É um processo que escolhe e organiza as ações, antecipando os resultados esperados. O processo de planejamento é, até mesmo, mais importante que o seu produto final.

Oliveira (2009) diz que o planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 169),

As organizações não trabalham na base da improvisação. Quase tudo nelas é planejado antecipadamente. O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções. É a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define aonde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.

Ainda conforme Chiavenato (2014), em sua essência, a função de planejamento nas organizações sempre foi a de reduzir a incerteza quanto ao futuro e quanto ao ambiente. Agora, a nova função do planejamento é aceitar a incerteza tal como ela é e se apresenta. Não dá para brigar com ela. E o que se busca hoje nas organizações para desafiar a incerteza é a criatividade e a inovação. Assim, a adaptação a um ambiente instável deve ser feita, não mais por meio do retorno cíclico ao equilíbrio dentro de escolhas limitadas e restritas, mas por meio de maior liberdade de escolha, escapando às limitações impostas pelo ambiente.

O planejamento é essencial nas tomadas de decisões e também é útil para posteriormente poder avaliar se as decisões tomadas foram acertadas. Busca atingir, da melhor maneira possível, os objetivos que foram previamente definidos.

2.5.1 Abrangência do planejamento

Existem três níveis distintos de planejamento: estratégico, tático e operacional.

a) Planejamento estratégico

Segundo Oliveira (2009, p. 17),

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Já para Chiavenato (2014, p. 172),

É o planejamento mais amplo e abrange toda a organização. Suas características são: Projetado para o longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos a vários anos pela frente. Envolve a empresa como uma totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional. Definido pela cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados.

b) Planejamento tático

De acordo com Oliveira (2009, p. 18),

Planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico.

Já conforme Chiavenato (2014, p. 172),

É o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da organização. Suas características são: Projetado pra o médio prazo,

geralmente para o exercício anual. Envolve cada departamento, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais. Definido no nível intermediário, em cada departamento da empresa.

c) Planejamento operacional

Segundo Oliveira (2009, p. 19),

Planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.

Já para Chiavenato (2014, p. 173),

É o planejamento que abrange cada tarefa ou atividade específica. Suas características são: Projetado para o curto prazo, para o imediato. Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas. Definido no nível operacional, para cada tarefa ou atividade.

2.6 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico deve ser visto como um instrumento de mudanças. É um processo que consiste na análise dos pontos fortes e pontos fracos da organização e das oportunidades e ameaças do meio em que está inserida, estabelecendo objetivos, estratégias e ações que possibilitem um aumento da competitividade organizacional, a qual é imprescindível no mercado atual.

De acordo com Almeida (2003, p. 13),

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). 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.

Segundo Oliveira et al. (2009), pode-se conceituar planejamento estratégico como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir esses objetivos, coordenado de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.

Para Starec et al. (2008, p. 87),

Um dos maiores impedimentos do sucesso nas organizações chama-se falta de planejamento estratégico. Esse fato é facilmente constatado nos índices que alguns órgãos, como o Sebrae, divulgam anualmente mostrando a alta taxa de mortalidade das empresas brasileiras.

Segundo Almeida (2003, p. 14),

As técnicas de Planejamento Estratégico não vão indicar um milagre, mas apenas mostrar como estruturar as ações, para que sejam dirigidas para o resultado. Observa-se que o Planejamento Estratégico não irá indicar como administrar o dia a dia do trabalho, mas ajudará o profissional a organizar suas ideias e a redirecionar suas atividades.

Oliveira (2009) observa que planejamento estratégico, quando adequadamente utilizado, proporciona uma série de vantagens para a empresa como um todo, entre as quais podem ser citadas:

- identifica áreas que exigem decisões e garante que a devida atenção lhes seja dispensada, tendo em vista os resultados esperados;
- estabelece um fluxo mais rígido de informações importantes para os tomadores de decisões e que sejam as mais adequadas para o processo estratégico das empresas;
- facilita a mudança organizacional durante a execução dos planos estabelecidos, através de uma comunicação aprimorada e adequada;
- procura o envolvimento dos vários profissionais da empresa para com os objetivos, desafios e metas, através do direcionamento de esforços;
- facilita e agiliza o processo de tomada de decisões;
- facilita a alocação dos recursos na empresa;
- possibilita maior consenso, compromisso e consistência;
- cria alternativas administrativas;
- possibilita o comportamento sinérgico das várias unidades organizacionais da empresa;
- possibilita à empresa manter maior interação com o ambiente;
- incentiva e facilita a função de direção na empresa;
- transforma as empresas reativas em empresas proativas e, em situações otimizadas, em empresas interativas;

- facilita e desenvolve um processo descentralizado de decisão na empresa;
- cria situações em que os executivos da empresa se sentem obrigados a se afastarem das atividades rotineiras;
- incentiva a utilização de modelos organizacionais adequados aos diversos contextos ambientais atuais e futuros;
- orienta o desenvolvimento dos planejamentos táticos e operacionais;
- possibilita a obtenção de melhores resultados operacionais; e
- fortalece e agiliza o processo orçamentário.

Para Oliveira et al. (2009), a sequência básica para a elaboração de um plano estratégico compreende: a determinação da missão da empresa; a análise ambiental, que inclui: a identificação dos fatores-chaves de sucesso e a análise das variáveis ambientais críticas internas e externas; o estabelecimento de diretrizes e objetivos estratégicos; a determinação de estratégias e a avaliação dessas estratégias.

2.6.1 Missão

A missão define a razão de ser da organização. É uma declaração que deve ser simples, objetiva, clara e concisa e deve responder o que a organização se propõe a fazer, e para quem. Serve para delimitar o seu campo de atuação e para indicar as possibilidades de expansão de suas ações.

Conforme Oliveira et al. (2009), determinar a missão de uma entidade é a primeira e talvez mais crítica etapa da elaboração do planejamento estratégico, uma vez que ela atua como referência na orientação de todo processo de planejamento empresarial e decisório em seu sentido mais amplo.

A missão de uma entidade pode ser entendida como o verdadeiro motivo de sua existência. É a partir da clara definição e comunicação da missão de uma entidade que ocorrerá o correto posicionamento em seu mercado de atuação, constituindo-se, dessa forma, em um referencial fundamental para que os gestores tomem suas decisões. A controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão de uma entidade. (SCHMIDT; SANTOS, 2006, p. 31).

Oliveira (2009, p. 107) diz que “missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa”.

De acordo com Starec et al. (2008, p. 96),

O texto da missão deve ser feito de forma participativa e deverá ter referências aos clientes (definindo-os), aos produtos e serviços (caracterizando-os), ao mercado (delimitando-o), aos empregados (estabelecendo seu valor para a organização), aos acionistas/proprietários (referindo-se à lucratividade e ao retorno) e a pontos específicos da organização, especialmente quanto à tecnologia, à ética, à cultura e ao relacionamento com a sociedade em geral.

A missão precisa ser flexível para que possa acompanhar as frequentes mudanças ambientais. Por isso, é necessário fazer uma avaliação periódica da missão, para saber se pode permanecer como está, se é preciso mudar parte dela ou, até mesmo, mudar toda a missão.

2.6.2 Visão

A visão define o que a organização pretende ser e como ela deseja ser vista no futuro. Deve mostrar onde a organização está, aonde quer chegar e que meios serão necessários para atingir esse objetivo. A visão ajuda a definir a trajetória e as estratégias da organização.

Segundo Oliveira (2009, p. 43),

Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante.

Já para Almeida (2003, p. 16),

A visão não é apenas um grande objetivo, mas um desafio e deve, também, indicar como atingi-lo. Em uma organização onde as pessoas têm a visão estratégica, não é necessário que se determine tudo o que devem fazer, pois a visão orienta as ações.

Schmidt e Santos (2006) observam que a visão de futuro envolve a construção de cenários e objetivos a serem buscados pela entidade em um futuro de

médio e longo prazo, considerando as atuais tendências e influências setoriais. São definidos os vetores que serão buscados no processo decisório, como, por exemplo: como será o setor em que a entidade irá competir, que produtos e serviços vai oferecer aos clientes, quais serão o porte e a lucratividade do negócio, qual o seu posicionamento estratégico, etc.

A visão deve ser convincente para gerar comprometimento com o desempenho e é importante haver coerência entre as visões pessoais e a visão da organização. Dessa forma, por meio da visão, a organização planeja seu futuro de forma eficiente, de maneira motivadora e têm condições de trabalhar em conjunto.

2.6.3 Análise ambiental

A análise do ambiente consiste na identificação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos que afetam a organização no cumprimento da sua missão. O ambiente empresarial é muito dinâmico e o sucesso da organização depende da sua sintonia com o ambiente, portanto é necessário um monitoramento permanente do ambiente externo e interno.

Conforme Oliveira (2009, p. 72),

A análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseada nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas.

Ainda segundo Oliveira (2009, p. 71),

O ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua, constantemente, grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente.

Já para Oliveira et al. (2009, p. 33),

A análise ambiental objetiva avaliar a situação da empresa relativamente aos ambientes interno e externo. Essa avaliação é realizada mediante a determinação dos fatores-chaves de sucesso para a empresa, os quais orientam a identificação e a análise das variáveis ambientais críticas internas e externas.

O processo da análise ambiental abrange a identificação dos fatores-chaves de sucesso e a análise das variáveis ambientais críticas externas e internas.

a) Identificação dos fatores-chaves de sucesso

Segundo Oliveira et al. (2009), um fator-chave de sucesso representa um atributo do qual a entidade deve dispor para ser bem-sucedida em seu ramo de negócios. A especificação desses fatores depende de forma direta da definição da missão da empresa. Os fatores-chaves de sucesso podem ser de natureza tanto quantitativa quanto qualitativa.

b) Análise das variáveis ambientais críticas

De acordo com Oliveira et al. (2009, p. 34), “uma variável ambiental crítica representa um fator interno ou externo à entidade, cujo comportamento impacta de forma positiva ou negativa um ou mais fatores-chaves de sucesso”.

b.1) Variáveis ambientais críticas externas

Para Oliveira et al. (2009), essas variáveis são representadas por fatores econômicos, políticos, sociais, e tecnológicos que podem gerar oportunidades ou ameaças para a empresa.

Ameaça, nesse contexto, é definida como uma situação desfavorável oriunda do ambiente externo existente, que poderá prejudicar de forma quantitativa ou qualitativa o desempenho da entidade em relação a um ou mais fatores-chaves. Inversamente, **Oportunidade** consiste numa situação favorável decorrente do ambiente externo que a entidade poderá aproveitar de forma eficaz para melhorar quantitativa ou qualitativamente seu desempenho relativamente a um ou mais fatores-chaves. (OLIVEIRA et al., 2009, p. 34).

Chiavenato (2014) afirma que nessa etapa deve-se mapear as condições externas da organização no sentido de fazer um conjunto de previsões sobre o futuro dessas condições.

b.2) Variáveis ambientais críticas internas

Segundo Oliveira et al. (2009), essas variáveis representam fatores ligados aos processos de operação, administração e decisão (formal e informal) de uma empresa, a sua estrutura organizacional, à forma de distribuição de seus produtos, a seus recursos materiais, humanos e tecnológicos etc. Podem constituir-se em pontos fortes (potencialidades) ou pontos fracos (vulnerabilidades) da organização.

Para Chiavenato (2014, p. 238) “os pontos fortes são as forças propulsoras da organização que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto os pontos fracos são as limitações e restrições que dificultam ou impedem seu alcance”.

2.6.4 Estabelecimento de diretrizes e objetivos estratégicos

De acordo com Oliveira et al. (2009), diretrizes estratégicas podem ser definidas como um conjunto de indicações de caráter amplo que direcionam o comportamento da empresa como um todo, e orientam ou canalizam o raciocínio no processo de seleção e dimensionamento dos objetivos estratégicos globais.

Ainda conforme Oliveira et al. (2009), por objetivos estratégicos entende-se, o alvo (resultados esperados ou estados futuros desejados) a ser atingido pela organização no período considerado. Os objetivos devem expressar em termos concretos as metas que empresa quer atingir e o prazo, já que essas metas irão atuar como parâmetros para avaliar o grau de atingimento dos objetivos relacionados.

Almeida (2003) diz que o objetivo é um ponto concreto que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas. Ressalta-se que a meta é uma segmentação do objetivo, em que o aspecto quantitativo tem uma importância maior, ou seja, é mais preciso em valor e em data, pois é mais próximo que o objetivo.

Para Oliveira (2009, p. 151),

Objetivos são sempre estabelecidos a partir de anseios e expectativas humanas quanto a uma situação futura que satisfaça a esses anseios. Para alcançar os seus objetivos, porém, é preciso, também, que o indivíduo ou o grupo disponha de um conjunto de meios, cuja aplicação o conduza aos objetivos estabelecidos.

2.6.5 Determinação de estratégias

Segundo Schmidt e Santos (2006, p. 33),

Na formulação das estratégias, deverão ser analisados fatores externos e internos à entidade, suas oportunidades de negócios, os riscos, os pontos fortes e fracos inerentes à atividade, buscando a harmonização de capacidades internas e oportunidades externas, visando ao atingimento de sua missão.

Conforme Oliveira (2009), para a formulação de estratégias, devem-se considerar, inicialmente, três aspectos: a empresa, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos ou neutros, bem como sua missão, seus propósitos, objetivos, desafios, metas e políticas; o ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças; e a integração entre a empresa e seu ambiente visando à melhor adequação possível, estando inserida, neste aspecto, a amplitude de visão e a qualidade dos valores dos principais proprietários da empresa.

Para Starec et al. (2008, p. 75),

Ao ser considerada como importante fonte de vantagem competitiva, a informação formal e/ou informal passa a ser relevante para a formulação de estratégias pelas empresas. Desse modo a tecnologia de informação é mobilizada para apoiar a incorporação de informações que agreguem valor à formação da estratégia.

2.6.6 Avaliação da estratégia

De acordo com Oliveira et al. (2009, p. 38),

Os quatro critérios relacionados a seguir podem ser utilizados para auxiliar o processo de seleção de estratégias, posto que uma forma de reduzir o leque de alternativas será a eliminação das que: a) não aproveitam as potencialidades da organização, nem exploram suas oportunidades; b) não reduzem as vulnerabilidades; c) não eliminam as ameaças do ambiente externo e interno.

Nanus e Dobbs (2000) observam que para ser eficaz, uma estratégia tem que refletir as necessidades dos principais interessados na organização. É por isso, que os representantes de vários grupos são frequentemente ouvidos durante o processo de estratégia que, quando é bom, normalmente também é coerente com a cultura e os valores da organização.

2.6.7 Planos de ação

Os planos de ação indicam o rumo para poder resolver as questões estratégicas. Servem de guia para direcionar os esforços e possibilitar a verificação das atividades, de acordo com a sua realização. Dessa forma, é possível identificar quando alguma atividade foi realizada de maneira errada, evitando a queda da qualidade no objetivo final.

Schmidt e Santos (2006) dizem que planos de ação são as ações (iniciativas) específicas e os passos que serão exigidos no futuro para os processos e atividades serem bem-sucedidos na consecução dos objetivos estratégicos. As iniciativas ajudam a reduzir o diferencial entre os desempenhos atual e desejado, e são, em geral, projetos custeados pela empresa e que tratam de algum desafio de negócio.

Almeida (2003) destaca que nos planos de ação devem ser descritas as ações que serão executadas para garantir que as metas estabelecidas sejam cumpridas. Deve-se também expor qual a barreira a superar, quem será o responsável principal e os corresponsáveis e quais os recursos necessários para realizar essa ação. É importante que o responsável seja apenas uma pessoa, para que a atividade realmente aconteça, já que se houver mais de um responsável, as pessoas poderão acomodar-se, não se sentindo tão responsáveis pelo cumprimento da ação.

Segundo Costa (2007), para cada objetivo e para cada meta, deve haver planos de ação específicos para assegurar que as ações e os passos necessários para a implementação das estratégias combinadas sejam executados e acompanhados por pessoas previamente alocadas. Além disso, as despesas e os investimentos necessários para implementar essas estratégias devem estar orçados e liberados para uso. Deve haver pessoas em condições de gerenciar os projetos dali decorrentes.

O objetivo do plano de ação é elencar todas as atividades que precisam ser desempenhadas para alcançar os objetivos estabelecidos pela organização. Sua realização é essencial para que as atividades da organização estejam bem organizadas e favoreçam as conquistas almejadas.

2.7 Associações sem fins lucrativos

O assistencialismo sempre esteve associado aos programas do governo, mas depois de um tempo o Estado acabou percebendo que não poderia realizar tudo para todos e em todas as áreas. Desse modo, houve o enfraquecimento do Estado e a partir de então a sociedade assumiu algumas posições e começou a criar movimentos a favor de causas sociais importantes, entendendo que também eram responsáveis pelas ações que os beneficiavam. E foi nesse cenário que surgiu o terceiro setor. O primeiro setor é o governo, que é responsável pelas questões sociais. O segundo setor é o privado, responsável pelas questões individuais. E o terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais, que tem como objetivo gerar serviços de caráter público.

Rafael (1997) resalta que na organização de uma associação temos principalmente as pessoas que se reúnem com a mesma ideia (associam-se visando a determinado fim não lucrativo). As pessoas ocupam destaque em primeira linha, deixando o patrimônio (que muitas vezes nem existe) para um plano secundário. Uma associação pode fenecer, murchar, se não tiver associados e mesmo diretoria.

Ainda conforme Rafael (1997), as associações buscam o seu próprio proveito, trabalham no interesse da coletividade. As pessoas depois de congregadas, obteriam, eventualmente, um patrimônio para, em seguida, dele dispor deste ou daquele modo.

As associações sem fins lucrativos estão inseridas no terceiro setor. E para Rafael (1997, p. 5), o terceiro setor:

É, por excelência, um setor solidário, onde alguns velam por muitos, onde o individual dá lugar ao coletivo, e recebe a denominação de Setor Independente por se mostrar equidistante do Poder Estatal e do Poder Econômico, gerador de riquezas.

Rafael (1997) afirma ainda, que eventual *superávit* deve ser inteiramente reaplicado no próprio patrimônio já existente e/ou na consecução das finalidades da entidade.

Nanus e Dobbs (2000) destacam que a atenção de um líder de uma organização do terceiro setor, pode a qualquer momento, voltar-se para uma ou mais das seguintes direções:

- Dentro da organização, onde o líder interage com diretores, funcionários e voluntários para inspirar, encorajar, motivar e delegar poder.
- Fora da organização, onde o líder busca ajuda ou apoio de doadores, filantropos, aliados em potencial, mídia ou outros líderes nos setores privado ou público.
- Nas operações atuais, em que o líder preocupa-se com a qualidade dos serviços prestados aos clientes e à comunidade, bem como com as estruturas organizacionais, os sistemas de informação e outros aspectos da eficácia organizacional.
- Nas possibilidades futuras, em que o líder se antecipa a tendências e avanços que, provavelmente, terão implicações importantes para o futuro direcionamento da organização.

Ainda segundo Nanus e Dobbs (2000), o planejamento estratégico é uma maneira de os líderes revitalizarem uma organização sem fins lucrativos.

Existem associações sem fins lucrativos com diferentes objetivos, como por exemplo, associações de classe ou de representação de categoria profissional ou econômica, instituições religiosas, entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados e associações com objetivos sociais que observam o princípio da universalização dos serviços.

Em relação ao imposto de renda, as associações sem fins lucrativos podem ser imunes ou isentas. A imunidade é concedida pela Constituição Federal de 1988 enquanto a isenção é concedida pelas leis ordinárias, devendo ser aplicada, uma ou outra, conforme o caso.

3 METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica, pois se utilizou de materiais já elaborados para se aprofundar sobre o tema do estudo. Buscou-se conhecer e analisar as principais questões relacionadas ao planejamento estratégico para assim poder assimilar as opiniões já existentes. Dessa forma, houve um melhor entendimento sobre o assunto em questão.

Nesse sentido, para Marconi e Lakatos (2009, p. 57),

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas quer gravadas.

Rampazzo (2013, p. 52) ressalta que “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas (em livros, revistas etc.). Pode ser realizada independentemente, ou como parte de outros tipos de pesquisa”.

Ainda quanto aos procedimentos técnicos, é também um estudo de caso, visto que é um estudo específico para a APUSM. Foi obtido um conjunto de informações detalhadas e aprofundadas sobre o assunto investigado, as quais foram utilizadas no processo de construção do modelo de planejamento estratégico.

Conforme Gil (2014), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, como:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e
- c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

De acordo com Yin (2001), os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Ainda segundo Yin (2001), os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Não representa uma “amostragem”, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

No que se refere à abordagem a pesquisa é qualitativa. E para Rodrigues (2006, p. 90),

Pesquisa qualitativa: quando não emprega procedimentos estatísticos ou não tem, como objetivo principal, abordar o problema a partir desses procedimentos. É utilizada para investigar problemas que os procedimentos estatísticos não podem alcançar ou representar, em virtude de sua complexidade. Entre esses problemas, podemos destacar aspectos psicológicos, opiniões, comportamentos, atitudes de indivíduos ou de grupos. Por meio da abordagem qualitativa, o pesquisador tenta descrever a complexidade de uma determinada hipótese, analisar a interação entre as variáveis e ainda interpretar os dados, fatos e teorias.

Em relação aos objetivos é uma pesquisa descritiva, pois conforme Rampazzo (2013, p. 53),

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador.

Já para Gil (2014, p. 28),

Dentre as pesquisas descritivas salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda, estado de saúde física e mental etc. Outras pesquisas deste tipo são as que se propõem estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade, as condições de habitação de seus habitantes, o índice de criminalidade que aí se registra etc. São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. Também são pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis, como, por exemplo, as pesquisas eleitorais que indicam a relação entre preferência político-partidária e nível de rendimentos ou de escolaridade.

No que diz respeito aos métodos de abordagem, o método adotado foi o dedutivo, pois a partir de dados mais gerais, do planejamento estratégico para organizações como um todo, se buscou chegar a uma conclusão particular, referente especificamente à associação objeto do estudo.

Nesse sentido, Ruiz (1996) ressalta que o pensamento é dedutivo quando, a partir de enunciados mais gerais dispostos ordenadamente como premissas de um raciocínio, chega a uma conclusão particular ou menos geral.

Os dados para conceituar planejamento estratégico e vários outros termos relacionados a ele e também pra identificar a importância do mesmo para as organizações foram obtidos através de pesquisas em diversos livros.

Após isso, foi realizada uma visita à APUSM, onde, quanto às técnicas de pesquisa foi utilizada a observação, porque os sentidos, como ver e ouvir, foram utilizados para obter as informações sobre a realidade da mesma.

Além disso, foi levada em consideração, para o desenvolvimento da proposta de modelo de planejamento estratégico, a pesquisa elaborada pela Objetiva Jr., empresa Júnior vinculada ao curso de Administração da UFSM. Essa pesquisa foi realizada junto aos associados da APUSM e buscou respostas quanto à percepção dos mesmos em relação aos serviços prestados pela associação e à sua infraestrutura e quanto às expectativas que possuem em relação à APUSM. Também obteve-se informações diversas no estatuto da associação.

De acordo com Marconi e Lakatos (2009, p. 76),

A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.

Gil (2014, p. 100) explica que:

A observação apresenta como principal vantagem, em relação a outras técnicas, a de que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação. Desse modo, a subjetividade, que permeia todo o processo de investigação social, tende a ser reduzida.

Ainda quanto às técnicas de pesquisa foi utilizada também a entrevista informal, em que a presidente da APUSM foi entrevistada. Nessa entrevista foram coletadas

as informações necessárias para definir a missão e a visão da associação e para auxiliar em toda a elaboração do estudo.

Segundo Marconi e Lakatos (2009, p. 80),

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Já para Gil (2014, p. 109),

Muitos autores consideram a entrevista como a técnica por excelência na investigação social, atribuindo-lhe valor semelhante ao tubo de ensaio na Química e ao microscópio na Microbiologia. Por sua flexibilidade é adotada como técnica fundamental de investigação nos mais diversos campos e pode-se afirmar que parte importante do desenvolvimento das ciências sociais nas últimas décadas foi obtida graças à sua aplicação.

Através da revisão bibliográfica, das observações, da pesquisa da Objetiva Jr., do estatuto da associação e da entrevista que foi realizada, foi possível analisar o ambiente interno e externo, elaborar as questões estratégicas, estabelecer os planos de ações e, por fim, propor o modelo de planejamento estratégico e identificar a sua contribuição para a APUSM.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Apresentação da associação

A APUSM tem sua sede social situada na Avenida Nossa Senhora das Dores, nº 791, Bairro Dores. Foi fundada em 14 de novembro de 1967. É uma associação civil sem fins lucrativos ou econômicos. Tem a finalidade de congregar os professores universitários, professores de escolas técnicas e funcionários técnico-administrativos lotados em Instituições de Ensino Superior (IES) ou em Escolas Técnicas, vinculadas às IES, com sede no Estado do Rio Grande do Sul.



Figura 1 – Vista da fachada da APUSM

Fonte: Site da APUSM

Os objetivos da associação são:

- Defender, mediante ações administrativas, políticas e jurídicas, os interesses e direitos coletivos e individuais homogêneos de seus associados;
- Empenhar-se em criar novas oportunidades de trabalho e promover a busca de condições favoráveis ao exercício profissional de seus associados;

- Prestar serviço de assistência à saúde, previdenciária, jurídica, financeira e securitária aos seus associados;
- Promover e divulgar o esporte, o lazer, a cultura e o ensino, em todas as suas manifestações e modalidades, para os associados e a comunidade em geral;
- Incrementar a integração de seus associados com as Instituições de Ensino Superior e com as comunidades regionais do Estado do Rio Grande do Sul;
- Desenvolver atividades educacionais, culturais, sociais, científicas e recreativas;
- Apoiar, material e financeiramente, Instituições e Entidades de Assistência Social;
- Apoiar as Instituições voltadas ao desenvolvimento do ensino superior e profissional do Estado do Rio Grande do Sul;
- Promover cursos de pós-graduação em nível de especialização, mestrado e doutorado, através de convênio com Instituições de Ensino Superior e Fundações;
- Prestar serviços de assessoria, através de projetos, a instituições públicas, privadas e fundações;
- Apoiar as atividades de preservação e restauração do meio ambiente, da memória e do patrimônio cultural do Estado do Rio Grande do Sul;
- Divulgar, nas mídias, conhecimentos, pesquisas e informações dos associados ou de interesse destes, bem como promover a difusão de valores éticos, solidários, humanistas e que expressem a dignidade da vida, da cultura, da arte e da paz.

Os órgãos da administração da associação são a Assembleia Geral de Associados, a Diretoria e o Conselho de Curadores.

A APUSM tem como propósito integrar a comunidade acadêmica da região central e promover um espaço atrativo, com atividades locais e benefícios que podem ser usufruídos também pelos docentes de outras universidades do Rio Grande do Sul.

A associação oferece a seus associados um quadro de convênios com empresas que disponibilizam descontos especiais na compra de produtos e contratação de serviços. Para contemplar a todos, a diretoria da associação busca a atualização constante dos convênios, parcerias e ações de integração e melhoria da

qualidade de vida de seus associados, além do estudo de ampliação dos planos de saúde.

Os associados podem contar com convênios bancários, descontos em farmácias, descontos na compra de automóveis, assistência jurídica, planos de telefonia móvel com tarifas especiais, plano de saúde estadual pela Unimed Santa Maria, contratação de apólices de seguro com custo diferenciado, agenciamento de empréstimos financeiros, benefícios em hotéis, empresas de *buffet* e restaurantes, curso de línguas, saúde, beleza, casa e decoração, jornal, ótica e serviços em geral.

Além dos convênios, a APUSM oferece ainda mais benefícios, como eventos sociais e culturais, que incluem palestras, cursos, lançamento de obras, exposições artísticas, seminários, concursos, sessões de cinema, coral, concertos musicais, *happy hour* e jantares, além da disponibilidade de salões de festa para locação com espaço diferenciado. Atividades de esporte e lazer também são oferecidas, como as atividades de ginástica e pilates, além de outras práticas voltadas ao bem estar social e da saúde.

Realiza atividades assistenciais voltadas à criança e ao idoso, buscando sua integração social e a vivência cultural. Como, por exemplo, os projetos da Vila Maringá e as atividades funcionais que correspondem a movimentos que melhoram a condição física para executar determinada tarefa, desenvolvendo flexibilidade, coordenação, equilíbrio e força. Também faz arrecadação de alimentos e roupas e dois almoços por ano para entidades beneficentes, onde cobra somente a despesa, abrindo mão da cobrança do aluguel.

A associação possui projetos para melhorar a infraestrutura, como a implantação de um elevador e a construção de um complexo poliesportivo com área de 8.800 m², projetado para contemplar ginásio poliesportivo, salão multiuso para eventos, garagem coberta, piscina térmica apropriada para atividades físicas e terapêuticas. Também possui um projeto voltado para o meio ambiente, com ações e parcerias que promovam a preservação e o uso sustentável dos recursos naturais, criando condições para o lazer e a recreação.

A APUSM além de possuir localização geográfica privilegiada e de fácil acesso, possui um ótimo espaço físico, amplo, seguro, adequado, iluminado, bonito e moderno. Possui também estacionamento próprio, sendo que o mesmo é de fácil acesso e possui espaço suficiente em dias de evento.



Figura 2 – Interior da APUSM – Acesso 2º andar

Fonte: Site da APUSM



Figura 3 – Interior da APUSM – Salão Térreo

Fonte: Site da APUSM

Atualmente, há mais de 3.000 mil associados e entre eles há um grande número de aposentados, os quais demandam uma atenção especial, pois são pessoas que dispõem de mais tempo livre e, portanto buscam atividades para preencher esse tempo. A APUSM, conseqüentemente, precisa disponibilizar eventos e atividades que sejam do interesse dos mesmos para atraí-los e evitar que busquem atividades mais atrativas em outros lugares.

A maior motivação dos associados em se manterem sócios da APUSM é o plano de saúde da Unimed. Mas existem outras motivações também, como as seguintes: a seriedade e o profissionalismo no atendimento aos associados, prontamente atendo às solicitações e orientando quanto às melhores soluções; considerarem a associação uma entidade clássica e representativa; manterem-se informados sobre atividades ligadas a profissão; terem descontos na compra de produtos e contratação de serviços de diversas empresas; usufruírem de serviços e estabelecerem relações com os demais colegas.

A elaboração de um plano de *marketing* seria um grande aliado na busca por novos associados; melhorar o trabalho em equipe contribuiria para o alcance dos objetivos da associação; elaborar um plano orçamentário aumentaria o controle sobre a associação; abrir uma creche atrairia ainda mais associados; criar ações para atrair a população jovem de Santa Maria aumentaria a participação de não associados nos eventos e atividades da associação e a implantação de um planejamento estratégico é de fundamental importância, pois o mesmo poderia contribuir em vários aspectos para o sucesso da APUSM.

5 PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A presente proposta foi elaborada a partir da análise da situação atual da associação e da sua pretensão para o futuro.

Associação

APUSM - Associação dos Professores Universitários de Santa Maria.

Negócio

Disponibilizar facilidades aos associados e promover a integração da comunidade acadêmica do Estado do Rio Grande do Sul.

Missão

Facilitar a vida dos associados disponibilizando serviços de boa qualidade, visando sempre aumentar o número de vantagens e benefícios oferecidos aos mesmos. Defender os direitos e interesses coletivos e individuais, integrar a comunidade acadêmica e promover e divulgar o esporte, o lazer, a cultura e o ensino para os associados e a comunidade em geral.

Visão

Ser uma associação reconhecida pelo alto padrão de qualidade e excelência dos serviços prestados e tornar-se referência no Estado do Rio Grande do Sul, sendo definida como modelo a ser seguido até o ano de 2018.

Análise externa

Oportunidades:

- Grande número de professores em Santa Maria e região;
- Presença de várias IES na região;

- Necessidade da sociedade por atividades assistenciais;
- Município considerado cidade universitária;
- Inexistência de associação local com os mesmos propósitos;
- População local com número elevado de jovens;
- Possibilidades de parcerias com IES para disponibilizar cursos de pós-graduação.

Ameaças:

- Concorrência de atividades mais atrativas que as atividades da APUSM;
- Crise econômica;
- Políticas externas à associação interferindo na gestão;
- Desinteresse da utilização da APUSM por parte de alguns associados.

Análise interna

Pontos fortes:

- Atendimento de excelência;
- Localização geográfica privilegiada;
- Infraestrutura ampla;
- Alta qualidade dos serviços prestados;
- Funcionários comprometidos;
- Ampla e diversificada lista de convênios;
- Realização de atividades assistenciais e apoio às entidades beneficentes;
- Abertura de atividades e eventos para não associados;
- Projetos voltados à proteção do meio ambiente;
- Estacionamento próprio e amplo;
- Os serviços e instalações são utilizados também pelas famílias dos associados;
- Bom relacionamento com os associados.

Pontos fracos:

- Trabalho em equipe deficitário;
- Falta de um plano de *marketing*;
- Não possui planejamento estratégico implantado;
- Grande parte dos associados não acessa o site da APUSM;
- Os convênios não podem ser usados em todo o Estado do Rio Grande do Sul;

- Dificuldade dos associados de outras cidades em participarem de eventos locais;
- Pouca participação dos associados nos eventos;
- Falta de um plano orçamentário e seu controle na execução.

Questões estratégicas

- 1 - Ampliar a rede de convênios para outras cidades do Estado do Rio Grande do Sul.
- 2 - Elaborar um plano de *marketing*.
- 3 - Criar ações especiais para os associados aposentados.
- 4 - Melhorar o trabalho em equipe.
- 5 - Aperfeiçoar a qualidade do atendimento.
- 6 - Buscar novos associados.
- 7 – Elaborar um plano orçamentário.
- 8 – Abrir uma creche.
- 9 – Criar ações para atrair a população jovem de Santa Maria.

Planos de ações

Questão estratégica 1: Ampliar a rede de convênios para outras cidades do Estado do Rio Grande do Sul.

Objetivo: Permitir que os associados possam usufruir dos benefícios também nas suas férias e que os associados que não residem em Santa Maria consigam se beneficiar ainda mais dos convênios.

Ações:

- Identificar as cidades do estado que são mais visitadas pelos associados nas férias e em quais outras cidades residem os associados que não moram em Santa Maria;
- Estabelecer convênios nessas cidades, principalmente, com hotéis, restaurantes e na área de turismo;
- Buscar melhores descontos nos convênios;
- Definir condições de contratação e formas de utilização dos convênios.

Efeito esperado: Satisfazer as expectativas dos associados, ampliar a área de abrangência dos convênios da associação e contribuir para a expansão da APUSM e para um maior conhecimento da mesma no Estado do Rio Grande do Sul.

Questão estratégica 2: Elaborar um plano de *marketing*.

Objetivo: Divulgação da associação, dos seus serviços e eventos para os associados e a comunidade em geral.

Ações:

- Procurar empresas especializadas em publicidade propaganda;
- Solicitar orçamento junto às empresas;
- Contratar a empresa escolhida;
- Elaborar *folders* de divulgação da APUSM permanentemente;
- Promover reuniões e participar de solenidades nas instituições de ensino para divulgar a associação;
- Criar vídeos institucionais;
- Manter canal de notícia diário no *site* da APUSM, divulgando as principais atividades e eventos.
- Aumentar a participação nas redes sociais, promovendo alguns sorteios para participação gratuita em eventos.

Efeito esperado: Aumentar o número de associados e a participação de associados e não associados nas atividades e eventos ofertados pela APUSM e facilitar o acesso às informações sobre a associação.

Questão estratégica 3: Criar ações especiais para os associados aposentados.

Objetivo: Proporcionar aos associados aposentados atividades que condizem com seus interesses e necessidades.

Ações:

- Organizar grupos de viagens;
- Promover atividades de voluntariado em que os associados aposentados participem ativamente;
- Elaborar ações de estímulo ao lazer e à prática de atividades físicas para a promoção da qualidade de vida na passagem para a aposentadoria.

- Promover palestras informativas com nutricionistas e psicólogos sobre a saúde e o bem estar na terceira idade.

Efeito esperado: Satisfazer o grande número de aposentados que estão entre os associados, aumentar a participação dos mesmos nos eventos da APUSM, ajudar a encarar a falta de rotina do trabalho, aumentar a autoestima, preencher o tempo livre e evitar a depressão e o sentimento de inutilidade.

Questão estratégica 4: Melhorar o trabalho em equipe.

Objetivo: Possibilitar a troca de ideias e conhecimentos e fazer com que todos os funcionários da associação caminhem na mesma direção, preservando o diálogo e a cooperação profissional.

Ações:

- Aperfeiçoar a seleção de pessoal;
- Criar mecanismos para medir desempenho coletivo e individual;
- Realizar reuniões mensais de avaliação de desempenho envolvendo a diretoria e os funcionários;
- Criar sistema de premiação para os funcionários;
- Manter os funcionários atualizados com informações do desempenho da associação;
- Oferecer cursos para qualificação dos funcionários;
- Promover intercâmbio de setores para facilitar a integração e a parceria entre funcionários.

Efeito esperado: Atingir metas e alcançar os objetivos da associação de forma mais rápida e eficiente.

Questão estratégico 5: Aperfeiçoar a qualidade do atendimento.

Objetivo: Maior contato com os associados.

Ações:

- Criar canal aberto para receber sugestões, reclamações e elogios dos associados;
- Criar serviço exclusivo de atendimento aos associados por telefone e *internet*;

- Formar um Conselho Curador responsável pela fiscalização da gestão para realizar reuniões periódicas de prestações de contas para os associados a fim de promover a efetiva transparência na gestão da diretoria da APUSM.

Efeito esperado: Aumentar a satisfação dos associados e estimular o debate e o aperfeiçoamento de temas institucionais.

Questão estratégica 6: Buscar novos associados.

Objetivo: Disponibilizar facilidades de vida a futuros associados e consequentemente aumentar a receita.

Ações:

- Oferecer descontos para incentivar a adesão;
- Disponibilizar um maior número de convênios;
- Conceder benefícios aos associados atuais por indicações de novos associados.

Efeito esperado: Crescimento da associação, mesmo em meio à crise econômica atual.

Questão estratégica 7: Elaborar um plano orçamentário.

Objetivo: Estimar as receitas e despesas da associação e acompanhar e comparar os resultados projetados com os efetivamente realizados, tomando ações corretivas se necessário.

Ações:

- Formar a equipe orçamentária, onde conste no mínimo um contador;
- Planejar com base nos dados históricos da associação;
- Executar o plano orçamentário;
- Controlar.

Efeito esperado: Auxiliar no processo de tomada de decisão e ter maior controle e segurança sobre a associação.

Questão estratégica 8: Abrir uma creche.

Objetivo: Disponibilizar um lugar seguro e confiável para os associados deixarem seus filhos durante os horários de trabalho, inclusive à noite.

Ações:

- Verificar o interesse dos associados;
- Identificar a viabilidade econômica;
- Fazer o orçamento;
- Contratar funcionários especializados;
- Comprar os materiais necessários para montar a creche.

Efeito esperado: Atrair ainda mais associados, devido à facilidade de flexão de horários, visto que é comum os professores darem aula para os cursos noturnos.

Questão estratégica 9: Criar ações para atrair a população jovem de Santa Maria.

Objetivo: Proporcionar, aos jovens da cidade, atividades diferentes e atrativas.

Ações:

- Promover debates sobre temas polêmicos da atualidade;
- Disponibilizar atividades de ginásticas inovadoras, como por exemplo, o *ballet fitness*, o *pole dance* e o *crossfit*;
- Promover a integração de jovens de diferentes cursos e IES.

Efeito esperado: Aumentar a participação de não associados nos eventos e atividades realizadas na APUSM, uma vez que há um grande número de jovens em Santa Maria.

6 CONCLUSÃO

A APUSM tem obtido bons resultados nas atividades que se propõe a fazer, mas tem potencial para crescer ainda mais. E, nesse processo, o planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável.

A fim de que os objetivos propostos neste estudo fossem alcançados, foi realizada uma revisão bibliográfica para ter um melhor entendimento sobre o planejamento estratégico e as principais questões relacionadas a ele. E também foram obtidos dados e informações da associação para poder analisar com maior propriedade o ambiente externo e interno da mesma.

Dessa forma, foi proposto o modelo de planejamento estratégico, no qual foi determinado o negócio, a missão e a visão da APUSM. Foram listadas também as principais oportunidades que podem ser aproveitadas pela associação, as ameaças que devem ser evitadas, os pontos fortes que podem ser aprimorados e os pontos fracos que devem ser amenizados. E assim, foram elaboradas as questões estratégicas e os seus respectivos planos de ações para direcionar os esforços da associação na busca por um melhor desempenho.

Em resposta ao problema proposto neste estudo, a formulação do modelo de planejamento estratégico para a APUSM, mesmo que não tenha sido implantado, foi muito importante para associação, pois ela passou a ter um maior e melhor conhecimento sobre a sua situação, foram verificadas várias questões que até então não eram discutidas e passou a ter uma maior noção de onde está, aonde quer chegar e quais são as melhores ações que pode realizar para alcançar os seus objetivos.

Desse modo, verifica-se que a utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão é de grande importância para qualquer organização. Em meio às mudanças repentinas que ocorrem no ambiente em que as organizações estão inseridas, ele torna-se essencial, uma vez que permite a elas calcularem os riscos aos quais estão sujeitas, evitarem as improvisações e terem condições de tomarem as decisões mais acertadas, a fim de garantir a sobrevivência das mesmas no longo prazo.

Os pontos críticos observados na APUSM através da realização deste estudo foram os relacionados às suas oportunidades e ameaças e aos seus pontos fortes e fracos. Quanto às oportunidades, destaca-se o grande número de professores em Santa Maria e região, a presença de várias IES na região, a necessidade da sociedade por atividades assistenciais, o município ser considerado cidade universitária, a inexistência de associação local com os mesmos propósitos, a população local com número elevado de jovens e as possibilidades de parcerias com IES para disponibilizar cursos de pós-graduação.

Quanto às ameaças, ressalta-se a concorrência de atividades mais atrativas que as atividades da APUSM, a crise econômica, as políticas externas à associação interferindo na gestão, bem como, o desinteresse da utilização da APUSM por parte de alguns associados.

Entre os seus pontos fortes estão o atendimento de excelência, a localização geográfica privilegiada, a infraestrutura ampla, a alta qualidade dos serviços prestados, os funcionários comprometidos, a ampla e diversificada lista de convênios, a realização de atividades assistenciais e apoio a entidades beneficentes, a abertura de atividades e eventos para não associados, os projetos voltados à proteção do meio ambiente, o estacionamento próprio e amplo, o fato dos serviços e instalações serem utilizados também pelas famílias dos associados e o bom relacionamento com os associados.

Já entre os pontos fracos estão o fato do trabalho em equipe estar deficitário, a falta de um plano de *marketing*, o fato de não possuir planejamento estratégico implantado, grande parte dos associados não acessa o *site* da APUSM, os convênios não podem ser usados em todo o Estado do Rio Grande do Sul, a dificuldade dos associados de outras cidades em participarem de eventos locais, a pouca participação dos associados nos eventos e a falta de um plano orçamentário e seu controle na execução.

Para orientar a associação acerca desses pontos críticos destacados foram elaboradas questões estratégicas, a fim de tornar algumas dessas condições internas e externas mais adequadas às suas necessidades, de acordo com a sua missão e visão. As questões estratégicas criadas foram: ampliar a rede de convênios para outras cidades do Estado do Rio Grande do Sul, elaborar um plano de *marketing*, criar ações especiais para os associados aposentados, melhorar o trabalho em equipe, aperfeiçoar a qualidade do atendimento, buscar novos

associados, elaborar um plano orçamentário, abrir uma creche e criar ações para atrair a população jovem de Santa Maria.

Tendo em vista os aspectos observados, entende-se que os objetivos deste estudo foram satisfatoriamente alcançados e que se a APUSM vier a implantar o planejamento estratégico poderá se beneficiar de ainda mais benefícios.

Nesse contexto, também pode ser analisada a contabilidade gerencial e a controladoria como campo de atuação do contador, pois a contabilidade tem hoje a missão de informar não somente dados fiscais, mas também aspectos econômicos e gerenciais aos quais a organização está sujeita, e tudo isto com a maior exatidão e clareza possível. O planejamento estratégico é uma assessoria cada vez mais requisitada no mercado e, portanto, vem se revelando uma boa área para o contador, já que o mesmo é detentor de informações econômicas, financeiras e patrimoniais que são essenciais para o funcionamento de qualquer organização. O contador com conhecimento na área pode realizar consultorias e atuar ativamente no processo de tomada de decisões das organizações.

Para concluir, pode-se propor outras possibilidades de pesquisas futuras, como por exemplo, a verificação de viabilidade econômica para aplicação de recursos em instrumentos que os associados possam usufruir e que a APUSM tenha um retorno representativo e imediato.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico:** desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- BULGACOV, S. (Org.). **Manual de gestão empresarial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica:** da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- NANUS, B.; DOBBS, S. M. **Liderança para o terceiro setor:** estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos. Tradução: Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 2000.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, L. M. de.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. dos S. **Controladoria estratégica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PINTO, É. P. (Org.). **Gestão empresarial:** casos e conceitos de evolução organizacional. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- RAFAEL, E. J. **Fundações e direito:** 3º setor. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1997.
- RAMPAZZO, L. **Metodologia científica:** para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 7. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2013.
- RODRIGUES, A. de J. **Metodologia científica:** completo e essencial para a vida universitária. 1. ed. São Paulo: Avercamp, 2006.
- RUIZ, J. A. **Metodologia científica:** guia para eficiência nos estudos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, R. V. dos. **Controladoria**: uma introdução ao sistema de gestão econômica gecon. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. dos. **Fundamentos de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006. v. 17.

STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. (Org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. 1. ed. 4. tir. São Paulo: Saraiva, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi. Consultoria, supervisão e revisão técnica: Cláudio Damacena. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.