

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
MESTRADO PROFISSIONAL**

**MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO NO TERCEIRO SETOR: O
caso AMIC**

LIDIANE FERNANDA ROCHA DARADDA

CASCADEL

2018

Lidiane Fernanda Rocha Daradda

**MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO NO TERCEIRO SETOR: O
caso AMIC**

**STRATEGIC PERFORMANCE MEASUREMENT IN THE THIRD SECTOR: The
AMIC case**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – Mestrado Profissional: da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientadora: Professora Doutora Delci Grapegia Dal Vesco

CASCADEL

2018

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Daradda, Lidiane Fernanda Rocha
Mensuração do Desempenho Estratégico no Terceiro
Setor : O caso Amic / Lidiane Fernanda Rocha
Daradda; orientador(a), Delci Grapegia Dal Vesco,
2018.
130 f.

Dissertação (mestrado profissional), Universidade
Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel,
Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, 2018.

1. Mensuração do Desempenho Estratégico. 2.
Terceiro Setor. 3. Indicadores Financeiros e Não-
Financeiros. I. Dal Vesco, Delci Grapegia . II.
Título.



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Campus de Cascavel CNPJ 78680337/0002-65
Rua Universitária, 2069 - Jardim Universitário - Cx. P. 000711 - CEP 85819-110
Fone:(45) 3220-3000 - Fax:(45) 3324-4566 - Cascavel - Paraná

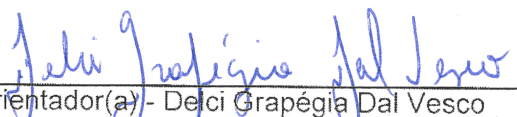


PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO

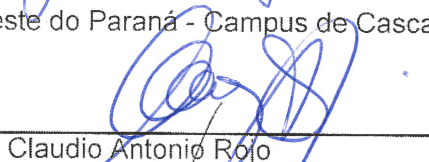
LIDIANE FERNANDA ROCHA DARADDA

Mensuração do desempenho estratégico no terceiro setor: o caso AMIC

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestra em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:


Orientador(a) - Delci Grapégia Dal Vesco

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)


Claudio Antonio Rojo

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)


Marcelo Resquetti Tarifa

Universidade Estadual de Londrina - UEL (UEL)

Cascavel, 19 de fevereiro de 2018

RESUMO

O tema desta pesquisa refere-se ao uso do Sistema de Mensuração de Desempenho Estratégico (Strategic Performance Measurement System - SPMS) em organizações do terceiro setor, as quais têm requerido mecanismos de desempenho que se apliquem a gestão. Dessa forma, este estudo teve por objetivo investigar como o Sistema de Mensuração de Desempenho Estratégico pode contribuir ao planejamento estratégico no terceiro setor por meio de indicadores de desempenho, justificando-se pela aplicação do SPMS nesse segmento diferenciado e pouco explorado. O referencial teórico embasou-se no Terceiro Setor, Planejamento Estratégico, Sistema de Mensuração do Desempenho Estratégico e Estudos Anteriores. Para tanto, um estudo de caso único e pesquisa-ação com enfoque qualitativo foi realizado na AMIC - Associação de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte do Oeste do Paraná. A coleta de dados valeu-se de grupo focal, questionários, documentos, registros organizacionais e observação participante, com utilização do protocolo do estudo de caso e triangulação das fontes de pesquisa. Os resultados confirmaram as proposições de pesquisa e os achados da literatura, verificando-se que o planejamento estratégico possibilita a utilização do sistema de mensuração nas organizações do terceiro setor por meio da elaboração da Análise SWOT e plano de ação; a avaliação da implementação da estratégia contribui ao desempenho das organizações do terceiro setor mediante o controle, monitoramento, lacunas identificadas e influência positiva sobre o desempenho; e a elaboração do modelo próprio de mensuração utiliza indicadores financeiros e não financeiros para a gestão no terceiro setor pautados no direcionamento da estratégia. Portanto, como resultado da intervenção obteve-se o gerenciamento das ações estratégicas, benefícios gerados ao desempenho pela implementação da estratégia e composição de um conjunto coerente de medidas de desempenho. As principais contribuições apontam que o SPMS pode ser utilizado nas entidades sem fins lucrativos, além daquelas que visam lucro e fazem uso do mesmo, bem como contribui a lacuna teórica sobre as medidas de desempenho adequadas ao terceiro setor.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Estratégia; Indicadores de Desempenho; Sistema de Mensuração de Desempenho Estratégico; Terceiro Setor.

ABSTRACT

The theme of this study refers to the use of the Strategic Performance Measurement System (SPMS) in organizations of the third sector, which have required performance mechanisms that apply to the management. Therefore, this research aimed to investigate how the Strategic Performance Measurement System can contribute to strategic planning in the third sector by means of performance indicators, justifying the application of SPMS in this segment that is differentiated and poorly explored. The theoretical reference was based on the Third Sector, Strategic Planning, Strategic Performance Measurement System and Previous Studies. For this purpose, a unique case study and action research with a qualitative focus were performed at AMIC. Data collection consisted of a focus group, questionnaires, documents, organizational records and participant observation, using the case study's protocol and triangulation of research sources. The results confirmed the research propositions and the findings of the literature, and it was verified that the strategic planning allows the use of the measurement system in the organizations of the third sector through the elaboration of the SWOT Analysis and action plan; the evaluation of strategy implementation contributes to the performance of third sector organizations through the control, monitoring, identified gaps and positive influence on performance; and the elaboration of the own measurement model uses financial and non-financial indicators for the management in the third sector based on strategic direction. Thus, as result of the intervention, the management of the strategic actions was achieved, the implementation of the strategy generated benefits to the performance and the composition of a coherent set of performance measures were obtained. The main contributions show that the SPMS can be used in nonprofit organizations, in addition to those that aim for profit and make use of it, as well as contribute to the theoretical gap on appropriated performance measures to the third sector.

Keywords: Strategic Planning, Strategy, Performance Indicators, Strategic Performance Measurement System, Third Sector.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Estrutura da dissertação	18
Figura 2: Matriz SWOT.....	22
Figura 3: Indicadores de desempenho financeiro	29
Figura 4: Indicadores de desempenho não-financeiros	31
Figura 5: Estudos anteriores nacionais	33
Figura 6: Estudos anteriores internacionais.....	37
Figura 7: Constructo da Pesquisa	46
Figura 8: Definição constitutiva e definição operacional da categoria de Ferramentas Estratégicas por meio da Análise SWOT	48
Figura 9: Definição constitutiva e definição operacional das categorias de Implementação Estratégica do Plano de ação e Avaliação da Estratégia pelos Gestores	48
Figura 10: Definição constitutiva e definição operacional da categoria do modelo de mensuração do desempenho	49
Figura 11: Cronograma Grupos Focais	53
Figura 12: Cronograma Participação Reuniões Diretoria.....	54
Figura 13: Fórmula Análise de Consenso.....	58
Figura 14: Classificação do grau de consenso.....	58
Figura 15: Triangulação das fontes de pesquisa.....	59
Figura 16: Estrutura Organizacional AMIC	60
Figura 17: Análise SWOT por período	64
Figura 18: Subcategoria de Pontos Fortes	65
Figura 19: Subcategoria de Pontos Fracos	67
Figura 20: Subcategoria de Oportunidades	68
Figura 21: Subcategoria de Ameaças	69
Figura 22: Presença nos Grupos Focais.....	70
Figura 23: Plano de Ação Comercial/Marketing.....	73
Figura 24: Plano de Ação Assessoria	75
Figura 25: Plano de Ação Presidência.....	77
Figura 26: Plano de Ação Financeiro	78
Figura 27: Plano de Ação Comercial.....	80
Figura 28: Plano de Ação Planejamento Estratégico.....	82
Figura 29: Plano de Ação Jurídico	83
Figura 30: Plano de Ação Administrativo	84
Figura 31: Plano de Ação TI.....	85
Figura 32: Proposição 1	101
Figura 33: Proposição 2.....	104
Figura 34: Proposição 3	106
Figura 35: Síntese dos resultados das proposições	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: <i>Status</i> ações.....	71
Tabela 2: Implementação ações por setor.....	72
Tabela 3: Consenso dos gestores	86
Tabela 4: Crescimento das Vendas e Dependência Convênios de Saúde	90
Tabela 5: Resultado Operacional.....	91
Tabela 6: Lucratividade e Resultado por Associado	92
Tabela 7: Contas a Receber e Fluxo de Caixa Operacional	93
Tabela 8: Associados Fidelizados	95
Tabela 9: Carteira de Associados	95
Tabela 10: Participação de Mercado	96
Tabela 11: Inovação em Produtos/Serviços	97
Tabela 12: Colaboradores com Ensino Superior	98
Tabela 13: Rotatividade dos colaboradores.....	99
Tabela 14: Treinamento dos colaboradores.....	99

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Geral	15
1.2.2	Específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA	16
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	17
2	REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS	19
2.1	TERCEIRO SETOR	19
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
2.3	SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO ESTRATÉGICO (SPMS) ..	23
2.3.1	Modelos de avaliação de desempenho	25
2.3.2	Indicadores De Desempenho	26
2.3.2.1	Indicadores de desempenho econômico-financeiro	28
2.3.2.2	Indicadores de desempenho não financeiros	30
2.4	ESTUDOS ANTERIORES	33
2.4.1	Estudos anteriores nacionais	33
2.4.2	Estudos anteriores internacionais	36
2.5	PROPOSIÇÕES DE PESQUISA	41
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA	45
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	45
3.2	CONSTRUCTO DA PESQUISA	46
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	50

3.3.1	Protocolo de estudo de caso.....	50
3.3.1.1	Visão geral do projeto.....	50
3.3.1.2	Procedimentos de campo	51
3.3.1.2.1	Grupo de Foco	52
3.3.1.2.2	Observação Participante	53
3.3.1.2.3	Questionários	54
3.3.1.2.4	Documentos	55
3.3.1.2.5	Registros em arquivos	56
3.3.1.3	Questões do estudo de caso	56
3.3.1.4	Guia para o relatório do estudo de caso.....	57
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	57
3.5	CONTEXTO DO PROJETO OU DA SITUAÇÃO PROBLEMA	60
3.6	TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS	60
3.7	LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	60
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	64
4.1	FERRAMENTAS ESTRATEGICAS	64
4.1.1	Pontos Fortes	65
4.1.2	Pontos Fracos.....	66
4.1.3	Oportunidades.....	67
4.1.4	Ameaças	68
4.2	IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA	70
4.2.1	Implementação Estratégica do Plano de Ação	71
4.2.1.1	Plano de Ação Comercial/Marketing	72
4.2.1.2	Plano de Ação Assessoria.....	75
4.2.1.3	Plano de Ação Presidência	76

4.2.1.4	Plano de Ação Financeiro.....	77
4.2.1.5	Plano de Ação Comercial	80
4.2.1.6	Plano de Ação Planejamento Estratégico	81
4.2.1.7	Plano de Ação Jurídico	82
4.2.1.8	Plano de Ação Administrativo.....	84
4.2.1.9	Plano de Ação TI	85
4.2.2	Avaliação da Estratégia pelos Gestores.....	86
4.3	MODELO DE MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO	89
4.3.1	Indicadores econômico financeiros	89
4.3.1.1	Crescimento das Vendas e Dependência Convênios de Saúde	90
4.3.1.2	Resultado Operacional.....	91
4.3.1.3	Lucratividade e Resultado por Associado	92
4.3.1.4	Inadimplência e Fluxo de Caixa Operacional.....	93
4.3.2	Indicadores não financeiros	94
4.3.2.1	Satisfação dos associados	94
4.3.2.2	Número associados e Taxa de não utilização dos serviços	95
4.3.2.3	Participação de Mercado	96
4.3.2.4	Inovação.....	97
4.3.2.5	Qualificação dos colaboradores.....	98
4.3.2.6	Turnover dos colaboradores	98
4.3.2.7	Treinamento dos colaboradores.....	99
4.4	ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES DE PESQUISA	100
5	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA.....	109
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	110
	REFERÊNCIAS	112

APÊNDICE A – PLANO DE AÇÃO	123
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO	129

1 INTRODUÇÃO

O tema desta pesquisa refere-se ao uso do Sistema de Mensuração de Desempenho Estratégico (Strategic Performance Measurement System - SPMS) em organizações do terceiro setor, visando discutir as ferramentas que contribuem à gestão das entidades. Nessa temática do SPMS, a literatura indica que para as empresas realizarem uma gestão organizacional adequada e viabilizarem a tomada de decisão, se faz necessário que o desempenho seja mensurado (Mohamed et. al, 2010; Choi, Hecth, & Tayler, 2013). Como instrumento de avaliação de desempenho tem-se o SPMS, o qual contribui para o acompanhamento estratégico, uma vez que permite medir as atividades e avaliar o desempenho das mesmas corroborando às estratégias empresariais (Choong, 2014).

Com o uso do monitoramento e controle organizacional a definição das metas estratégicas e o acompanhamento das atividades permitem identificar se os resultados previstos estão sendo atingidos (Garengo, Biazzo, & Bititci, 2005; Liviu, Sorina, & Radu, 2008). Segundo, Kaplan e Norton (2004), os sistemas de medição de desempenho sustentam o modelo estratégico da organização, mostrando a interação entre as métricas de desempenho e ações pertinentes para a realização dos objetivos.

A medição de desempenho é necessária à gestão empresarial, pois quantifica a eficiência e a eficácia das atividades (Neely, Gregory, & Platts, 1995). Diante disso, a implementação da estratégia na organização pode ser acompanhada pelo monitoramento por meio do uso do SPMS, tendo em vista que o mesmo apresenta medidas financeiras e não-financeiras com perspectivas combinadas distintas, possibilitando traduzir a estratégia em um conjunto de medidas de desempenho (Chenhall, 2005; Bisbe & Malagueno, 2012).

Dessa forma, a definição dos indicadores faz parte do desenvolvimento e implementação de um sistema de mensuração de desempenho, dado que os indicadores são recursos capazes de auxiliar na definição do planejamento estratégico e estratégias pertinentes (Callado, Callado, & Almeida, 2007). As medidas financeiras indicam resultados básicos acerca do desempenho, enquanto as medidas não financeiras orientam a estratégia (Mohamed et. al, 2010; Striteska, 2012).

Quanto ao terceiro setor, mecanismos estratégicos têm sido utilizados em organizações sem fins lucrativos, e não somente em empresas com fins lucrativos (Serra, Figueiredo, & Almeida, 2013; Oliveira, Ross, & Altimeyer, 2016). Com o passar do tempo as entidades do

terceiro setor estão ampliando sua representatividade, pois de acordo com Kshetri and Dholakia (2009) há uma interação direta com a sociedade em virtude da contribuição à economia.

Sob esse contexto, a presente pesquisa investiga a Associação de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte do Oeste do Paraná – AMIC. A organização recebe acompanhamento do Mestrado Profissional em Administração da Unioeste desde 2014 por meio das disciplinas de Oficinas de Pesquisa para elaboração do planejamento estratégico (PE) pela primeira turma do programa de pós-graduação; em 2015 e 2016 a segunda e terceira turma acompanharam o objeto de estudo, de modo que identificaram a descontinuidade do PE. Considerando que o planejamento estratégico em vigência para o período de 2015 a 2018 (Hsu, 2015), elaborado como estudo de dissertação do Mestrado Profissional em Administração para controle da organização foi interrompido, a mensuração do desempenho estratégico foi trabalhada em conjunto ao planejamento estratégico (PE).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

De acordo com Striteska (2012), a gestão do desempenho possibilita o alcance de melhores resultados, sendo que o gerenciamento do desempenho acompanha os objetivos, normas e competências planejados. Ittner, Larcker and Randall (2003) apontam que o SPMS tem um efeito positivo e significativo do desempenho organizacional. Assim, o estabelecimento do SPMS direciona as organizações a implementar e utilizar o planejamento estratégico, pois evidencia as lacunas do desempenho atual da empresa e os objetivos (Otley, 1999; Garengo, Biazzo, & Bittici, 2005).

No terceiro setor, os sistemas de mensuração são considerados ferramenta de gerenciamento nas organizações, de modo que Gomes and Liddle (2009) indicam que um modelo de mensuração auxilia na definição de objetivos, metas e medidas de desempenho, bem como garantem a melhoria do desempenho; e, Castellini (2014) considera que sobre a relevância da implementação de um sistema de controle em organizações sem fins lucrativos, cabe um sistema de avaliação de desempenho.

Considerando que o planejamento estratégico da entidade objeto de pesquisa foi implementado em 2015, mas foi interrompido em virtude de aspectos organizacionais, tais como, mudança de colaboradores e diretoria, há necessidade de medir a visão estratégica em relação as atividades operacionais, financeiras e estratégicas. Nesse sentido, ferramentas de

gestão compatíveis às características das organizações sem fins lucrativos, podem ser adaptadas das práticas das empresas em geral (Oliveira, Ross, & Altimeyer, 2016). Segundo Leroux and Wright (2010), existe um pressuposto subjacente de que medir o desempenho de uma organização do terceiro setor melhorará sua eficiência, pois as informações de desempenho serão usadas para orientar a entidade.

As metas estabelecidas por meio de indicadores não estão sendo atingidas, bem como os mecanismos de controle para preenchimento e acompanhamento dos indicadores não oferecem a segurança necessária. Para Miyabara et. al (2010) a escolha adequada dos indicadores é realizada a partir da identificação das necessidades estratégicas no contexto atual em que a organização está inserida e, além disso, Nascimento et. al (2011), admitem que a construção apropriada de indicadores está relacionada ao sucesso de um sistema de mensuração de desempenho. Quanto ao terceiro setor, Moxham (2014) orienta que a abordagem de indicadores equilibrados está dentre o alcance da medição de desempenho no terceiro setor, pois a mensuração deve ocorrer em uma série de perspectivas.

Diante da problemática apresentada, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Como o Sistema de Mensuração de Desempenho Estratégico pode contribuir com o planejamento estratégico no terceiro setor por meio de indicadores de desempenho?**

1.2 OBJETIVOS

Visando atender a questão pesquisa, foram formulados o objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Geral

Investigar como o Sistema de Mensuração de Desempenho Estratégico pode contribuir com o planejamento estratégico no terceiro setor por meio de indicadores de desempenho.

1.2.2 Específicos

- a) Identificar a situação do planejamento estratégico atual para uso do SPMS na AMIC;
- b) Avaliar a implementação da estratégia na organização;
- c) Elaborar um modelo de gestão por meio de indicadores de desempenho que se apliquem ao SPMS na AMIC;
- d) Apresentar diagnóstico para a organização estudada com os resultados da pesquisa.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

O SPMS contribui na resolução do gap existente entre a visão estratégica e gestão das atividades, levando em consideração também as dimensões operacionais e estratégicas (Bisbe & Malagueno, 2012), visando corroborar ao planejamento estratégico atual da associação para maximização dos resultados. No terceiro setor, há direcionamentos que o planejamento estratégico pautado em um sistema de avaliação de desempenho possibilita a continuidade das ações estratégicas em virtude do estabelecimento do controle (Castellini, 2014; Oliveira, Ross & Altimeyer, 2016).

Nesse sentido, o estudo de produção técnica contribui nas dimensões teórica, empírica e social. Em relação ao aspecto teórico, embora haja um grande número de publicações acerca da temática do Sistema de Mensuração de Desempenho Estratégico, questões básicas sobre termos, definições e aplicabilidade na área não são encontradas de maneira definida nos trabalhos (Choong, 2014). Usualmente os estudos sobre a mensuração do desempenho recaem em empresas com fins lucrativos, como por exemplo, indústrias (Chenhall, 2005; Garengo, Biazzo, & Bititci, 2005; Liviu, Sorina, & Radu, 2008; Siqueira, Rosa & Oliveira, 2008; Bortoluzzi, 2009; Bastian & Muchlish, 2012; Striteska, 2012; Melo, 2014; Beuren, Edwards Barros & Grapégia Dal Vesco, 2016), cooperativas (Munaretto, 2013; Beuren, Lima Altoé, & Grapégia Dal Vesco, 2015), empresas financeiras (Martins, 2004; Aranda & Arellano, 2010), e no setor público (Marçal, 2008; Umashev & Willet, 2008). Dessa forma, a contribuição científica desse estudo trata da implementação do SPMS para melhorar o desempenho da organização investigada, baseada na literatura e estudos anteriores, significando um avanço

conceitual na compreensão da aplicação do Sistema de Mensuração de Desempenho Estratégico para entidades do terceiro setor.

De acordo com Galas e Ponte (2004), indicadores são pouco utilizados nas organizações governamentais e sem fins lucrativos, as quais têm por objetivo o cumprimento das suas missões, uma vez que essas entidades não possuem como foco a situação financeira. Moxham, (2014) trata que ainda não há uma definição acerca das medidas de desempenho mais adequadas ao terceiro setor, bem como ocorre um possível desajuste metodológico entre o que deve ser medido e os modelos de mensuração atualmente empregados ao segmento. De modo geral, as medidas financeiras e não financeiras geradas pelo SPMS traduzem o desempenho das empresas (Otley, 1999; Chenhall, 2005). Seguidamente, a influência do sistema de mensuração sobre o desempenho também é a afirmada por Henri (2006). Portanto, a contribuição empírica está na aplicação do SPMS ao terceiro setor, visando corroborar ao crescimento e continuidade da organização.

A perspectiva social se apresenta pela possibilidade de utilização do modelo proposto em outras associações, podendo mensurar as atividades a partir do caso trabalhado, evidenciando que a gestão não é restrita as empresas com fins lucrativos, corroborando à sustentabilidade dessas organizações (Silva, 2010).

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está estruturada em oito capítulos, sendo: introdução, referencial teórico, metodologia, contexto do projeto, tipo de intervenção, análise e interpretação dos resultados, contribuições para a prática e considerações finais. No capítulo 1 apresenta-se a introdução, considerando o problema de pesquisa, objetivos e justificativa e contribuição da pesquisa. O capítulo 2 discorre sobre as referências teóricas do estudo, compreendidas em Terceiro Setor, Planejamento Estratégico, Sistema de Mensuração de Desempenho Estratégico, Estudos Anteriores e Proposições de Pesquisa. O capítulo 3 trata da metodologia aplicada, referente ao delineamento e constructo da pesquisa, procedimentos de coleta e análise dos dados e limitações dos métodos e técnicas de pesquisa. O contexto do projeto, bem como a caracterização da entidade e do problema estão no capítulo 4. O capítulo 5 explica o tipo de intervenção. O capítulo 6 apresenta a análise e interpretação dos resultados. O capítulo 7 dispõe as contribuições para a prática e o capítulo 8 as considerações finais. A Figura 1 representa a estrutura da dissertação:

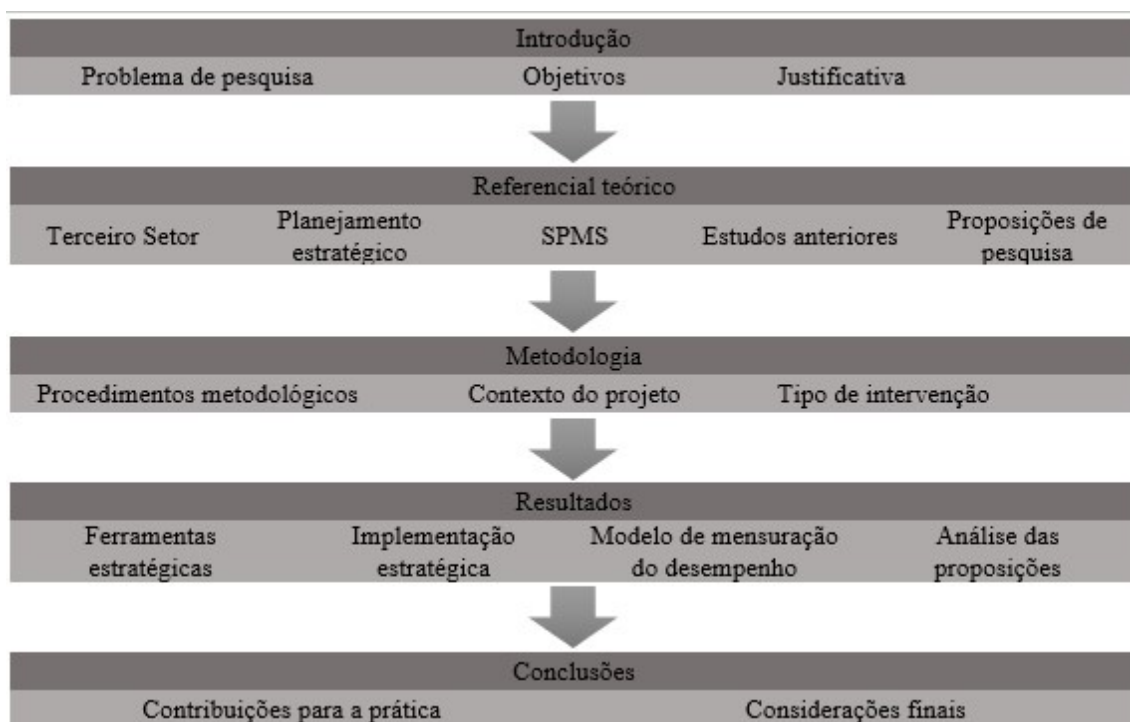


Figura 1: Estrutura da dissertação

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

Visando a compreensão do assunto abordado, este capítulo apresenta a base teórica que direciona o estudo ao aspecto conceitual que trata do Terceiro Setor, Planejamento Estratégico, Sistema de Mensuração de Desempenho Estratégico, estudos anteriores da temática e proposições da pesquisa.

2.1 TERCEIRO SETOR

De acordo com Drucker (2006) a finalidade das organizações do terceiro setor/sem fins lucrativos se consiste na provocação das mudanças nos indivíduos e na sociedade, de modo que os recursos sejam otimizados a partir da atuação social, visando solucionar as questões não resolvidas pelos entes públicos e privados (Beuren, 1998; Oliveira, 2004).

O terceiro setor transformou-se ao longo dos séculos no Brasil e no mundo, nos âmbitos socioeconômico, valorativo e simbólico, tendo sua origem fundamentada nos princípios da filantropia e da caridade religiosa do século XVI, chegando ao estado atual do seu marco legal e da gestão orientada ao desempenho (Silva, 2010). Gomes and Liddle (2009) explanam que no Brasil, as entidades do terceiro setor desempenham um papel importante no sentido de ajudar o governo a formular políticas, oferecer serviços e aumentar a flexibilidade e a agilidade nos processos de gestão pública.

Segundo Tachizawa, Pozo e Alves (2012) o Primeiro Setor é representado pelo Estado que possui organizações governamentais, sendo um sistema burocrático e administrativo; o Segundo Setor é composto por organizações privadas com a característica lucrativa que atende as exigências do mercado; o Terceiro Setor surge ocupando as lacunas existentes entre o Primeiro e Segundo Setor, na forma de um empreendedorismo específico para a geração de serviços públicos. Portanto, as entidades do Terceiro Setor definem-se como sem fins lucrativos e não governamentais, se diferenciando do primeiro e segundo setor (Beuren, 1998).

Para Falconer (1999) o terceiro setor tem apresentado crescimento nacional e internacional, em termos de abrangência e importância. Essas entidades têm crescido na quantidade de organizações, bem como na representatividade social, de forma que as ferramentas de gestão utilizadas nas empresas em geral, devem ser adequadas às organizações sem fins lucrativos (Oliveira, Ross, & Altimeyer, 2016).

Dentre as modalidades das entidades estão as Fundações, Institutos, Associações Comunitárias, entidades assistenciais e filantrópicas estabelecidas com finalidade pública, atuando nas áreas da educação, saúde, cultura, serviço social, religião, defesa de direitos, meio ambiente e associações profissionais (Pereira et. al, 2013).

Os *stakeholders* (financiadores, governo, beneficiados, associados) também estão presentes no terceiro setor, pois exercem influência no planejamento e acompanham os resultados (Ayensa, Menorca, & Sérvos, 2013). Quanto as associações profissionais e comerciais, exercem papel fundamental ao moldar as estruturas de uma economia, pois legitimam as mudanças institucionais (Kshetri & Dholakia, 2009).

Em virtude da atuação do terceiro setor com as necessidades sociais e articulação com o Estado e mercado, o planejamento estratégico torna-se aplicável à gestão organizacional (Andrade & Frazão, 2011). Assim sendo, diante dos desafios existentes na economia globalizada, as organizações do terceiro setor tem buscado melhorias nos resultados mediante o planejamento, ao utilizarem planos estratégicos (Tachizawa, Pozo, & Alves, 2012).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O ambiente no qual as organizações estão inseridas justifica as escolhas em relação as ferramentas estratégicas (Dias, 2013). Sob o contexto histórico, os primeiros estudos sobre estratégia iniciaram em 400 A. C. no planejamento das ações militares e domínio econômico (Andrade & Frazão, 2011), tendo em vista que auxiliou no entendimento e controle do mercado a partir da Segunda Revolução Industrial, em meados do século XIX (Rojo, 2006).

A estratégia pode ser definida como um plano a ser adotado, um pretexto, uma padronização, um posicionamento e como uma perspectiva (Mintzberg, 1994). Para Porter (1999) a estratégia compreende um conjunto de ações em relação ao ambiente competitivo, cabendo uma análise da rivalidade entre os concorrentes, ameaças de novos entrantes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores e ameaça dos produtos substitutos (cinco forças competitivas de Porter). Anthony e Govindarajan (2006) conceituam a estratégia como o processo que descreve a direção geral na qual uma organização planeja se direcionar para alcançar suas metas.

Nesse sentido, tem-se o processo de planejamento estratégico (PE) que segundo Ansoff (1981), define-se pela análise das oportunidades da organização e da escolha de uma

estratégia que serve como compatibilização entre os pontos fortes e fracos. De acordo com Kotler e Keller (2006) a base do planejamento da empresa é o planejamento estratégico, pois desenvolve o alinhamento estratégico entre os objetivos, habilidades e recursos de uma organização.

Tavares (2000) considera o planejamento estratégico como o processo de formulação e implementação de estratégias, visando o aproveitamento das oportunidades e neutralização das ameaças ambientais. Se define ainda, como uma atividade administrativa, cujo objetivo é direcionar os rumos da organização, apresentando segurança nas situações incertas (Mendes, 2010).

Acerca das fases do PE, estão o diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e, controle e avaliação (Vendruscolo, 2011). Dentre os requisitos do processo estratégico estão a elaboração ou formulação de estratégias, planos e implementação (Melo, 2014). Dessa forma, Nascimento e Reginato (2008) conceituam que o plano de ação direciona a execução das decisões originadas do planejamento estratégico, diante do controle e avaliação do desempenho das operações realizadas.

Para Aaltonen and Ikävalko (2002), a implementação do plano de ação possibilita a transformação das previsões em ações concretas. Na estruturação de um plano de ação é previsto as tarefas a serem estruturadas, o prazo das mesmas e a necessidade de alocação de recursos (Melo, 2014).

De acordo com Yazdani (2010) há uma preocupação com a necessidade de os gestores das empresas elaborarem planejamentos estratégicos que contribuam para a continuidade dos negócios. O conhecimento dos gestores sobre a temática é essencial para a implementação do planejamento estratégico, pois otimiza e sustenta a base do processo decisório (Ferreira et. al, 2005). Para Mapetere et. al (2012), o comprometimento dos gestores é crucial para a implementação da estratégia.

Como suporte na aplicação do planejamento estratégico, têm-se as ferramentas estratégicas para diagnóstico organizacional (Kotler & Keller, 2006). Dentre as ferramentas está a SWOT (Figura 2), sendo uma sigla em inglês que compreende as Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), a qual analisa o ambiente interno e externo da organização, visando desenvolver os pontos fortes, extinguir os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças (Dyson, 2004). Segue Figura 2:

	Favorável	Desfavorável
Interno (Organização)	Pontos Fortes (Strengths)	Pontos Fracos (Weaknesses)
Externo (Ambiente)	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)

Figura 2: Matriz SWOT

Fonte: Kotler e Keller (2006)

De acordo com Conke (2013) a análise SWOT foi desenvolvida no período da formalização do planejamento (1939-1964), momento em que a Segunda Guerra Mundial impulsionou a expansão das empresas nos Estados Unidos. Sob esse modelo é possível gerar informações a partir da análise ambiental interna (forças e fraquezas) e externa (oportunidades e ameaças), (Ommani, 2011).

Sob a perspectiva de Estrada e Almeida (2007) a análise dos pontos fortes e pontos fracos de uma empresa se refere a uma forma de compatibilizar a estratégia em dois extremos. A identificação do ambiente em que a organização está inserida, como por exemplo, as ameaças e oportunidades, corresponde a uma das bases para a continuidade do planejamento estratégico, diante da minimização da instabilidade do ambiente (Franco & Amaral, 2005).

Segundo Nasri (2011) a SWOT tem por objetivo fornecer informações aos gestores acerca do contexto organizacional, bem como direcionar a formulação de estratégias assertivas. Diante disso, com a identificação, relação e combinação dos pontos da matriz SWOT, os planejadores comparam os resultados e definem as ações a serem desenvolvidas (Assen, 2010).

Nos últimos anos os estudos têm se preocupado com a integração do planejamento estratégico com as melhorias ao desempenho da organização, como por exemplo, Suarez, Calvo-Mora and Roldán, (2016) que ao examinarem o papel do planejamento estratégico em sistemas de gestão de excelência baseados no EFQM (European Foundation for Quality Management), evidenciaram que o sucesso do sistema está relacionado ao alinhamento dos fatores de integração dos valores, objetivos e práticas de qualidade no processo de planejamento estratégico. Ainda, Pereira (2013) constatou que as pequenas e médias empresas

utilizam o PE para corroboração ao sistema de mensuração de desempenho e qualidade. Em relação ao terceiro setor, Castellini (2014) buscou identificar como as associações cooperativas italianas implementam seus objetivos estratégicos, de modo que o planejamento estratégico foi considerado essencial diante ao sistema de controle, mas notou-se a ausência de um sistema de avaliação de desempenho para dar suporte ao PE; enquanto no estudo de Gomes and Liddle (2009) utilizou-se o Balanced Scorecard como ferramenta de avaliação e desempenho do planejamento estratégico em vigor na fundação estudada.

Dessa forma, o planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que objetiva auxiliar as empresas a alcançar suas metas de resultado, sendo crescente o número de organizações do terceiro setor as quais optam pela utilização desse mecanismo, além das organizações empresariais (Oliveira, Ross, & Altimeyer, 2016). Assim, Arasa and K'Obonyo, (2012), corroboram que tanto o setor público quanto o setor privado estão aplicando o planejamento estratégico, haja vista o estímulo gerado à performance das organizações. Nesse sentido, o planejamento estratégico continua sendo utilizado ao longo do tempo, mas adequando-se as particularidades das organizações.

2.3 SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO ESTRATÉGICO (SPMS)

Mecanismos de avaliação de desempenho existem desde a antiguidade, quando eram utilizados para controlar os trabalhadores (Brandão & Guimarães, 2001). As técnicas de medição de desempenho são historicamente desenvolvidas como forma de monitorar o controle organizacional, assegurando que as empresas sigam estratégias direcionadas à consecução de metas e objetivos, uma vez que o tema é vasto e numerosos autores continuamente adicionam ao corpo da literatura sobre o assunto (Liviu, Sorina, & Radu, 2008).

O novo ambiente de produção global, a concorrência e a revolução da era da informação são fatores que remetem à discussão sobre a importância da definição de sistemas de avaliação de desempenho adequados às necessidades de informação de cada organização (Schiehl & Morissete, 2000), diante do fato de que um grande número de empresas transformou significativamente as suas medidas de desempenho e os sistemas de gestão na última década (Bisbe & Malagueno, 2012). Nesse sentido, Mohamed et al (2010) tratam que os novos mercados e as novas estratégias exigem medidas de desempenho diferenciadas,

sendo que principalmente nas duas últimas décadas os sistemas de medição passaram por diversas mudanças.

De acordo com Santos (2008) o desempenho organizacional é compreendido em função da eficiência da estrutura e processos da empresa, aliado a capacidade da obtenção dos recursos e adaptação do ambiente. Popova and Sharpanskykh, (2010), abordam que a medição e análise do desempenho apresenta um papel importante na transformação dos objetivos organizacionais em realidade.

Seguidamente, o sistema de avaliação de desempenho auxilia no processo de gestão das organizações, pois mede e gerencia o desempenho em relação aos objetivos estratégicos (Ensslin & Ensslin, 2009). Purbey, Mukherjee, and Bhar (2007), conceituam esse sistema como um conjunto de atividades coerentes destinadas a permitir que a administração determine, direta ou indiretamente, a continuidade do sistema organizacional por meio de melhorias.

Kaplan e Norton (2004) corroboram com a importância de avaliar o desempenho, de modo que apenas objetivos mensurados possam ser atingidos. Visando auxiliar os gestores a desenvolverem estratégias competitivas, há um interesse na função dos sistemas de mensuração de desempenho (Chenhall, 2005).

Para Oro (2015), diversas denominações são utilizadas na literatura para o sistema de desempenho. Dentre as definições estão o Sistema de Mensuração de Desempenho Estratégico, Mensuração de Desempenho, Sistemas de Medição de Desempenho, Sistema de Medição de Desempenho Empresarial, Sistema de Avaliação de Desempenho Organizacional, dentre outras (Choong, 2014).

O SPMS é projetado para apresentar à gestão medidas financeiras e não financeiras com perspectivas distintas, de maneira a traduzir a estratégia em um conjunto coerente de medidas de desempenho (Chenhall, 2005). Bento and White (2010) tratam que os sistemas de mensuração podem assumir várias formas, dentre elas a complementação de medidas financeiras com medidas não financeiras que indicam realizações operacionais capazes de conduzir ao desempenho futuro.

A capacidade de avaliar os resultados direcionando a organização a agir conforme a estratégia está entre a tratativa mais importante do SPMS (Anthony & Govindarajan, 2006). Garengo, Biazzo, and Bititci (2005) indicam que juntamente ao processo de criação de um sistema de mensuração de desempenho, está o planejamento estratégico que a empresa utiliza, de modo que na implementação do PE as lacunas entre o desempenho e objetivos são evidenciadas por meio do SPMS.

De acordo com Otley (1999) as empresas podem utilizar o SPMS para gerar informações que identifiquem as estratégias com maior contribuição aos objetivos e para alinhar os processos de gestão com os objetivos estratégicos, desde a definição das metas, tomada de decisão e avaliação de desempenho. O SPMS tem como objetivo apoiar a implementação da estratégia através do processo de controle, onde será avaliado o desempenho estratégico e operacional (Ferreira & Otley, 2009).

Alguns aspectos de acordo com Bortoluzzi (2009) devem ser observados em um sistema de avaliação de desempenho, tais como: considerar as particularidades de cada organização; utilizar indicadores financeiros e não financeiros na avaliação do desempenho; relacionar objetivos estratégicos com os operacionais; e, construir um processo de comunicação em que todos os níveis organizacionais entendam o caminho que levam à consecução dos objetivos. Striteska (2012) indica que a medição do desempenho está se desenvolvendo à medida que ocorrem as mudanças nas organizações, de modo que não há um padrão na literatura acerca do modelo de medição do desempenho ideal, embora muitos sistemas já tenham sido desenvolvidos.

2.3.1 Modelos de avaliação de desempenho

Os modelos de avaliação de desempenho são técnicas historicamente desenvolvidas para monitorar e manter o controle organizacional (Liviu, Sorina, & Radu, 2008). A aplicação dos modelos está relacionada ao alinhamento das atividades com o objetivo da organização, visando medir o grau de sucesso na implementação da estratégia por meio de um conjunto de indicadores (Munaretto, 2013). De acordo com Mohamed et. al (2010) o *design* proposto no SPMS envolve as escolhas de medidas de desempenho com base na estratégia seguida por cada corporação.

Dentre os modelos utilizados estão o Balanced Scorecard, Navegador Skandia, *Performance Management Framework*, *EFQM Excellence Model* e Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ, além de modelos sugeridos às pequenas empresas.

O *Balanced Scorecard* (BSC) desenvolvido em 1996 por Kaplan e Norton (2004) visa explicar a estratégia organizacional por intermédio do balanceamento de métricas financeiras e não financeiras de desempenho. Se apresenta em quatro perspectivas: financeira, do cliente, processos internos e, aprendizado e crescimento.

O Navegador Skandia mensura o capital intelectual (capital humano, capital organizacional e capital do cliente) através de indicadores financeiros, cliente, processos, renovação e desenvolvimento humano (Edvinsson & Malone, 1997).

Para Otley (1999) o modelo *Performance Management Framework* mede o desempenho organizacional pela definição de objetivos estratégicos e planos; do estabelecimento de metas; de estruturas de incentivo e recompensa; do sistema de feedback.

Segundo Lugoboni (2010) o Performance Prism foi criado em 2001 por Neely, Adams e Crowe e atua sobre a relação das perspectivas de satisfação dos *stakeholders*, estratégias, processos, capacidades e contribuição dos *stakeholders*.

O EFQM *Excellence Model* (European Foundation for Quality Management) desenvolvido em 2006 permite que as empresas avaliem onde estão no “caminho para excelência” identificando as lacunas e estimulando soluções (Liviú, Sorina, & Radu, 2008).

O Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ por meio da Fundação Nacional de Qualidade desde 2006, reconhece as organizações consideradas como modelos pela competência e estratégias de desempenho que levam à excelência na gestão.

Os sistemas de mensuração nas pequenas empresas foram estudados por Garengo, Biazzo and Bititci (2005), sugerindo um modelo composto por oito dimensões: alinhamento da estratégia, desenvolvimento estratégico, adaptabilidade dinâmica, orientação do processo, foco nos *stakeholders*, equilíbrio, profundidade e largura, relacionamento causais e clareza e simplicidade.

Portanto, modelos de avaliação são considerados um conjunto de métricas usadas para quantificar a eficiência e eficácia das ações (Neely, Gregory, & Platts, 1995). Para Becker (2001) um modelo adequado de mensuração deve ser capaz de orientar a empresa no processo de decisão, contribuindo às atividades que agreguem valor.

2.3.2 Indicadores de desempenho

O desempenho apontado pelos indicadores é uma ferramenta que reflete o resultado das ações organizacionais, subsidiando a implementação do planejamento estratégico (Otley, 1999). A função dos indicadores em um sistema de avaliação é monitorar os resultados com as metas, bem como subsidiar a tomada de decisão estratégica através das informações (Henri, 2008). Para Dias (2013) indicadores de desempenho representam uma ferramenta para o

acompanhamento da trajetória das ações implementadas pela instituição rumo aos objetivos estipulados.

Segundo Nascimento et al. (2011) os indicadores de desempenho assumem papel central, pois são instrumentos capazes de fornecer informações para o processo de tomada de decisão. A análise de indicadores de desempenho permite a verificação da atual situação, a identificação de possíveis desajustes nos processos internos e externos, e auxilia na tomada de decisão e no delineamento das ações a serem executadas (Gozer, 2009).

A implantação de indicadores é importante à medida que as empresas gerenciam seus recursos, tendo em vista que um conjunto de indicadores de desempenho permite concluir ou questionar acerca do desempenho da organização (Siqueira, Rosa, & Oliveira, 2008). Além de serem uma ferramenta gerencial, os indicadores de desempenho passaram a ser um mecanismo estratégico de sobrevivência das empresas, haja vista que cada vez são mais comuns pesquisas sobre a questão (Coelho et. al, 2008).

Para Silva, Pamplona e Bornia (2006) a mensuração do desempenho deve incluir medidas internas e externas a organização, financeiras e não financeiras, considerando o foco estratégico. Dessa forma, indicadores devem ser capazes de quantificar e acompanhar processos, eliminando a subjetividade e facilitando a tomada de decisões corretas (Ambrósio & Leite, 2008).

Popova and Sharpanskykh (2010), versam que o desempenho geralmente é avaliado pela estimativa dos valores dos indicadores de desempenho qualitativos e quantitativos (por exemplo, lucro, número de clientes, custos), pois é essencial para uma empresa determinar os indicadores relevantes e como eles se relacionam com os objetivos formulados e como dependem das atividades realizadas. Nesse sentido, apenas o uso das medidas financeiras é considerado defasado por atuarem no curto prazo, pois é fundamental agregar o foco estratégico tratado pelo aspecto não financeiro (Liviú, Sorina, & Radu, 2008; Mohamed et. al, 2009).

De acordo com Hendriksen e Van Breda (1999) a mensuração de desempenho pode ser realizada sob a ótica dos valores monetários mediante os dados contábil-financeiro e sob a ótica das informações não-monetárias. Em relação as medidas financeiras tradicionais, tratam das indicações necessárias de desempenho, enquanto as medidas não financeiras abordam as novas questões da realidade competitiva (Mohamed et. al, 2010).

Tradicionalmente indicadores que compõe os modelos de avaliação são financeiros, mas no decorrer do tempo os indicadores não financeiros foram incluídos, em virtude da limitação apresentada pelo aspecto financeiro apenas (Kaplan & Norton, 2004). Dentre as

características das medidas de desempenho, cabe a necessidade da combinação de indicadores financeiros e não-financeiros (Garengo, Biazzo, & Bititci, 2005; Punniyamoorthy & Murali, 2008).

Na avaliação de desempenho, atributos dos indicadores são levados em consideração para controle e entendimento do significado dos resultados, tais como: qualidade (demonstra como o desempenho foi alcançado), quantidade (acompanhamento da quantidade prevista), relevância (indica a necessidade ao contexto da organização), oportunidade (momento em que o desempenho ocorre), velocidade (tempo hábil para geração da informação), (Frezatti et. al, 2009).

López-Nicolás and Merono-Cerdán (2011) corroboram que o desempenho corporativo tem uma natureza multidimensional pautado em medidas financeiras e não financeiras, conforme fundamentado em pesquisas anteriores. Dado os indicadores disponíveis na literatura, cabem as organizações identificarem os que são aplicáveis ao seu contexto para evidenciarem a informação mais adequada (Bastos, 2008).

2.3.2.1 Indicadores de desempenho econômico-financeiro

Os indicadores financeiros procuram quantificar o desempenho e as melhorias em termos financeiros (Ghalayini & Noble, 1996). Durante anos o foco foi em medidas agregadas de desempenho financeiro relacionadas à organização como um todo, tendo em vista que a contabilidade gerencial teve uma função primária no desenvolvimento das medidas para auxiliar os gestores no controle e planejamento (Chenhall & Langfield-Smith, 2007).

Kaplan e Norton (2004) destacam a importância das medidas financeiras, por sintetizarem as consequências econômicas de ações passadas, indicando assim se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Habitualmente as empresas medem o seu desempenho em termos financeiros, lucro, volume de negócios, por serem mais facilmente quantificáveis, visto que apontam o sucesso de uma empresa (Liviu, Sorina, & Radu, 2008).

Segundo o mapeamento dos indicadores de desempenho realizado por Nascimento et. al (2011), identificou-se que os indicadores utilizados na avaliação de desempenho aplicados nas pesquisas analisadas de 2000 a 2008, apresentaram foco predominantemente econômico-financeiro. As medidas financeiras fornecem informação histórica de curto prazo aos usuários sobre os resultados de atividades passadas (Bento et. al, 2013).

De acordo com Gitman (2008) as demonstrações contábeis utilizadas para análise dos indicadores econômico-financeiros são o balanço patrimonial e a demonstração do resultado, cuja análise dos índices geram subsídios para monitoramento do desempenho da empresa. Assim, os indicadores financeiros são fundamentais à tomada de decisão, pois permitem avaliar a disponibilidade de capital, a capacidade de pagar dívidas, a dependência do capital de terceiros, ou ainda, a aplicação do lucro, levando ao conhecimento dos sócios, acionistas, investidores potenciais e partes interessadas a real posição da empresa em relação ao ambiente externo, (Gozer, 2009).

A contribuição da estratégia para maximização do resultado é identificada através dos indicadores financeiros, que se classificam principalmente em liquidez, rentabilidade e endividamento (Moers, 2000). Os índices de liquidez e endividamento medem o risco, enquanto os de rentabilidade medem o retorno da atividade (Gitman, 2008).

Conforme a Figura 3, os indicadores financeiros presentes no referencial teórico deste estudo são os seguintes:

Indicador	Definição	Autores
Crescimento das vendas	Financeira	Hoque (2004); Mohamed et. al (2010); López-Nicolás and Merono-Cerdán (2011); Striteska (2012); Bento et. al (2013); Oro (2015);
Lucratividade	Financeira	López-Nicolás and Merono-Cerdán (2011)
Resultado Operacional	Financeira	Aranda and Arellano (2010); Mohamed et. al (2010); Bento et. al (2013);
Fluxo de caixa	Financeira	Hoque (2004); Mohamed et. al (2010); Bento et. al (2013);
EBITDA	Financeira	Bento et. al (2013); Oro (2015);
ROI	Financeira	Hoque (2004); Mohamed et. al (2010); Striteska (2012); Bento et. al (2013);
ROA	Financeira	Striteska (2012); Bisbe and Malagueno, (2012); Oro (2015);

Figura 3: Indicadores de desempenho financeiro

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Segundo a pesquisa Deloitte/Exame (2016) as pequenas empresas acompanham os indicadores de crescimento das vendas, lucratividade e resultado operacional, devido à preocupação constante com o desempenho comercial e redução dos custos.

As empresas tratam da gestão do fluxo de caixa para não comprometer a saúde financeira das atividades, bem como enfrentam o crescimento da inadimplência com reflexos

nos recursos financeiros (Ciscato et. al, 2016). Uma das causas do desequilíbrio no caixa é o aumento da inadimplência pela falta de pagamento dos clientes (Deloitte/Exame, 2016).

A margem Ebitda mede o percentual do potencial de geração de caixa que a empresa produz para cada unidade vendida (não incluindo despesas com depreciação, amortização e exaustão), de modo que quanto maior, melhor é o potencial de geração de caixa (Cruz Ribeiro, Silva Macedo, & Costa Marques, 2012).

A taxa de retorno sobre o ativo total (ROA), também denominada retorno sobre patrimônio, mede a eficiência global da empresa na geração de lucro por meio dos seus ativos totais (Gitman, 2008).

Portanto, a gestão de desempenho mais tradicional é pautada em indicadores financeiros, diante da informação centrada no curto prazo (Striteska, 2012). Para Bento et. al (2013) as medidas financeiras apresentam os números históricos de curto prazo em relação as atividades passadas.

2.3.2.2 Indicadores de desempenho não financeiros

Os indicadores não financeiros passaram a ser utilizados ao longo do tempo para suprir as limitações das medidas financeiras, auxiliando na estratégia por meio de indicadores como habilidades e treinamentos de colaboradores, satisfação dos clientes e qualidade do produto/serviço (Neely, Gregory, & Platts, 1995). Segundo Ittner, Larcker and Randall (2003), no decorrer da última década estudos voltados ao desempenho utilizaram medidas não financeiras, diante do tratamento subjetivo.

Bastian and Muchlish (2012) tratam que o uso de um SPMS equilibrado e integrado, em muitos casos destaca as medidas de desempenho não financeiras. A inclusão dessas medidas na avaliação do desempenho decorreu pela necessidade de as organizações se tornarem competitivas em um novo contexto organizacional (Chenhall & Langfield-Smith, 2007).

A seleção dos indicadores não financeiros considera a estratégia da empresa e são voltados a identificar as possíveis causas dos problemas (Ferreira, 2009). Segundo o estudo de Hoque (2004), existe uma relação positiva e significativa entre a estratégia e a utilização de medidas não financeiras nas avaliações de desempenho. Para Bastian and Muchlish (2012) estudos anteriores têm evidenciado que medidas não financeiras levam à um bom desempenho.

Para Banker, Potter and Srinivasan (2000) as medidas não financeiras são consideradas melhores para indicar o futuro do que as financeiras, pois focam suas ações em perspectivas de longo prazo. De acordo com Punniyamoorthy and Murali (2008), as medidas não financeiras buscam avaliar os aspectos não encontrados nas informações contábeis, mas que são fundamentais para o ambiente empresarial, como por exemplo, concorrência e marca.

Na Figura 4 são apresentados os indicadores não financeiros utilizados nos trabalhos dos autores citados no referencial teórico:

Indicador	Definição	Autores
Satisfação do Cliente	Não - financeira	Neely, Gregory and Platts (1995); Hoque (2004); Kaplan e Norton (2004); Chenhall (2005); Umashev and Willet (2008) Aranda and Arellano (2010); Mohamed et. al (2010); López-Nicolás and Merono-Cerdán (2011); Striteska (2012); Bento et. al (2013); Oro (2015);
Número de Clientes	Não - financeira	Oro (2015);
Participação de Mercado	Não - financeira	Hoque (2004); Bento et. al (2013); Oro (2015);
Qualidade	Não - financeira	Neely, Gregory and Platts (1995); Hoque (2004); Aranda and Arellano (2010); Mohamed et. al (2010); López-Nicolás and Merono-Cerdán (2011); Striteska (2012); Bento et. al (2013)
Flexibilidade	Não - financeira	Mohamed et. al (2010); Striteska (2012);
Atendimento no prazo	Não - financeira	Hoque (2004); Chenhall (2005); López-Nicolás and Merono-Cerdán (2011);
Relação Fornecedores	Não - financeira	Hoque (2004); Chenhall (2005); Bento et. al (2013);
Inovação	Não - financeira	Hoque (2004); Chenhall (2005); Umashev and Willet (2008); Aranda and Arellano (2010); Mohamed et. al (2010); Striteska (2012); Bento et. al (2013); Oro (2015);
Treinamento	Não - financeira	Hoque (2004); Neely, Gregory and Platts (1995); Umashev and Willet (2008); Mohamed et. al (2010); López-Nicolás and Merono-Cerdán (2011); Oro (2015);
Satisfação dos colaboradores	Não - financeira	Hoque (2004); Aranda & Arellano (2010); López-Nicolás and Merono-Cerdán (2011); Striteska (2012);

Continua...

Continuação da Figura 4...

Indicador	Definição	Autores
Qualificação dos colaboradores	Não - financeira	López-Nicolás and Merono-Cerdán (2011); Munaretto (2013); Oro (2015);
<i>Turnover</i> dos colaboradores	Não - financeira	Striteska (2012); Bento et. al (2013); Oro (2015);
Produtividade dos colaboradores	Não - financeira	Hoque (2004); López-Nicolás and Merono-Cerdán (2011); Striteska (2012); Bento et. al (2013)

Figura 4: Indicadores de desempenho não-financeiros

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A satisfação do cliente mede a forma com que os consumidores estão satisfeitos com a proposta de valor disposta pela organização (Kaplan e Norton, 2004). A fidelização é uma das formas identificar clientes satisfeitos, pois a satisfação é considerada como antecedente da lealdade (Basso et. al, 2015; Kondo et. al, 2009). No estudo de Daradda, Miura e Ribeiro (2017) ao pesquisarem o marketing de relacionamento no terceiro setor e empresas de pequeno porte, identificou-se que existe uma relação positiva e significativa entre o nível de comunicação utilizado pela AMIC e a fidelização dos associados.

De acordo com a pesquisa Deloitte/Exame (2016) 83% das pequenas empresas inovaram com o lançamento de novos produtos/serviços e, conseqüentemente conquistaram maior participação de mercado. Essas empresas também consideram essencial aumentar o portfólio de clientes. Para Kaplan e Norton (2004) a participação de mercado representa a proporção de negócios num determinado mercado, como por exemplo, em relação aos clientes; e a carteira de clientes expressa a evolução ou queda do número de clientes.

A rotatividade dos funcionários das pequenas empresas foi de 5% no período de 2013 a 2015, visto que é um indicador importante da gestão do capital humano (Deloitte/Exame, 2016). Nesse sentido, a pesquisa aponta que a rotatividade se relaciona com colaboradores qualificados, produtivos e treinados. Alves e Ozaki (2015) indicam que a minimização da rotatividade ocorre em função da melhoria do indicador de satisfação dos colaboradores.

Para Striteska (2012) os indicadores de desempenho não financeiros são orientados para a estratégia, em virtude de serem mais abrangentes e impulsionadores dos resultados. Frigo (2002) corrobora que as medidas não financeiras podem comunicar a estratégia mais claramente, sendo capazes de satisfazer as necessidades dos gestores. Assim, o uso dessas medidas é um importante antecedente ao desempenho organizacional (Hoque, 2004).

2.4 ESTUDOS ANTERIORES

O tópico de estudos anteriores identifica os trabalhos mais recentes sobre a temática em âmbito nacional e internacional, apontando os segmentos abordados, a metodologia utilizada e os principais resultados.

2.4.1 Estudos anteriores nacionais

O levantamento dos estudos nacionais sobre SPMS foram buscados na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD em abril/2017, para verificação dos trabalhos que desenvolvidos nos níveis de doutorado e mestrado. Na busca foi considerado o período de 2006 a 2017 e as palavras-chave seguintes: Sistema de Mensuração de Desempenho Estratégico + Indicadores. Como critério de pesquisa, na sequência foram lidos os resumos dos trinta primeiros trabalhos filtrados, selecionando-os conforme Figura 5.

Ano	Autores	Objetivo	Métodos e Modelos utilizados	Principais Resultados
2008	Marçal	Avaliar a eficiência do processo de alinhamento estratégico ao verificar o alinhamento da Área de Negócio Abastecimento com os objetivos estratégicos da corporação	Estudo de caso na Petrobras, com os dados coletados por entrevistas estruturadas. Modelo utilizado do BSC.	A empresa estudada implantou o sistema de gestão segundo a metodologia indicada na literatura e após a implementação apresentaram-se evidências de que, embora haja pontos de otimização no processo de alinhamento, pode ser considerada uma empresa orientada para estratégia
2009	Bortoluzzi	Propor uma ferramenta de avaliação do desempenho econômico-financeiro para a empresa, integrando indicadores financeiros e não	Estudo de caso na Marel Indústria de Móveis, com entrevista junto aos gestores para coleta dos dados qualitativos, e, na sequência criaram-se mapas de relação	Foi possível construir um modelo de avaliação de desempenho econômico-financeiro, levando em consideração as particularidades da empresa, por meio da percepção do decisor.

Continua...

Continuação da Figura 5...

Ano	Autores	Objetivo	Métodos e Modelos utilizados	Principais Resultados
		financeiros por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista - MCDA-C.	meio-fins, chegaram a indicadores cardinais e trataram estatisticamente. Modelo elaborado pelo autor.	
2010	Castro	Averiguar empiricamente a aderência do framework de Ferreira e Otley (2009) aplicado a uma empresa de incorporação imobiliária	Estudo de caso na Incorporadora Tecnisa S.A, por meio de nove entrevistas focadas e semiestruturadas aos principais diretores e gerentes da companhia, além da coleta por observação e documentos. Modelo próprio utilizado.	Concluiu-se que o modelo de Ferreira e Otley (2009) é aplicável para avaliar a adequação de um SMD já implementado e para identificar pontos de melhoria; uma das possíveis causas de falta de aderência do sistema à realidade atual da empresa, decorre pela não inclusão de indicadores de desempenho mais alinhados aos objetivos dos investidores (um grupo importante de <i>stakeholders</i> após a entrada da empresa no mercado de capitais)
2013	Dias	Identificar requisitos de integração do gerenciamento de riscos no planejamento estratégico numa perspectiva do Balanced Scorecard (BSC)	Estudo de caso em uma instituição hospitalar, com a coleta dos dados documental e por entrevistas semiestruturadas aos coordenadores do plano de ação e demais colaboradores da área administrativa, sendo assistentes, coordenadores, diretores. Modelo utilizado do BSC.	Os resultados encontrados em oito ações estratégicas desenvolvidas pelo hospital objeto do estudo apontaram a existência de trinta e quatro eventos/riscos em potencial e cinquenta e cinco KRIs, para monitoramento destes eventos na consecução dos objetivos estratégicos traçados, de modo que atualmente a instituição pesquisada perde a oportunidade de utilizar a gestão de riscos como forma de monitorar os eventos de risco que se apresentam como forças contrárias aos objetivos estratégicos

Continua...

Continuação da Figura 5...

Ano	Autores	Objetivo	Métodos e Modelos utilizados	Principais Resultados
2013	Munaretto	Selecionar os indicadores para compor um modelo de avaliação de desempenho para as cooperativas de eletrificação	Pesquisa exploratória, com dados coletados por meio de grupo focal e técnica Delphi na primeira e segunda etapa, seguida pela pesquisa descritiva e correlacional com coleta pela pesquisa <i>Survey</i> na terceira etapa. Modelo elaborado pelo autor.	As finalidades mais relevantes no uso de indicadores são: tomada de decisão estratégica, monitoramento e controle, legitimidade e educação aprendizagem e comunicação externa.
2013	Pereira	Verificar como funcionam o sistema de mensuração de desempenho e o sistema de gestão de qualidade em pequenas e médias empresas brasileiras a luz da tipologia proposta por Garengo (2009)	Levantamento com cinco empresas do segmento industrial, por meio de aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas aos gestores do SMD e SGQ. Utilizado o Modelo de Gestão de Qualidade.	Os resultados confirmam a tipologia de Garengo, de modo que quatro das cinco empresas pesquisadas possuem uma junção do SMD e SGQ, em relação aos indicadores de desempenho utilizados em ambos os sistemas; em três das cinco empresas a área de gestão de qualidade que coordena o uso do SMD não possuem uma participação efetiva na área de controladoria, podendo prejudicar o tratamento dos indicadores financeiros e não financeiros.
2014	Melo	Analisar em que medida o desenho e uso do SCG podem facilitar a implementação estratégica e a avaliação de desempenho estratégico e operacional em uma empresa industrial	Estudo de caso em uma indústria, com os dados coletados por entrevistas semiestruturadas aos níveis estratégico, tático e operacional, observação participante e grupo focal. Modelo próprio utilizado.	O SCG (i) é um importante mecanismo facilitador da implementação estratégica; (ii) ajuda na comunicação organizacional, (iii) aumenta a congruência entre os setores, (iv) possibilita o aprendizado pelo uso interativo e (v) se mostra um mecanismo eficaz no fornecimento de elementos

Continua...

Continuação da Figura 5...

Ano	Autores	Objetivo	Métodos e Modelos utilizados	Principais Resultados
				importantes para os administradores estruturarem o modelo de avaliação de desempenho estratégico e operacional.
2015	Oro	Analisar como ocorre a interação dos Sistemas de Controle Gerencial com a estratégia empresarial e o desempenho organizacional em empresa familiar sob a ótica da Teoria Contingencial.	Estudo de caso em uma empresa familiar do segmento de artigos esportivos (Grupo Sport) com entrevistas semiestruturadas aos gestores, documentos e observações. Modelo próprio utilizado.	Há influência do núcleo de gestão familiar na interação entre os sistemas de controle gerencial, a estratégia empresarial e o desempenho organizacional.

Figura 5: Estudos anteriores nacionais

Fonte: Elaboração própria, com base nos autores

As teses e dissertações levantadas evidenciam que estudos foram realizados em segmentos diversos, sendo eles: no primeiro setor (empresas públicas), segundo setor (indústrias e construção civil), terceiro setor (hospital filantrópico) e cooperativas. Como lacuna de pesquisa, notou-se a ausência da aplicação do SPMS em associações.

Os trabalhos usualmente apresentam a abordagem qualitativa, por meio do estudo de caso, com realização de entrevistas direcionadas aos gestores na coleta dos dados.

Além dos casos estudados utilizarem o modelo de mensuração do Balanced Scorecard indicado pela literatura, outras medem o resultado com modelos próprios de indicadores pertinentes a sua necessidade que já estão inseridos na organização; e, os demais modelos apresentados nos trabalhos foram elaborados pelos próprios autores como atendimento ao objetivo da pesquisa.

2.4.2 Estudos anteriores internacionais

Para identificação dos estudos publicados em âmbito internacional, realizou-se a pesquisa em maio/2017 na base da *Science Direct*. Para busca dos artigos foram utilizadas as

seguintes palavras-chave: *Strategic Performance Measurement System e Indicators*. Dentre os trinta primeiros artigos filtrados, utilizou-se como critério de seleção os trabalhos os quais possuíam no campo da palavra-chave a definição do sistema de mensuração de desempenho, sendo: sistemas de medição do desempenho, desempenho estratégico, medição de desempenho, desempenho organizacional e similares. A partir disso, selecionaram-se os seguintes estudos pela Figura 6:

Ano	Autores	Objetivo	Método	Principais Resultados
2004	Hoque	Investigar a utilização de medidas não financeiras para as avaliações de desempenho na relação entre prioridades estratégicas e desempenho organizacional, e incerteza ambiental e desempenho organizacional	Amostra com 52 empresas de manufatura da Nova Zelândia, sendo questionários enviados aos executivos chefes, com o modelo testado pela análise de trajetória	Os resultados mostraram a existência de uma associação significativa e positiva entre a escolha estratégica e o desempenho, com utilização de medidas não financeiras pela administração para a avaliação do desempenho. Por outro lado, o estudo não encontrou evidências de uma relação significativa entre a incerteza ambiental e o desempenho através da utilização de medidas de desempenho não financeiras por parte da administração.
2005	Chenhall	Identificar as dimensões do SPMS integrativo que contribuem ao desempenho organizacional	Amostra de 80 grandes indústrias da Austrália, com questionários respondidos pelos gerentes seniores. Os dados foram analisados por modelagem de equações estruturais (PLS – Partial Least Square).	Três dimensões do SPMS integrativo foram identificadas, sendo a primeira sobre as ligações estratégicas e operacionais que integram os elementos da cadeia de valor com o SPMS; o segundo atributo, referente a orientação do cliente, incluindo medidas financeiras e não financeiras; na terceira dimensão, a orientação ao fornecedor, baseando-se em vínculos com fornecedores e incluindo processos de negócios e medidas de inovação
2005	Garengo, Biazzo and Bititci	Investigar a relação entre o SPMS e as pequenas e médias empresas	Revisão Sistemática	Os sistemas de medição de desempenho poderiam desempenhar um papel importante no apoio ao desenvolvimento

Continua...

Continuação da Figura 6...

Ano	Autores	Objetivo	Método	Principais Resultados
				gerencial nessas empresas, mas muitas deficiências são encontradas no SPMS e os principais fatores que restringem são a falta de recursos financeiros e humanos, percepção incorreta dos benefícios na implementação do sistema e planejamento estratégico de curto prazo
2008	Umashev and Willet	Analisar os fatores-chave que apresentam sucesso ou fracasso na implementação do BSC no setor público	Estudo de caso, com entrevistas semiestruturadas de 33 gerentes/diretores de um hospital público Australiano, com os dados tratados pela análise de conteúdo	Fatores-chave na eficácia do BSC identificado neste estudo de caso mostram que a relação entre as estratégias em nível corporativo e de unidade de negócios é fundamental para determinar o sucesso do <i>design</i> do SPMS.
2010	Aranda and Arellano	Identificar qual das duas abordagens do SPMS (BSC ou um projeto alternativo de SPMS) é a mais bem-sucedida na comunicação estratégica para a geração de consenso entre gerentes	Experimento de campo em um banco europeu, onde foram monitorados dois grupos de gerentes intermediários que trabalharam com cada um dos dois projetos SPMS. A amostra de 83 gerentes selecionados pelo departamento de Recursos Humanos, se referiu ao grupo de 45 membros que trabalhou com o BSC e 38 membros trabalharam com o projeto alternativo, sendo tratados pelo	Os resultados mostram que os gerentes tratados com o BSC exibem um efeito estatístico significativamente maior no que se refere ao consenso em relação à alta gerência do que aqueles tratados com o SPMS alternativo. Além disso, os resultados mostram que o ganho de consenso é mais pronunciado à medida que avançamos na lista de perspectivas do BSC, no qual a maioria das medidas não financeiras e de longo prazo são encontradas.

Continua...

Continuação da Figura 6...

Ano	Autores	Objetivo	Método	Principais Resultados
			método de Análise de componentes.	
2010	Mohamed et. al	Examinar a relação entre SPMS e a vantagem competitiva organizacional	Amostra de 145 gestores da alta administração de empresas financeiras listadas na Bursa Malasya, com tratamento pela Análise de Regressão Múltipla	Os resultados indicam que o <i>design</i> do SPMS, o qual combina medidas financeiras e não financeiras, tem um impacto positivo e significativo na vantagem competitiva da organização. No entanto, para a relação de cada dimensão da SPMS e vantagem competitiva, apenas as medidas não financeiras tinham uma associação significativa com a vantagem competitiva, enquanto as medidas financeiras não apresentaram significância. Dessa forma, as empresas não limitam sua medida de desempenho as dimensões sugeridas no modelo de mensuração, como o BSC, mas modificam conforme a necessidade
2012	Bastian and Muchlish	Investigar a relação entre a incerteza ambiental percebida, a estratégia de negócios em sistemas de medição de desempenho (PMS) e o desempenho organizacional	Amostra intencional de 86 gerentes de uma indústria de manufatura da Indonésia, com a coleta de dados por questionários e análise com tratamento pelo PLS	As hipóteses H1, H2, H3 e H4 foram confirmadas, de modo que existe uma relação positiva entre a incerteza ambiental e estratégia, SPMS e desempenho; e, há uma relação positiva entre uso estratégico e SPMS; enquanto a H5 foi rejeitada, ao testar a relação positiva entre SPMS de medidas financeiras e o desempenho organizacional; enquanto a H6 foi apoiada ao testar a relação positiva entre o SPMS de medidas não financeiras e o desempenho organizacional

Continua...

Continuação da Figura 6...

Ano	Autores	Objetivo	Método	Principais Resultados
2012	Striteska	Investigar as características e papéis de PMS em empresas de fabricação de grande porte da República Checa	Estudo de caso múltiplo com seis empresas da República Checa que trabalham com SPMS por mais de 10 anos, com aplicação de entrevistas semiestruturadas aos gerentes por meio de um roteiro com 10 questões	As medidas do SPMS utilizado ainda são inadequadas, de modo que prevalece a gestão de indicadores financeiros, embora os gestores reconheçam a importância dos fatores não financeiros
2013	Bento et. al	Investigar as relações entre as características e resultados do SPMS ao nível das unidades estratégicas de negócio	Aplicação de questionários por escala <i>Likert</i> à 1990 gestores de todas as indústrias classificadas no <i>Dow Jones Global Industry Groups</i> , com análise de regressão <i>stepwise</i>	As variáveis de propósito do projeto, a Tecnologia da Informação e Eficácia do Sistema se relacionam significativamente com o desempenho estratégico
2014	Choong	Realizar uma revisão sistemática da literatura empresarial, pública e sem fins lucrativos relacionada ao SPMS para o período de 1980 a 2011 (32 anos)	Revisão Sistemática	O artigo constatou que o campo não evoluiu substancialmente nos últimos 30 anos; há uma grande quantidade de sobreposição no significado de definições e termos; embora vários PMS sejam discutidos e propostos, há muitos exemplos de um terreno comum sobre a discussão, mas em alguns casos, há pouco ou nenhum acordo sobre as atividades e características utilizadas para descrevê-los

Figura 6: Estudos anteriores internacionais

Fonte: Elaboração própria, com base nos autores

Com base nos artigos pesquisados na Figura 6 há uma incidência de estudos no segmento industrial, conforme estudos de Hoque (2004), Chenhall (2005), Bastian and

Muchlish (2012), Striteska (2012), Bento et. al (2013), localizados respectivamente na Nova Zelândia, Austrália, Indonésia, República Tcheca e Estados Unidos. Os demais se referem a um hospital público Australiano, um banco europeu e empresas financeiras da Malásia, de modo que as associações não foram tratadas.

Houve maior incidência da abordagem quantitativa dentre os trabalhos pesquisados, principalmente com tratamento pela análise de regressão e modelagem de equações estruturais (PLS). Nos artigos qualitativos foram empregados estudo de caso com entrevistas semiestruturadas. Além disso, duas revisões sistemáticas sobre a temática foram identificadas.

Os gestores são os respondentes principais nos estudos realizados nas indústrias, instituições financeiras e setor público, sendo eles gerentes, diretores, executivos chefes, aos quais correspondem a alta administração das organizações.

Os indicadores financeiros e não financeiros se mostraram presentes nas medidas utilizadas nos trabalhos, evidenciando que as empresas têm inserido ambos os indicadores no *design* do SPMS para corroborar à estratégia utilizada.

2.5 PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

Os objetivos específicos da alínea “A” a “C” que norteiam o estudo são apresentados nesta seção em forma de proposições, de acordo com os estudos correlatos observados na literatura para embasamento da análise dos dados e conclusões da pesquisa posteriormente.

No primeiro setor há o estudo de Marçal (2008) acerca do alinhamento estratégico na Petrobras identificando o BSC como sistema de avaliação que auxiliou a organização na análise do planejamento estratégico.

Quanto ao segundo setor, as organizações empresariais têm utilizado o planejamento estratégico, como por exemplo, no trabalho desenvolvido por Pereira (2013) sobre o sistema de mensuração de desempenho em conjunto com o sistema de gestão de qualidade nas pequenas e médias empresas brasileiras, apontando que duas dentre as cinco empresas pesquisadas utilizam o planejamento estratégico vinculados aos indicadores de desempenho e possuem diagnósticos favoráveis em relação ao sistema de mensuração. Suarez, Calvo-Mora and Roldán, (2016) examinaram o papel do planejamento estratégico no modelo de mensuração do EFQM em 225 empresas espanholas candidatas a prêmios de excelência e evidenciaram que o sucesso do sistema está relacionado ao desempenho exercido pelo

planejamento estratégico, tendo em vista que as organizações cada vez mais são direcionadas para a ação e requerem gerenciamento.

Ao elaborar e propor um modelo de planejamento estratégico para as organizações sem fins lucrativos, Oliveira, Ross e Altimeyer (2016) mostram a necessidade de um sistema de mensuração do desempenho em apoio ao PE, ao considerarem que as estratégias e ações, a implementação e, o monitoramento, controle e avaliação, são requisitos para a continuidade do planejamento. Seguidamente, Castellini (2014) também apoia que um sistema de avaliação de desempenho oferece suporte ao planejamento estratégico, conforme sua identificação que o PE é essencial no sistema de controle das associações cooperativas italianas. Dias (2013) investigou a integração da gestão de riscos corporativos de uma instituição hospitalar filantrópica que possuía o planejamento estratégico, na perspectiva no modelo de mensuração do BSC.

Sendo assim, a proposição 1 atende ao objetivo da alínea “a” quanto a condição do planejamento estratégico atual para uso do SPMS no terceiro setor:

Proposição 1 – O planejamento estratégico possibilita a utilização do SPMS nas organizações do terceiro setor.

Umashev and Willet (2008) ao avaliarem a implementação da estratégia no primeiro setor pelo estudo de caso em uma grande autoridade local do governo da Austrália, observaram desafios em relação a implementação de sistemas estratégicos de medição do desempenho, como por exemplo, conflitos de estratégias entre as quatro unidades de negócios. Além de contribuir ao planejamento estratégico no primeiro setor, no estudo de Marçal (2008), a Petrobras teve como instrumento da implementação estratégica o modelo de avaliação, de modo que benefícios foram identificados com a avaliação ocorrida seguidamente à implementação.

Para implementar a estratégia no segundo setor, os achados na pesquisa de Melo (2014) aplicada em uma grande indústria de calçados mostram que o sucesso da implementação estratégica está relacionado a um modelo adequado de formulação da estratégia. Bisbe and Malagueno (2012) indicam que os sistemas de medição foram concebidos para facilitar a implementação da estratégia, e consequentemente influenciam o desempenho, possibilitando ainda que os gestores explorem as implicações positivas do SPMS e reformulem as estratégias, caso necessário. Martins (2004) trata que ao buscar a implementação da estratégia na organização, utiliza-se o sistema de desempenho para exercer apoio ao processo.

Ao levantar a literatura sobre o *design* do SPMS no terceiro setor, Moxham (2014) indica que a maioria dos estudos que examinaram a implementação de sistemas de medição focaram na relação do terceiro setor com o governo, de modo que a implementação está dentre as principais considerações acerca do *design* do sistema de medição no terceiro setor. Castellini (2014) identificou que na implementação dos objetivos estratégicos de associações cooperativas foi requerido um SPMS para apoiar o sistema de controle.

Em vista disso, o segundo objetivo específico de avaliar a implementação da estratégia na organização, se pauta na proposição a seguir:

Proposição 2 – A avaliação da implementação da estratégia contribui ao desempenho das organizações do terceiro setor.

Gomes and Liddle (2009) apontam que as organizações do setor público aumentaram o uso de indicadores de desempenho, devido ser uma ferramenta para monitorar, gerenciar e medir o desempenho, conforme estudo realizado na Fundação Arthur Bernardes.

Os indicadores estão sendo aplicados no segundo setor, como no estudo de Martins (2004) em uma empresa de gestão de recursos de terceiros, sugerindo-se a implantação de um sistema de mensuração de desempenho (Balanced Scorecard) para mensuração da estratégia apoiada em indicadores, de forma a permitir a gestão empresarial. Além disso, indicadores são presentes no segmento da indústrias, sendo que Bortoluzzi (2009) desenvolveu um modelo de avaliação de desempenho econômico-financeiro, integrando indicadores financeiros e não financeiros ao estudar uma indústria de móveis pela Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C; Striteska (2012) constatou que as grandes indústrias da República Theca necessitam que medidas financeiras e não financeiras adequadas sejam incorporados em seu sistema de medição de desempenho, principalmente sob o aspecto não financeiro, pois medidas qualitativas importantes da literatura não estão sendo utilizadas; e na investigação de Mohamed et. al (2010) foi identificado que as empresas da Malásia adotam um SPMS composto de medidas financeiras e não financeiras, contribuindo assim, às capacidades organizacionais.

Acerca do terceiro setor, no estudo de Dias (2013) foram utilizados indicadores de desempenho de risco em um hospital filantrópico sob a perspectiva do BSC. Contudo, o consenso ainda não foi estabelecido acerca dos indicadores mais úteis ou relevantes aplicados ao segmento, embora identificar as medidas de desempenho esteja atrelada ao *design* do SPMS (Moxham, 2014).

Deste modo, em atendimento ao terceiro objetivo específico do estudo, que busca sugerir um modelo de gestão através de indicadores de desempenho que se apliquem ao SPMS no terceiro setor, tem-se a proposição 3:

Proposição 3 – O SPMS utiliza indicadores financeiros e não financeiros que avaliam o modelo de gestão no terceiro setor.

Assim, assume-se a utilização das proposições no intuito de relacionar os aspectos teóricos com os achados do caso pesquisado.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Neste capítulo se apresentam as escolhas metodológicas para realização do estudo, compreendidas em delineamento da pesquisa, procedimentos da coleta de dados, procedimentos de análise dos dados e limitações.

Stake (2005) trata que o método da pesquisa se refere a um caminho para se atingir determinado objetivo e produzir conhecimento e Strauss e Corbin (2008) definem o método como um conjunto de procedimentos e técnicas para a coleta e análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa estabelece um modelo conceitual e operacional da pesquisa (Gil, 2008). Para atendimento aos objetivos do estudo, a pesquisa classifica-se como descritiva. Conforme Godoy (1995) no estudo de caráter descritivo há a busca de maior entendimento do fenômeno como um todo, diante a sua complexidade. Deste modo, as pesquisas descritivas exemplificam como é o evento estudado ou como ele se manifesta (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso e pesquisa ação. De acordo com Stake (2005) o estudo de caso é adotado pelo pesquisador em um contexto no qual se pretende verificar a particularidade de um caso. O estudo de caso é utilizado na compreensão de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, através de várias fontes de evidências (Yin, 2003). Quando se pretende compreender o fluxo dos processos internos e mudanças organizacionais, o estudo de caso é o procedimento mais adequado (Hartley, 1995). Além disso, o trabalho seguiu o modelo de protocolo elaborado por Yin (2003), pois o protocolo de estudo de caso é um documento que aumenta a confiabilidade da pesquisa e orienta o investigador.

No procedimento pela pesquisa-ação, Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006) tratam que a mesma ocorre na prática, diante da participação das pessoas envolvidas, pela atuação do pesquisador e mobilização dos participantes; ocorre em escala restrita; busca a mudança nos grupos abordados; deve se utilizar de instrumentos que viabilizem a observação, coleta de dados, controle e avaliação dos resultados; dentre outros fatores. Também a pesquisa-ação para Thiollent (2009) possui uma rotina que atende aos requisitos de observar (para reunir

informações e construir um cenário); pensar (para tratamento dos fatos); e agir (para implementação das ações), sendo que no estudo atual, os participantes estão envolvidos para atendimento das tarefas do plano de ação.

A tipologia de pesquisa qualitativa foi utilizada para a abordagem do problema, pois permite que o observador se inteire sobre o contexto, mediante a expansão do conhecimento por materiais empíricos abordados (Denzin & Lincoln, 2006). Segundo Godoy (1995) no aspecto qualitativo se busca a compreensão dos fatos de maneira mais profunda no ambiente pesquisado, enfatizando a qualidade e os significados do fenômeno estudado, de modo que há o contato direto entre o pesquisador e a situação investigada.

3.2 CONSTRUCTO DA PESQUISA

O constructo da pesquisa foi elaborado considerando os objetivos da pesquisa, a literatura pesquisada e as proposições. De acordo com Martins e Theópilo (2007) os constructos são considerados como operacionalização das ideias que os cientistas sociais ponderam nas suas teorias.

Na Figura 7, se evidencia a operacionalização da pesquisa:

Objetivo	Proposição	Categoria	Subcategoria	Autores
a) Identificar a situação do planejamento estratégico atual para uso do SPMS na AMIC	1-O planejamento estratégico possibilita a utilização do SPMS nas organizações do terceiro setor	Ferramentas Estratégicas por meio da Análise SWOT	Pontos Fortes	Marçal (2008); Ommani (2011); Pereira (2013); Castellini (2014); Oliveira, Ross e Altimeyer (2016); Suarez, Calvo-Mora and Roldán, (2016)
			Pontos Fracos	
			Oportunidades	
			Ameaças	
b) Avaliar a implementação da estratégia na organização	2- A avaliação da implementação da estratégia contribui ao desempenho das organizações do terceiro setor	Implementação Estratégica do Plano de ação	Plano de ação Comercial/ Marketing	Martins (2004); Ferreira e Otley (2009); Bisbe and Malagueno (2012);
			Plano de ação Assessoria	
			Plano de ação Presidência	

Continua...

Continuação da Figura 7...

Objetivo	Proposição	Categoria	Subcategoria	Autores
			Plano de ação Financeiro	
			Plano de ação Comercial	
			Plano de ação Planejamento Estratégico	
			Plano de ação Jurídico	
			Plano de ação Administrativo	
			Plano de TI	
		Avaliação da Estratégia pelos Gestores	Avaliação do Alinhamento da Estratégia	Garengo, Biazzo, and Bititci (2005); Anthony e Gonvindarajan (2006); Umashev and Willet (2008); Melo (2014);
			Avaliação do Desenvolvimento Estratégico	
			Avaliação da Adaptabilidade Dinâmica	
			Avaliação da Orientação do Processo	
			Avaliação do Foco nos <i>Stakeholders</i>	
			Avaliação do Equilíbrio do Modelo	
c) Elaborar um modelo de gestão por meio de indicadores de desempenho que se apliquem ao SPMS na AMIC	3- O SPMS utiliza indicadores financeiros e não financeiros que avaliam o modelo de gestão no terceiro setor	Modelo de Mensuração do Desempenho	Indicadores econômico-financeiros	Kaplan e Norton (2004); Chenhall (2005); Bortoluzzi(2009); Mohamed et. Al (2010); Striteska (2012); Munaretto (2013)
			Indicadores não financeiros	

Figura 7: Constructo da Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Seguidamente ao constructo da pesquisa, apresenta-se a definição constitutiva e definição operacional das subcategorias que integram as categorias de análise do estudo. De acordo com Strauss e Corbin (2008) as categorias auxiliam na interpretação e organização dos dados, pois conceituam e reduzem os mesmos.

A Figura 8 apresenta as definições para as subcategorias que compõe a categoria das ferramentas estratégicas por meio da Análise SWOT:

Subcategoria	Definição Constitutiva	Definição Operacional	Coleta de dados	Análise dos Dados
Pontos Fortes	Variáveis internas a serem desenvolvidas	Identificação dos Pontos Fortes	Grupo de Foco	Análise de Conteúdo
Pontos Fracos	Variáveis internas a serem extinguidas	Identificação dos Pontos Fracos	Grupo de Foco	Análise de Conteúdo
Oportunidades	Variáveis externas a serem utilizadas	Identificação das Oportunidades	Grupo de Foco	Análise de Conteúdo
Ameaças	Variáveis externas a serem combatidas	Identificação das ameaças	Grupo de Foco	Análise de Conteúdo

Figura 8: Definição constitutiva e definição operacional da categoria de Ferramentas Estratégicas por meio da Análise SWOT

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Na categoria de ferramentas estratégicas busca-se apoiar ao planejamento estratégico das organizações (Kotler & Keller, 2006; Dias, 2013). Na utilização da análise SWOT como diagnóstico identifica-se o ambiente interno e externo ao qual a atividade está inserida como forma de conciliar a estratégia (Dyson, 2004; Estrada & Almeida, 2007), se referindo as subcategorias constituídas no estudo, permitindo a comparação com a análise SWOT anteriormente formulada.

As definições constitutivas e operacionais foram representadas pela figura 9, acerca da categoria de implementação estratégica:

Subcategoria	Definição Constitutiva	Definição Operacional	Coleta de dados	Análise dos Dados
Plano de ação por setor	Execução das decisões originadas do PE	Realização das ações por setor	Grupo de Foco	Análise de Conteúdo
Avaliação da estratégia pelos gestores	Visão dos gestores sobre a estratégia utilizada	Análise dimensões modelo adaptado (Garengo, Biazzo & Bititci, 2005)	Questionários	Análise de Consenso

Figura 9: Definição constitutiva e definição operacional das categorias de Implementação Estratégica do Plano de ação e Avaliação da Estratégia pelos Gestores

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A categoria de implementação estratégica do plano de ação foi criada para evidenciar se o SPMS tem apoiado ao processo de controle da estratégia (Ferreira & Otley, 2009). Sob esse aspecto, na implementação do planejamento estratégico as lacunas entre o desempenho e objetivos são apontadas pelo sistema de mensuração (Garengo, Biazzo, & Bititci, 2005).

Na categoria de avaliação da estratégia pelos gestores é possível identificar se os resultados da organização estão em conformidade com a estratégia sob o ponto de vista dos mesmos (Anthony & Govindarajan, 2006). Para Prieto, Carvalho e Fischmann (2009), a execução bem-sucedida da estratégia é considerada pelos gestores uma prática relevante para o desempenho organizacional.

Na figura 10 tem-se as definições para a categoria da mensuração do desempenho por meio das subcategorias:

Subcategoria	Definição Constitutiva	Definição Operacional	Coleta de dados	Análise dos Dados
Indicadores econômico-financeiros	Crescimento das Vendas e Dependência dos Convênios de Saúde	Faturamento e Receita dos Convênios de Saúde	Documental	Resultados
	Resultado Operacional	Resultado Exercício sem os efeitos financeiros		
	Lucratividade	Resultado Líquido do Exercício e Resultado por Associado		
	Inadimplência e Fluxo de Caixa	Contas a receber e Fluxo de Caixa Operacional		
Indicadores não financeiros	Satisfação dos associados	Associados fidelizados	Registros Organizacionais	Resultados
	Nº associados	Número de associados ativos e Taxa de não utilização dos serviços		
	Participação de Mercado	Representatividade em Cascavel (%)		
	Inovação	Novos Produtos/Serviços (%)		
	Qualificação dos colaboradores	Colaboradores com ensino superior (%)		
	Turnover dos colaboradores	Rotatividade (%)		
	Treinamento dos Colaboradores	Valor Investido em Treinamento		

Figura 10: Definição constitutiva e definição operacional da categoria do modelo de mensuração do desempenho

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A mensuração do desempenho corresponde a categoria responsável em elaborar um modelo de gestão aplicável ao caso, visando o monitoramento do controle organizacional (Liviu, Sorina, & Radu, 2008; Mohamed et. al, 2010; Striteska, 2012). Essa categoria foi desdobrada nas subcategorias de indicadores econômico-financeiros e não-financeiros, pois um conjunto adequado de medidas de desempenho apresenta aspectos financeiros e não financeiros (Chenhall, 2005; Bento & White, 2010).

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Realizou-se a coleta de dados primários e secundários por meio de diferentes procedimentos como suporte das técnicas de pesquisa, sendo elas: grupo de foco, questionários, observação participante, documentos e registros em arquivos. De acordo com Strauss e Corbin (2008) os dados podem ser reunidos de diversas maneiras, associando-se à pesquisa qualitativa.

A coleta dos dados ocorreu no período de julho a dezembro de 2017. Para sistematização da pesquisa utilizou-se o protocolo de estudo de caso.

3.3.1 Protocolo do estudo de caso

O protocolo de estudo de caso proposto por Yin (2003) proporciona maior confiabilidade à pesquisa e orienta o investigador no decorrer da coleta de dados. Yin (2003) recomenda que os seguintes tópicos estejam elencados no modelo proposto:

- a) visão geral do projeto do estudo de caso;
- b) procedimentos de campo;
- c) questões do estudo de caso;
- d) guia para o relatório do estudo de caso.

3.3.1.1 Visão geral do projeto

Para Yin (2003) na visão geral do projeto deve conter informações prévias e embasamento teórico acerca das questões estudadas, demonstrando principalmente o objetivo do estudo, o problema e o cenário no qual ocorreram a pesquisa.

Neste trabalho, a visão geral do projeto se pautou em investigar como o Sistema de Mensuração de Desempenho Estratégico contribuiu ao planejamento estratégico no terceiro setor por meio de indicadores de desempenho, seguidamente pelo capítulo 2 que tratou do referencial teórico e capítulo 4 que apresentou a contextualização do caso.

3.3.1.2 Procedimentos de campo

Os procedimentos de campo elencam as principais tarefas seguidas na coleta dos dados, visando que os dados necessários não sejam comprometidos (Yin, 2003). Assim sendo, os procedimentos da pesquisa foram:

- Obtenção de autorização para coleta dos dados;
- Elaboração do modelo conceitual;
- Aplicação da análise SWOT em grupo de foco;
- Agendamento por e-mail com os gestores para as reuniões mensais em grupo de foco;
- Preparação da pauta das reuniões;
- Moderação do grupo focal;
- Envio por e-mail das definições estabelecidas acerca das ações;
- Elaboração de formulário com os principais relatórios gerenciais a serem fornecidos pela empresa para aplicação do modelo conceitual;
- Aplicação do questionário aos gestores;
- Observação participante durante as etapas;
- Análise dos dados coletados e diagnóstico;
- Apresentação dos resultados aos gestores e envio do relatório.

Assim sendo, os procedimentos de coleta dos dados foram realizados e posteriormente triangulados.

3.3.1.2.1 Grupo de Foco

A reunião de um grupo para levantamento de dados, se classifica como *focus group*, pois a interação do grupo gera subsídio para o desenvolvimento da pesquisa, através das discussões, direcionamento pelo pesquisador nas respostas, considerando a homogeneidade dos participantes quanto ao interesse da pesquisa (Godoi, Bandeira-de-Melo, & Silva, 2006). A homogeneidade do grupo nesse caso é constatada em relação ao nível hierárquico de gestão em que os participantes ocupam, sendo supervisão e diretoria, bem como conhecem o tema de discussão. O grupo de foco tem sido utilizado como uma técnica para coletar dados qualitativos nas áreas de ciências sociais aplicadas (Morgan, 1996).

Em atendimento ao objetivo “a” da pesquisa, houve uma reunião caracterizada como grupo de foco no dia 01/07/17 das 08:30h as 12:40h para aplicação da análise SWOT, visando identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de acordo ao cenário atual em que a organização está inserida. Houveram doze participantes na reunião, sendo cinco membros da diretoria (Presidente, Vice-Presidente, Diretor Financeiro, Diretor de Marketing e Diretor de Serviços), cinco supervisores (Comercial, Financeiro, Administrativo, Tecnologia da Informação e Jurídico), além do Assessor da Presidência e a autora do caso. O tamanho do grupo de foco reunido com 12 pessoas converge com a literatura, pois Martins e Theópilo (2007) recomendam que haja a participação de 6 a 12 pessoas.

Como material resultante do grupo de foco tem-se a Análise SWOT atualizada e o plano de ação com as tarefas previstas por departamento e prazos. Para continuidade da coleta dos dados aos objetivos “b” e “c”, o grupo de foco foi aplicado também nas reuniões seguintes do planejamento estratégico, visto a necessidade de se gerar informações complementares para a etapa de análise dos dados, com participação dos membros integrantes da reunião.

A pesquisadora teve como função a moderação nos grupos focais. Segundo Morgan (1996) a condução dessas sessões deve ser atribuída a um moderador que possua conhecimento a respeito de técnicas de condução ao estudo, tempo razoável de preparação para aplicação do estudo e capacidade de observação. O material discutido a cada reunião foi preparado antecipadamente pela moderadora e apresentado no editor Power Point, em atendimento às subcategorias de análise atreladas ao grupo focal. Para Walter, Tontini e Lima (2007) o moderador segue uma lista predeterminada de tópicos de discussão, mas adaptável no momento de aplicação da dinâmica.

Os encontros foram registrados por lista de presença e gravação de áudio, com posterior transcrição de 51 páginas no editor de texto Word. O primeiro encontro foi realizado em um local externo à AMIC em virtude de ser no sábado e os demais foram na sala de reunião da própria entidade devido a atividade inserir-se ao cotidiano dos envolvidos mediante agendamento prévio informado por e-mail mensalmente.

Dessa forma, o cronograma resultante dos grupos focais consta a seguir na Figura 11:

Data	Horário	Tempo duração
01/07/2017	08:30h as 12:40h	04h:10m
20/07/2017	09:30h as 10:30h	01h:00m
17/08/2017	09:30h as 11:00h	01h:30m
21/09/2017	08:30h as 10:15h	01h:45m
19/10/2017	08:00h as 09:15h	01h:15m
12/12/2017	08:30h as 10:00h	01h:30m
TOTAL		11h:10m

Figura 11: Cronograma Grupos Focais

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O tempo de duração total coletado no grupo de foco foi de 11h:10m, apresentando uma média em cada encontro de 01h:50m. Mattar (1996) recomenda que cada sessão seja no mínimo de uma hora e trinta minutos e no máximo de três horas para permitir que a pauta seja discutida completamente.

3.3.1.2.2 Observação Participante

Para Creswell (2007), na observação o pesquisador registra notas de campo sobre as atividades, acontecimentos e comportamentos dos pesquisados. As evidências extraídas pela observação proporcionam informações adicionais sobre os tópicos ressaltados pelo estudo (Yin, 2003).

Os dados coletados pela fonte da observação ocorreram nas reuniões da diretoria, do planejamento estratégico e demais reuniões, como também em momentos informais do cotidiano da entidade, atendendo aos objetivos “a”, “b” e “c”.

Ainda Creswell (2007), trata que o papel do pesquisador pode ser desempenhado de formas distintas, assim sendo: participante completo, ao participar da organização e ocultar seu papel de pesquisador; observador como participante, observa e participa da organização,

de modo que seu papel de pesquisador é conhecido; participante como observador, que mais participa do que observa; observador completo, que observa sem participar. A pesquisa enquadrou-se no papel de observador como participante, devido a bolsa pesquisa que a mestranda possui na entidade e as funções pertinentes. Yin (2003) corrobora que na observação participante há interação entre o pesquisador e a empresa pesquisada.

A observação participante nas reuniões do planejamento estratégico decorreu pelas tarefas realizadas pela pesquisadora, pois a mesma foi responsável pelo agendamento das reuniões por e-mail e envio dos tópicos a serem discutidos nas reuniões com duas semanas de antecedência, preparação do material recebido dos responsáveis dois dias antes da reunião, apresentação em editor Power Point, e posterior envio por e-mail do resumo da reunião com as definições das ações. As reuniões realizadas se referem a Figura 11.

Em acolhimento a solicitação do Presidente, a pesquisadora participou também das reuniões ordinárias da diretoria (Figura 12), possibilitando identificar os principais os fatores debatidos e apresentar a continuidade do planejamento estratégico nas datas de 25/07/2017 e 29/08/2017. O cronograma de participação compreende a figura 12:

Data	Horário	Tempo duração
09/05/2017	18:30h as 20:00h	01h:30m
06/06/2017	18:30h as 19:50h	01h:20m
25/07/2017	18:30h as 20:00h	01h:30m
29/08/2017	18:30h as 20:00h	01h:30m
09/11/2017	18:30h as 19:40h	01h:10m
TOTAL		7h:00m

Figura 12: Cronograma Participação Reuniões Diretoria

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

As demais reuniões que a pesquisadora participou e observou ocorreram com todos os colaboradores em 17/11/2017 e 04/12/2017, com a apresentação dos resultados pelo Diretor Financeiro na primeira reunião e na seguinte o Presidente avaliou o primeiro ano da gestão, com tempo médio de 1:30h em cada reunião.

3.3.1.2.3 Questionários

Os questionários são utilizados para coletar dados sobre os fatos, crenças, atitudes e comportamentos que os respondentes estão relacionados, desde que estejam alinhados ao

problema e objetivos da pesquisa (Gil, 2008). No trabalho, o questionário foi utilizado em atendimento ao objetivo “b” e categoria da Avaliação da Estratégia pelos Gestores.

Para Gil (2008), dentre as formas das questões estão as abertas (solicita-se aos respondentes para que ofereçam suas próprias respostas) e fechadas (escolha de uma alternativa dentre as que são apresentadas). O instrumento para coleta dos dados da categoria foi um questionário estruturado, com 14 questões fechadas e 2 questões abertas (Apêndice B).

As alternativas das questões fechadas foram dispostas em escala de *Likert* de 5 pontos, pois Gil (2008) trata que a escala de *Likert* possibilita analisar o nível de concordância para uma determinada pergunta, variando de uma resposta mais negativa para uma mais positiva. Tastle and Wierman (2007) indicam que a escala de *Likert* é utilizada para coletar dados por meio de categorias, sendo um meio comum nas áreas das ciências sociais.

Previamente a aplicação do questionário deve-se realizar um pré-teste, visando identificar a coerência das respostas (Hair et. al, 2005). Neste estudo, realizou-se o pré-teste com preenchimento de dois questionários para validar o instrumento de coleta de dados. Profissionais da área de administração responderam ao questionário, no tempo médio de 5 minutos cada. Os respondentes fizeram observações nas questões nº 6, 9 e 12, as quais foram adequadas.

A aplicação do questionário aos gestores ocorreu no último grupo focal da pesquisa em 12/12/2017, com tempo aproximado de resposta de 8 a 10 minutos para preenchimento por escrito e devolução à pesquisadora. De acordo com Gil (2008), os questionários preenchidos pelos próprios respondentes são denominados como auto aplicados.

3.3.1.2.4 Documentos

Segundo Yin (2003) a utilização dos documentos corrobora e aumenta as evidências de outras fontes, como por exemplo, relatórios financeiros, minutas, estudos formais e notícias. Como documentação utilizada nessa pesquisa tem-se: Demonstrativos contábeis do período de 2015 a 2017, relatórios de auditoria de 2015 a 2017, planejamento estratégico de 2015, atas das reuniões de diretoria do ano de 2017, consulta ao site da entidade, manuais internos.

A documentação utilizada referente ao planejamento estratégico atendeu ao objetivo “a”; as consultas ao site e manuais internos se relacionaram ao objetivo “b”; e, as informações contábeis e relatórios de auditoria auxiliou no objetivo “c”.

3.3.1.2.5 Registros em arquivos

Outras fontes de informações no desenvolvimento do estudo de caso são coletadas por registros em arquivos, podendo ser arquivos de uso público, registros de serviços, registros organizacionais, dados de levantamento, dentre outros (Yin, 2003). Nessa pesquisa foram utilizados os registros organizacionais, tratando-se de documentação interna presentes em planilhas, arquivos e sistema de informação.

Para levantar a subcategoria indicadores não financeiros (objetivo de pesquisa “c”) que atendem a categoria da mensuração de desempenho, selecionaram-se informações de associados no sistema de informação, planilhas e arquivos sobre produtos, serviços e mercado pelo histórico do departamento comercial e relatórios do departamento administrativo relacionados aos colaboradores.

3.3.1.3 Questões do estudo de caso

Acerca das questões do estudo de caso, se refere ao questionamento central do trabalho e destinam-se ao investigador, não ao entrevistado, sendo o motivo pelo qual o pesquisador busca as respostas, servindo-lhe como um lembrete no decorrer do estudo (Yin, 2003). Para este estudo, se elaborou a seguinte questão de pesquisa: **“Como o Sistema de Mensuração de Desempenho Estratégico pode contribuir com o planejamento estratégico no terceiro setor por meio de indicadores de desempenho?”**

Segundo o autor, são formuladas questões operacionais do estudo de caso. Essas questões foram alinhadas aos objetivos específicos de pesquisa (item 1.2.2) e as proposições (item 2.5). As questões operacionais são as seguintes:

- a) Qual a situação do planejamento estratégico? Quais informações são geradas para uso do SPMS? (Objetivo de pesquisa “a” e proposição 1);
- b) Qual modelo de indicadores de desempenho se aplica à AMIC? Objetivo de pesquisa “b” e proposição 2);
- c) Qual processo de implementação da estratégia? Como ocorre a avaliação? (Objetivo de pesquisa “c” e proposição 3);

As respostas para as questões do estudo de caso foram dispostas na análise das proposições de pesquisa (item 6.4).

3.3.1.4 Guia para o relatório do estudo de caso

De acordo com Yin (2003) um esboço do relatório de estudo de caso deve constar no protocolo, devendo ser alinhado o formato de apresentação dos dados, direcionamento ao público alvo e estrutura do relatório.

A elaboração do relatório se pautou na descrição, categorização, triangulação e análise dos dados e apresentação dos resultados. O relatório do estudo de caso nesta pesquisa foi atendido no capítulo 5.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para Yin (2003) na análise dos dados os mesmos são examinados, categorizados, tabulados ou combinados de outra forma para gerar conclusões. O período de análise ocorreu em novembro e dezembro de 2017.

Aplicou-se a análise de conteúdo ao tratamento dos dados do grupo de foco, após as transcrições. Para Bardin (2002) a análise de conteúdo possibilita o exame do texto coletado de acordo com técnicas de análises, mediante procedimentos objetivos sistematizados. Os dados coletados para o objetivo “a” foram trabalhados em tabela do Microsoft Excel 2016, referente a Figura 8 para organizar a SWOT e os dados coletados para o objetivo “b” foram tratados pelo Atlas.ti, referente a Figura 9 (plano de ação por setor).

O software Atlas.ti versão 7.5.7 foi utilizado para a análise de categorias e subcategorias. Para Walter e Bach (2015), esse software é uma ferramenta moderna para a análise dos dados qualitativos, visando facilitar a operacionalização da pesquisa por meio do gerenciamento e interpretação dos dados.

Os procedimentos para a análise detalhada ocorreram pelos processos de codificação aberta, codificação axial e codificação coletiva. A codificação aberta se refere ao exame inicial dos dados, ao agrupá-los e categorizá-los em suas propriedades e dimensões; as relações das categorias e subcategorias ocorrem na codificação axial; para a codificação seletiva cabe refinar o processo, identificando a categoria central da teoria (Strauss & Corbin, 2008).

Os dados obtidos por meio de questionário para análise da categoria de avaliação da estratégia pelos gestores (Figura 9), foram tratados pela análise de consenso. Segundo Tastle and Wierman (2007), essa análise é utilizada para avaliar se há consenso ou dissenso na opinião de um grupo de pessoas que agem como um todo, calculado por meio da expressão da Figura 13:

$$CONS(X) = 1 + \sum_{i=1}^n p_i \log_2 \left(1 - \frac{|X_i - \mu_x|}{d_x} \right)$$

Figura 13: Fórmula Análise de Consenso

Fonte: Adaptado de Tastle and Wierman (2007)

O cálculo foi realizado pelo Microsoft Excel 2016, onde: X é uma variável ordinal (questão); p_i é o percentual associado a cada X_i ; d_x é a amplitude da escala, sendo 4 nesse caso; μ_x é a média.

A interpretação da análise pode variar entre consenso muito forte e dissenso muito forte, evidenciando se os respondentes concordam ou discordam com a resposta, conforme a escolha da mesma classificação na escala de *Likert*, de modo que o número de indivíduos que participam do grupo não tem impacto no valor do consenso, pois independentemente do número de participantes a proporção do grupo em cada categoria de resposta é constante e a medida do consenso não se altera (Tastle & Wierman, 2007). A classificação do grau de consenso é interpretada de acordo com a Figura 14:

Intervalo	Classificação do Consenso
$CONS(X) \geq 90\%$	Consenso Muito Forte
$80\% \leq CONS(X) < 90\%$	Consenso Forte
$60\% \leq CONS(X) < 80\%$	Consenso Moderado
$40\% \leq CONS(X) < 60\%$	Equilíbrio
$20\% \leq CONS(X) < 40\%$	Dissenso Moderado
$10\% \leq CONS(X) < 20\%$	Dissenso Forte
$CONS(X) < 10\%$	Dissenso Muito Forte

Figura 14: Classificação do grau de consenso

Fonte: Adaptado de Tastle and Wierman (2007)

A categoria do modelo de mensuração do desempenho foi analisada com base nos resultados identificados nos documentos e registros organizacionais, bem como com a triangulação com os demais dados.

Sob o protocolo do estudo de caso (Yin, 2003), as fontes de dados foram trianguladas para aumentar a credibilidade e a confiabilidade pesquisa, conforme figura 15:

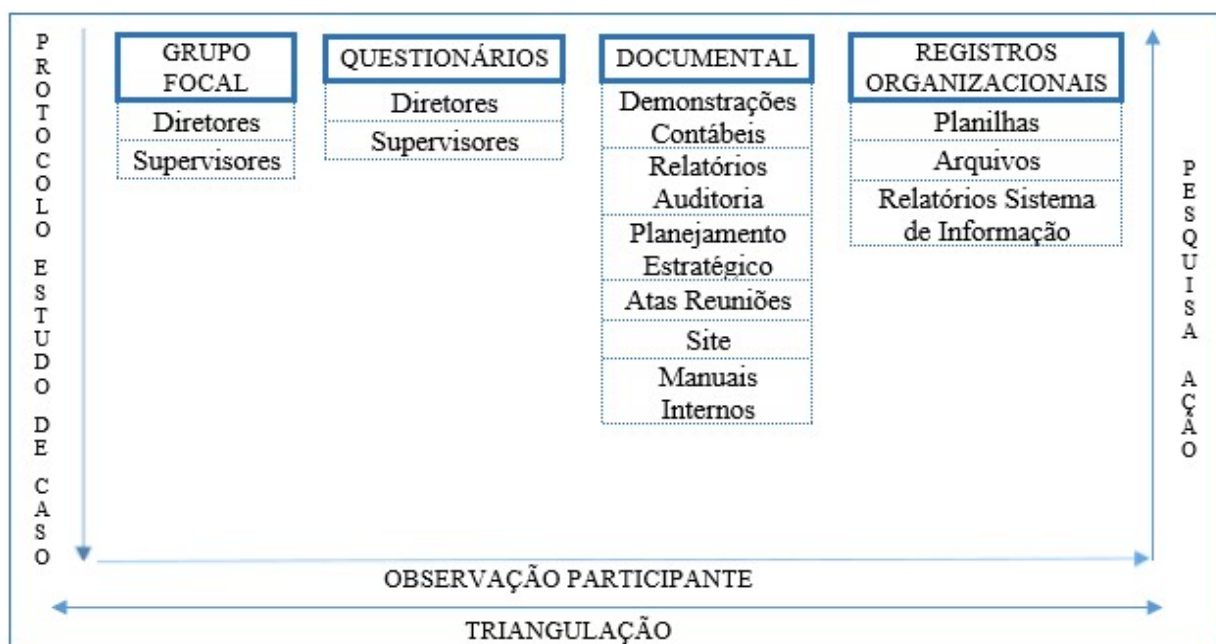


Figura 15: Triangulação das fontes de pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Por intermédio do grupo focal atendeu-se ao objetivo “a” para atualização da Análise SWOT, ao objetivo “b” com o levantamento dos dados nas reuniões mensais para acompanhamento da implementação estratégica e o objetivo “c” para verificação dos indicadores que foram constatados na estratégia da entidade. Os questionários favoreceram ao objetivo “b” para obtenção da visão dos gestores. Os documentos foram utilizados pelos objetivos “a” com a consulta do planejamento estratégico de 2015; “b” para comparação as ações estratégicas de 2015 e 2017, consulta ao site da entidade e manuais internos; e “c” para consulta das informações contábeis e relatórios de auditoria. Os registros organizacionais ampararam o objetivo “c” por meio dos relatórios do sistema com a quantidade de associados, planilhas e arquivos do departamento comercial para investigação do histórico dos produtos/serviços e relatórios do departamento administrativo com os dados de funcionários. As constatações pelas notas de campo nas reuniões em geral que a pesquisadora se envolveu, possibilitaram a observação participante. Seguidamente aos dados coletados, ocorreu a triangulação dos mesmos para aumentar as evidências (Yin, 2003) em relação a pesquisa-ação e estudo de caso.

3.5 CONTEXTO DO PROJETO OU DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Em atendimento a visão geral do projeto (item 3.3.1.1) do protocolo do estudo de caso, tem-se a contextualização do estudo da Associação de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte do Oeste do Paraná – AMIC, fundada em 1.984 atua na cidade de Cascavel/PR e não possui fins lucrativos. Sua equipe institucional é composta atualmente por 26 colaboradores e a administração cabe a diretoria eleita e não remunerada, composta por empresários associados, onde integram os conselhos Diretor, Fiscal e Deliberativo. A diretoria anterior ocupou o período de 2015 a 2016 e no início de 2017 novos gestores assumiram com vigência por dois anos. A Figura 16 retrata a atual estrutura organizacional:

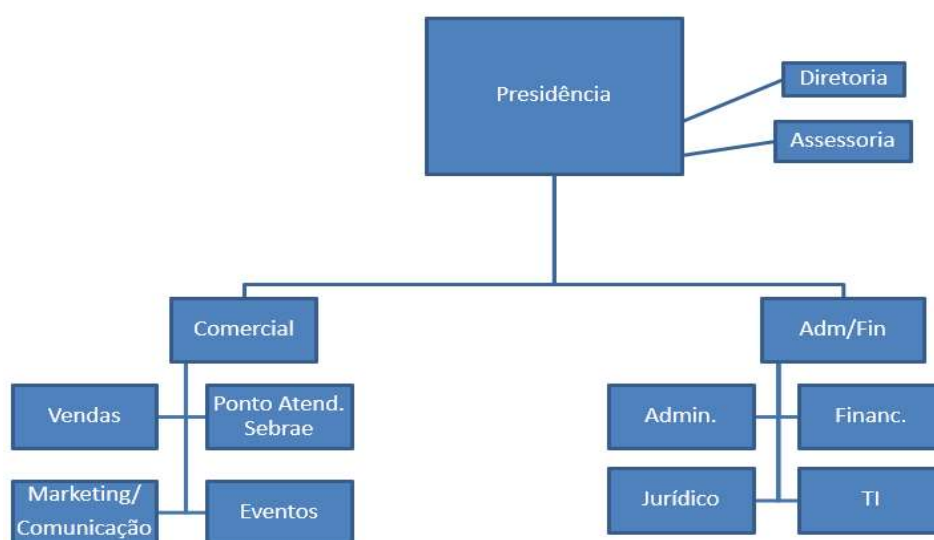


Figura 16: Estrutura Organizacional AMIC
 Fonte: Registros Organizacionais (2017)

A missão da entidade é facilitar o desenvolvimento sustentável e a união dos associados com produtos, serviços e representatividade e, a visão corresponde em ser reconhecida com a melhor entidade empresarial representativa no oeste do Paraná, com excelente nível de satisfação dos associados. A AMIC possui aproximadamente 3.000 associados e atende mais de 30.000 usuários (sendo os dirigentes e colaboradores em geral das micro e pequenas empresas e seus dependentes), por meio do convênio de saúde. Esse serviço conta com uma rede credenciada de mais de 500 profissionais da saúde, hospitais, clínicas, consultórios e laboratórios conveniados. No portfólio dos serviços disponibilizados há ainda o AMIC Pet, Certificado digital, Ponto de Atendimento Sebrae, Café com Negócios e Assistência Jurídica.

A organização recebe acompanhamento do Mestrado Profissional em Administração da Unioeste desde 2014 por meio das disciplinas de Oficinas de Pesquisa, onde houve a estruturação do PE para o período de 2015 a 2018, com definição de visão, missão e valores, além da escolha pelos indicadores financeiros de monitoramento do PE. A segunda turma realizou o acompanhamento destes indicadores a partir de 2015. Em outubro de 2016, a terceira turma do mestrado composta por quatro discentes passou a acompanhar a organização em conjunto com a segunda turma. Seus objetivos estratégicos estão pautados em: I – Aumentar a sustentabilidade financeira; II – Aumentar a quantidade de associados; III – Reduzir a dependência dos produtos/convênios de saúde; IV – Agregar valor à imagem para reduzir a desfiliação.

Em virtude de questões organizacionais, tais como mudança da diretoria, alteração da gerência e supervisores, o acompanhamento do planejamento estratégico foi comprometido, quando as metas estabelecidas dos indicadores financeiros não foram atingidas. Diante disso, utilizou-se o sistema de mensuração do desempenho estratégico para contribuição ao planejamento estratégico em andamento.

3.6 TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS

A intervenção na organização realizou-se a partir do problema e objetivos apontados no capítulo 1, sob a utilização do protocolo do estudo de caso e pesquisa-ação.

A mestranda possui uma bolsa pesquisa pelo Acordo de Cooperação nº 14/2017 firmado entre a Universidade Estadual do Oeste do Paraná e Associação de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte do Oeste do Paraná, por intermédio do Mestrado Profissional em Administração.

No desenvolvimento da pesquisa ocorreram as seguintes intervenções:

- Atualização da Análise SWOT em grupo de foco (Figuras 17, 18, 19, 20 e 21);
- Estruturação do plano de ação (ações estratégicas, *status* das ações, setor/participante responsável), conforme Apêndice A;
- Estabelecimento da reunião mensal para continuidade das tarefas (ação 28.1);
- Acompanhamento da realização das ações estratégicas (Tabela 1 e Tabela 2);
- Agendamento por e-mail com os gestores para as reuniões mensais em grupo de foco (Figura 11);
- Preparação da pauta das reuniões;

- Moderação do grupo focal;
- Envio por e-mail das definições estabelecidas acerca das ações;
- Auxílio aos departamentos na realização das ações;
- Participação das reuniões da diretoria e demais reuniões (Figura 12);
- Elaboração do Modelo de mensuração (Figura 10);
- Cálculo dos indicadores (item 6.3);
- Apresentação dos resultados aos gestores;
- Avaliação pelos gestores, de acordo ao Apêndice B;
- Observação participante durante as etapas.

Seguidamente, a análise da situação-problema ocorreu a partir dos dados coletados, consoante aos objetivos de pesquisa.

E por fim, atendendo especificamente ao item 3.3.1.4 Guia para o relatório do estudo de caso e ao objetivo “d” da pesquisa, a pesquisadora apresentou diagnóstico aos gestores da entidade no grupo focal de 12/12/2017, sendo expostos os seguintes tópicos:

- *Status* do plano de ação (Tabela 1);
- Implementação das ações por setor (Tabela 2);
- Modelo elaborado de mensuração de desempenho (Figura 10);
- Cálculo dos indicadores (item 6.3).

O relatório da apresentação foi repassado por e-mail posteriormente à reunião.

A modalidade de intervenção se caracterizou como assessoria, referente ao trabalho de acompanhamento e avaliação da situação-problema, apontando a contribuição do sistema de mensuração do desempenho estratégico à AMIC. Essa modalidade relacionou-se ao procedimento metodológico da pesquisa-ação, pois reuniu informações (observa), tratou os dados (pensa) e realizou as ações (age) por meio da participação das pessoas envolvidas (pesquisadora, diretores e supervisores).

3.7 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Na utilização do estudo de caso como procedimento da pesquisa, tem-se a limitação de não se generalizar os resultados às demais organizações, visto que se é conhecido apenas uma entidade em profundidade (Yin, 2003). Neste estudo, os achados não podem ser replicados às associações em geral.

No constructo de pesquisa, a limitação pode ocorrer por alguma inobservância da literatura, embora tenha-se utilizado do referencial teórico para concepção das categorias e subcategorias, como por exemplo, a não aplicação de um modelo de mensuração validado pela teoria (Balanced Scorecard, Navegador Skandia).

As técnicas empregadas na metodologia também podem limitar o estudo no tocante aos procedimentos de coleta e análise dos dados. Na coleta dos dados, o grupo de foco apresentou limitação de se basear na narrativa dos participantes das reuniões e na interpretação da percepção dos mesmos. O tratamento dos dados pela análise de consenso limitou-se à pesquisa qualitativa, pois usualmente o consenso é empregado em estudos quantitativos, embora não exija quantidade mínima de respondentes.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os dados e analisados os resultados, atendendo ao constructo da pesquisa e proposições, em observância a triangulação dos dados.

4.1 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

A aplicação da Análise SWOT como ferramenta estratégica ocorreu para alinhar as estratégias da entidade de acordo com o ambiente interno e externo da entidade por meio de grupo focal, iniciado com a realização em 01/07/17 da 1ª reunião, conforme cronogramas (Figura 11 – Cronograma Grupos Focais). Esse procedimento justifica-se visto que o planejamento estratégico elaborado em 2015 foi interrompido e houve mudanças em relação ao ambiente em que AMIC está inserida. O procedimento da observação foi utilizado para captar dados complementares sobre as variáveis principais.

Na aplicação da Análise SWOT investigou-se o ambiente interno e externo (Ommani, 2011), conciliando os fatores pertinentes à estratégia (Dyson, 2004; Estrada & Almeida, 2007). A Análise SWOT de 2017 resultou na identificação de 43 pontos que tratam das diretrizes do planejamento atualmente, distribuídas e comparadas com 2015, conforme Figura 17:

SWOT	2015	2017
PONTOS FORTES	10	7
PONTES FRACOS	10	18
OPORTUNIDADES	10	10
AMEAÇAS	6	8
TOTAL	36	43

Figura 17: Análise SWOT por período
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Nesse sentido, a Figura 17 corrobora a teoria, pois as ferramentas estratégicas são utilizadas para diagnóstico organizacional (Kotler & Keller, 2006), bem como possuem a finalidade de traduzir o planejamento estratégico (Dias, 2013).

A partir da categoria de ferramentas estratégicas, as subcategorias foram desenvolvidas em atendimento ao objetivo “a”.

4.1.1 Pontos Fortes

Os pontos fortes reincidentes em relação à última análise (2015) foram o *mix* de produtos, convênio saúde, tradição da entidade e a quantidade de associados. O *mix* de produtos/serviços da AMIC foi considerado pelos participantes como uma força que contribui ao ambiente interno pelo fato de disponibilizar atendimento em diversos aspectos, tais como: gestão das organizações (através de cursos ofertados pelo Ponto de Atendimento do Sebrae e relacionamento entre as empresas por meio do Café com Negócios); atendimento da legislação (na aquisição do Certificado Digital e consulta ao Serviço Jurídico); benefícios aos colaboradores das empresas associadas com valores acessíveis (com a utilização do Convênio Saúde e Plano de Saúde).

O Convênio Saúde permanece como um ponto forte, pois apresenta o maior faturamento em relação ao total dos serviços, com 29%, 28% e 26% em 2015, 2016 e 2017 respectivamente. A Tradição da AMIC com mais de três décadas no município de Cascavel também foi referenciada como um ponto forte. Classificou-se a carteira de associados com uma quantidade média 2.500 membros como uma força, pois tem um número expressivo e potencial para ser desenvolvido.

Por meio do grupo focal, os gestores consideraram a aquisição parcial do *software* em 2016 e módulos complementares em 2017, como um ponto forte em virtude do investimento realizado e dos benefícios futuros a serem gerados no atendimento, melhoria dos processos e tecnologia. A atuação da entidade junto aos órgãos públicos e de classe (Prefeitura, Conselhos Municipais, Estaduais e Nacionais), por meio da diretoria e setor de assessoria acarreta na influência no meio político. Acerca da criação do modelo gerencial apresentou melhorias à gestão da organização, visto que os diretores não atuam em tempo integral na associação, mas comparecem à entidade em reuniões semanais. A Figura 18 elenca os pontos fortes:

ANALISE SWOT 2015	1 - Disponibilidade, comprometimento e trabalho em equipe 2 - Convênio na área da saúde - possui 22 anos e corresponde a 20% da receita – é <i>benchmarking</i> para outras associações 3 - Tradição da AMIC – 30 anos 4 - Cultura organizacional – orações que geram sentimento de união, motivação 5 - <i>Mix</i> de produtos – ampla variedade 6 - Número de associados – 2.500-3.000 (50% da receita com mensalidade) 7 - Parcerias 9 - Semana da saúde – responsabilidade social, atrelamento da imagem à comunidade 10 - 90% dos colaboradores possuem ensino superior 11 - Único no Brasil a fornecer serviço jurídico (juizado especial)
----------------------	---

Continua...

Continuação da Figura 18...

ANALISE SWOT 2017	1 – <i>Mix</i> de produtos (serviços) 2 – Convênio Saúde 3 – Tradição da AMIC – 33 anos 4 – Quantidade de associados 5 – Aquisição Sistema Totvs 6 – Influência no meio político 7 - Criação de modelo gerencial
----------------------	--

Figura 18: Subcategoria de Pontos Fortes

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Conforme Figura 18, as forças foram levantadas para nortear as ações estratégicas a serem delineadas com foco no desenvolvimento da associação (Dyson, 2004).

Com as reuniões seguintes do grupo de foco, foi possível identificar os pontos fortes mais relevantes ao contexto da entidade, como por exemplo, a carteira de associados em todos os grupos de foco e reuniões da diretoria; *mix* de produtos/serviços, diante do acompanhamento do faturamento por tipo de produto; e, influência no meio político, que se encontra com ações em andamento e pendente. Dessa forma, geraram-se as informações a partir da análise ambiental interna dos pontos a serem estimulados pela AMIC (Ommani, 2011).

4.1.2 Pontos Fracos

Foram identificados dezoito pontos fracos, sendo que 33% continuam desde 2015 (estrutura física, dependência dos convênios de saúde, ocorrência negociação direta associado-conveniado, falta de gestão do planejamento/indicadores, falta de gestão dos colaboradores e baixa participação da diretoria) e 66% são pertinentes a situação atual.

Dentre as fraquezas levantadas em 2017, as principais são: baixo crescimento da receita, tendo em vista que o faturamento nos últimos dois anos não evoluiu mais que a inflação do período; dependência dos convênios de saúde, pois os demais serviços não progrediram significativamente; desfiliação dos associados, de modo que a média mensal dos associados não evoluiu expressivamente em relação ao mesmo período do ano passado (2016); aumento da inadimplência, considerando que a evolução da despesa com devedores duvidosos de 2015 para 2016 reduziu o fluxo de caixa operacional da entidade. A Figura 19 retrata os pontos fracos:

ANALISE SWOT 2015	1-Dependência dos convênios de saúde 2-Gestão do planejamento e falta de indicadores 3-Dificuldade de penetração em municípios menores 4-Processo de sucessão entre as diretorias 5-Baixa participação de alguns dos diretores 6-Cultura individual da diretoria, imposição de cultura das suas próprias empresas 7-Falta de mão de obra para venda 8-Estrutura física não comporta mais: gerando falta de organização 9-Negociação direta associado-conveniado 10- Falta de treinamento dos colaboradores
ANALISE SWOT 2017	16 – Estrutura Física (Sede) 17 – Dependência dos convênios de saúde 18 – Baixo crescimento da receita 19 – Baixas metas para o setor comercial 20 – Desfiliação dos associados 21 – Aumento da inadimplência 22 – Ocorrência negociação direta associado-conveniado 23 – Falta de gestão da marca 24 - Desatualização dos Pacotes de Patrocínios 25 - Ineficiência do controle dos eventos 26 - Falta de mensuração dos custos da revista 27 - Ausência de Plano Orçamentário 28 - Falta de gestão do planejamento e indicadores 29 - Falta de suporte para a central de negócios 30 – Ineficiência do sistema de informação 31 – Incoerência das informações contábeis terceirizadas 32 - Falta de gestão dos colaboradores (treinamento, meritocracia, preparação de gerentes e líderes, mensuração da capacitação em ensino superior, programas de valorização, clima organizacional, processos internos) 33 - Baixa participação da Diretoria

Figura 19: Subcategoria de Pontos Fracos

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Conforme Figura 19, os pontos fracos mais evidenciados no planejamento estratégico foram a desfiliação dos associados, baixo crescimento da receita, aumento da inadimplência, ausência do plano orçamentário e falta de gestão dos colaboradores. Segundo recomendação de Estrada e Almeida (2007), as estratégias direcionadas para a resolução das dificuldades inerentes ao contexto interno foram formatadas a partir das fraquezas mencionadas.

4.1.3 Oportunidades

Foram estabelecidas dez oportunidades que se adequam ao cenário da entidade, tendo apenas a ampliação da quantidade de associados (35) como item reincidente em relação a análise de 2015.

No grupo focal os itens de numeração 35, 36 e 44 foram os mais debatidos. Considerou-se a possibilidade de ampliar a quantidade de associados (35) visto que Cascavel é a quinta cidade do estado do Paraná com a maior quantidade de empresas, representando

3,06% da totalidade (40.311 empresas) de acordo com site Empresometro, sendo 96,3% dessas enquadram-se em micro e pequenas empresas. A possibilidade de fomentar os produtos (36) foi classificada como oportuna. A oportunidade de buscar o beneficiamento dos associados e fortalecer o nome da entidade foi classificada na abertura/acesso aos governantes (44).

Os demais itens foram referenciados, devido estarem inerentes ao ambiente externo e disponíveis a serem trabalhados. As oportunidades estão demonstradas na Figura 20:

ANALISE SWOT 2015	1- Criação de faculdade 2- Geração de oportunidades por escala de associados 3- Formação de conselho jovem 4- Ampliação de associados nos municípios atuais (12-15 municípios atualmente) 5- Criação de cartão próprio 6- Expansão do SERASA 7- Patrocínios 8- Ampliação de parcerias na área de gestão empresarial 9- Criação de parcerias para sistemas tributários (fornecimento de nota fiscal eletrônica) 10- Curso tecnólogo de gestão de pequenas empresas de 02 anos
ANALISE SWOT 2017	35 – Ampliação da quantidade de associados 36 – Fomentar os produtos (principalmente AMIC PET, Ponto de Atendimento Sebrae) 37 – Ampliação e apoio à Central de Negócios 38- Lançamento de novos produtos (Segurança e Medicina do Trabalho; CID) 39 – Visibilidade dos serviços jurídicos 40 - Nova Sede 41 - Utilização das mídias (Facebook e Site) 42- Formatação dos Eventos (Café com Negócios, Caminho Terra do Sol) 43 – Ocupação do espaço de entidades sem representatividade 44 – Abertura/ Acesso aos governantes

Figura 20: Subcategoria de oportunidades

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Diante a Figura 20, as oportunidades que mais se destacaram no decorrer da pesquisa foram a ampliação da quantidade de associados e ocupação do espaço das entidades sem representatividade. De acordo com Prieto e Carvalho (2016), o ajuste da organização em seu ambiente de atuação sob à ótica variáveis externas que possibilitem à expansão se referem às oportunidades de mercado.

4.1.4 Ameaças

As ameaças em que a organização está exposta, com base nas discussões do grupo focal, foram enquadradas em oito itens da análise SWOT, apresentando as causas atuais originadas do ambiente externo que necessitam ser combatidas junto as ações estratégicas.

Em observância a visão da associação que se pauta em ser reconhecida com a melhor entidade representativa empresarial do oeste do Paraná, foram inseridos nas ameaças os tópicos da continuidade da crise econômica, reflexo da crise política, reflexo das questões tributárias e consolidação do respeito da comunidade, conforme discussão promovida pelo grupo focal.

As ameaças em relação as variáveis do mercado também foram consideradas por meio dos concorrentes dos produtos, perda de associados e do item recorrente do crescimento da negociação direta associado-conveniado. Os prejuízos pelo tratamento das informações contábeis terceirizadas foram apontados em virtude dos atrasos de relatórios, divergência na apuração dos tributos e lançamentos incorretos. As ameaças estão dispostas na Figura 21:

ANALISE SWOT 2015	1- Dependência dos convênios de saúde 2- Instabilidade econômica brasileira 3- Cartão de crédito: parcelamento das faturas, bandeira utilizada 4- Cultura empresarial: falta de senso de associativismo, tendência de usufruir dos serviços apenas 5- Crescimento da negociação direta associado-conveniado 6- Concorrência com apoio de rede de associações
ANALISE SWOT 2017	46 - Continuidade da crise econômica 47 - Reflexo Crise política 48 - Reflexo Questões tributárias 49 - Consolidação do respeito da comunidade 50 - Concorrentes de todos os nossos produtos 51 - Perda de associados 52 - Crescimento da negociação direta associado-conveniado 53 - Prejuízos pelo tratamento das informações contábeis terceirizadas

Figura 21: Subcategoria de Ameaças

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Conforme Figura 21, a perda de associados e o reflexo das questões tributárias foram as ameaças mais presentes no planejamento estratégico. Dessa forma, as ameaças identificadas devem ser neutralizadas pelas ações estratégicas como forma de enfrentar problemas futuros, conforme sugerido pela teoria (Tavares, 2000).

Portanto, a partir da análise SWOT foi elaborado o plano de ação com as ações estratégicas a serem realizadas, prazos estabelecidos, *status* das ações e setor/participante responsável, conforme Apêndice A. Os *status* das ações (andamento, concluída, excluída e pendente) foram tratados pela categoria seguinte e objetivo “b” de pesquisa.

4.2 IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Para implementação da estratégia definida na Análise SWOT, foram criadas as categorias da implementação estratégica do plano de ação e avaliação dos gestores para verificação da continuidade do planejamento estratégico, em observância ao objetivo de pesquisa da alínea “b”. Segundo (Schaap, 2012), a implementação da estratégia possibilita reorganizar a instituição e identificar se a estratégia é consistente. De acordo com Heracleous (2000) as organizações precisam desenvolver sua capacidade de implementação da estratégia para viabilizar o atendimento as metas previstas.

O grupo de foco foi utilizado para levantar os dados sobre o plano de ação e a observação para adicionar informações à categoria. A coleta de dados por questionários subsidiou a avaliação dos gestores.

A lista de presença foi uma das formas de registros dos grupos focais para evidenciar a participação dos envolvidos no planejamento, conforme Figura 22:

PARTICIPANTE	1° GF	2° GF	3° GF	4° GF	5° GF	6° GF
PRESIDENTE	X	X	X	X	X	X
VICE-PRESIDENTE	X	X	X	X	X	X
DIRETOR FINANCEIRO	X	X	F	X	X	X
DIRETOR MARKETING	X	X	X	X	X	F
DIRETOR DE SERVIÇOS	X	F	F	X	F	X
GERENTE COMERCIAL	X	X	X	X	X	X
GERENTE ADM/FIN	X	X	X	X	X	X
SUPERVISORA ADMINISTRATIVA	X	X	X	X	X	X
SUPERVISOR TI	X	X	X	X	X	X
SUPERVISORA JURÍDICA	X	X	X	X	X	X
ASSESSOR	X	X	X	X	X	X
PESQUISADORA	X	X	X	X	X	X

Figura 22: Presença nos Grupos Focais

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

De acordo com a Figura 22, os gerentes e supervisores estiveram presentes em todas as reuniões, enquanto o diretor financeiro, diretor de marketing e diretor de serviços registraram faltas. Assim como nesta pesquisa, se faz importante acompanhar a atuação dos participantes, porque a cooperação das lideranças dentro da organização está associada à

implementação bem-sucedida da estratégia (O'Reilly et al., 2010). Em conformidade à Mapetere et. al (2012), o comprometimento dos gestores é o fator mais importante para a implementação da estratégia.

4.2.1 Implementação Estratégica do Plano de Ação

O controle e acompanhamento das ações estratégicas, foram tratadas nesta categoria de implementação estratégica do plano de ação, evidenciando no decorrer da pesquisa os *status* das ações baseados no Apêndice A, tratados no grupo focal (GF), consoante ao estudo de Aaltonen and Ikävalko (2002), em que indicam a necessidade de transformar as previsões em ações concretas e implementar o plano de ação. Na implementação estratégica do plano de ação verifica-se apoio do SPMS ao processo de controle da estratégia (Ferreira & Otley, 2009). A Tabela 1 apresenta os *status* das ações:

Tabela 1: *Status* ações

<i>STATUS</i> AÇÕES	1° GF	2° GF	3° GF	4° GF	5° GF	6° GF
	QTDE	QTDE	QTDE	QTDE	QTDE	QTDE
ANDAMENTO	0	6	13	20	26	47
CONCLUÍDAS	0	3	5	5	5	10
EXCLUÍDAS	0	1	2	2	2	2
PENDENTES	81	71	61	54	48	22
TOTAL	81	81	81	81	81	81

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na última reunião do grupo focal, os *status* das ações corresponderam em 58% como ações em andamento, 13% de ações concluídas, 2% de ações excluídas e 27% de ações pendentes. Esses resultados divergem da implementação do plano de ação no estudo de Melo (2014), onde se apontou que 25% do plano de ação esteve em andamento, conclui-se 33% e 42% ficou pendente. Nesse sentido, os percentuais atingidos na AMIC se classificam como satisfatórios, porque para Moura e Oliveira (2007) a implementação do plano de ação é considerada falha quando a taxa de atividades não realizadas se classifica entre 70 e 90 pontos percentuais.

A cada grupo de foco foram percebidos os *status* das ações e a evolução em relação a reunião anterior. Seguidamente aos *status* das ações do plano de ação geral, foram verificadas

a quantidade das ações por setor e seus *status* no término da pesquisa, de acordo com a Tabela 2:

Tabela 2: Implementação ações por setor

SETOR	ANDAMENTO	CONCLUÍDAS	EXCLUÍDAS	PENDENTES	TOTAL	%
COMERCIAL/ MARKETING	25	4		9	38	47%
ASSESSORIA	6	1		2	9	11%
PRESIDENCIA		2		6	8	10%
FINANCEIRO	2	1	1	2	6	7%
COMERCIAL	5				5	6%
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	3	1		1	5	6%
JURÍDICO	2	1	1		4	5%
ADMINISTRATIVO	1			2	3	4%
TI	3				3	4%
TOTAL	47	10	2	22	81	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Por meio das tarefas sob a responsabilidade de cada setor, identificou-se como ocorreu a abordagem das ações em cada grupo de foco, com os trechos organizados por ordem da 2º à 6º reunião do período de 20/07/17 a 12/12/17 (Figura 11). No trabalho de Melo (2014), também foi acompanhada a implementação do plano de ação por grupo de foco, com verificação das atividades atribuídas para cada diretoria envolvida no planejamento estratégico, sendo elas: Comercial, Controladoria, Logística, Produção, Recursos Humanos e Ti.

A análise dos dados pelo Atlas.ti atendeu a categoria de Implementação Estratégica do Plano de ação e suas subcategorias, conforme disposto no constructo. O número anterior aos dois pontos identifica a reunião e o posterior o trecho do documento selecionado, de acordo com as figuras geradas pelo Atlas.ti.

4.2.1.1 Plano de Ação Comercial/ *Marketing*

Nas principais tarefas elencadas em conjunto do comercial e *marketing* estão a análise dos produtos e elaboração do plano de *marketing*, tendo em vista que essas ações estão relacionadas a todos os itens do quadrante SWOT, como por exemplo, desenvolvimento do

mix de produtos, minimização da dependência dos convênios de saúde, favorecimento na ampliação da quantidade de associados e neutralização da perda de associados. A Figura 23 atende a subcategoria do plano de ação do comercial/marketing e foi elaborada com o auxílio do Atlas.ti:

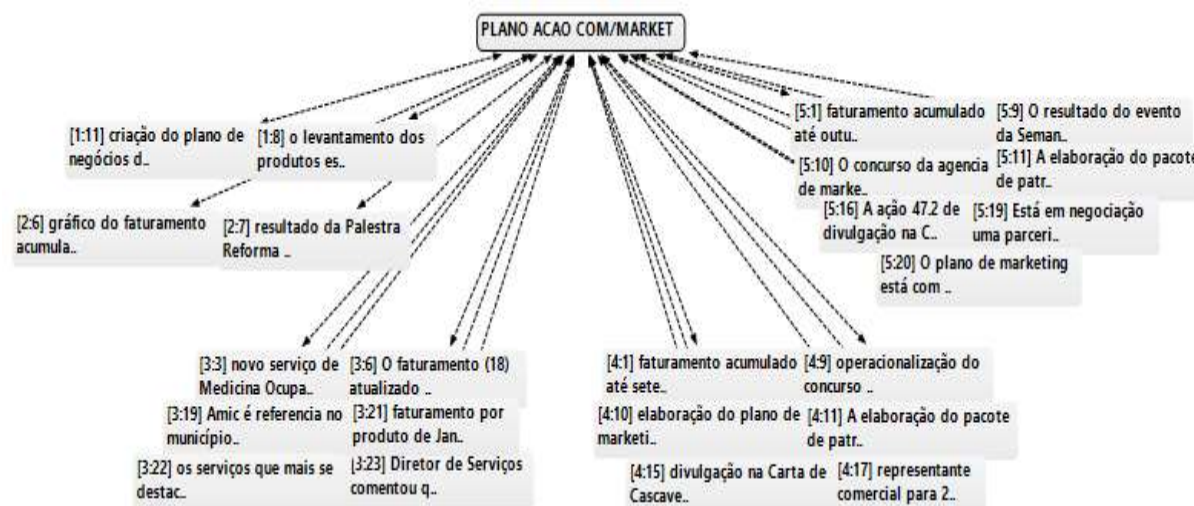


Figura 23: Plano de Ação Comercial/Marketing

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Nota-se pela Figura 23, que no decorrer das reuniões tratadas pelo grupo focal, identificou-se o trabalho acerca das ações delineadas e que estão em andamento. A análise dos produtos referente a ação 1.1 foi comentada na reunião de julho/2017 (Trecho 1:8, Figura 23) e seguidamente foram tratados pelo aspecto financeiro do faturamento. No mês de setembro/2017, apresentou-se o avanço dos serviços do Certificado Digital e da Serasa, em virtude da forma do escopo do atendimento ao cliente (Trecho 3:22, Figura 23), enquanto o novo serviço da Medicina Ocupacional tem encontrado dificuldades de inserção do mercado, principalmente pela concorrência no preço.

Está em negociação uma parceria com o Sindicato dos Contabilistas de Cascavel para o Certificado Digital (Trecho 5:19, Figura 23), previsto pela ação 38 o lançamento de novos produtos, de modo que Macêdo et. al (2012) sugerem que a carência de práticas de inovação pontuais leva ao fracasso na execução das estratégias, enquanto Deloitte/Exame (2016) indica que a inovação é vista quando produtos/serviços adequados ao consumidor são mantidos no mercado.

A incidência dos tópicos da dependência convênio saúde (ação 17.1) e baixo crescimento da receita (ação 18.1) foram tratados com os dados mensais do faturamento (Trechos 2:6, 3:21, 3:6, 4:1, 5:1, Figura 23). Nos estudos anteriores, uma das formas de

avaliar o crescimento da organização é através das vendas, como por exemplo, variação das vendas, receita bruta ou retorno sobre as vendas (Oro, 2015), bem como o crescimento das vendas representa o desempenho comercial (Deloitte/Exame, 2016).

No entanto, não se obteve resultados de evolução, pois na observação de campo foi constatado que não está alinhado a forma de divulgação do convênio aos associados e a abordagem aos conveniados. Na pesquisa de Melo (2014), o acompanhamento do faturamento foi realizado especificamente pelo departamento comercial, enquanto na AMIC o setor de marketing esteve em conjunto.

Para contribuir a análise dos serviços, também se comentou acerca do escopo de representante comercial na equipe das vendas (Trechos 3:23, 4:17, Figura 23). Entretanto as demais ações que corroboram ao *mix* de produtos e estão com o *status* em andamento, tais como, fomentar os produtos (ação 36), concorrentes (ação 50) e perda de associados (ação 51) não foram abordados nas reuniões e não tem sido observado estratégias eficazes.

O plano de *marketing* previsto pela ação 3.1 foi comentado na reunião de outubro, sendo que 17 outros pontos do planejamento estão atrelados a sua aplicação, como por exemplo, associados, serviços, tradição, gestão da marca, consolidação respeito comunidade e utilização das mídias, de modo que o diretor de *marketing* informou que na próxima reunião seria apresentado o cronograma para aprovação do plano de *marketing* (Trecho 4:10, Figura 23) e na reunião de dezembro foi informado que o mesmo está com um escopo formatado e será finalizado até janeiro/2018 (Trecho 5:20, Figura 23).

O ponto fraco nº 23 que visa operacionalizar o concurso da agência de marketing está em andamento com o edital elaborado, o qual requer ajustes (Trecho 4:9, Figura 23), sendo que a contratação da nova agência será em 2018 (Trecho 5:10, Figura 23).

As ações concluídas foram a política de patrocínios, controle dos eventos e reflexo da crise política. Mesmo com o atraso na elaboração na proposta de patrocínio padrão (Trecho 4:11, Figura 23), a conclusão ocorreu em 03/11/17 em novembro com o envolvimento do *marketing*, comercial, assessoria e planejamento em reunião, conforme exposto no grupo focal (Trecho 5:11, Figura 23).

O controle eventos (Trecho 1:11, Figura 23) foi apresentado na reunião de julho/2017 e dado continuidade nos demais eventos realizados, como por exemplo, na palestra Reforma Trabalhista (Trecho 2:7, Figura 23) e evento do Micro e Pequeno Empresário (Trecho 5:9 Figura 23), atendendo a ação 25.1 para criação do plano e 25.2 de acompanhamento.

Para minimizar a ameaça da crise política, foi divulgado a participação na carta de Cascavel (ação 47.2) com alinhamento da forma de divulgação na participação da reforma trabalhista (Trecho 4:15, Figura 23) e posterior realização da tarefa (Trecho 5:16, Figura 23).

Como ações pendentes têm-se: mensuração custos da revista (ação 26), suporte e ampliação da Central de Negócios (ações 29 e 37), ampliação da quantidade de associados (ação 35), visibilidade jurídico (ação 39), formatação eventos (ação 42) e continuidade crise econômica (ação 46).

4.2.1.2 Plano de Ação Assessoria

Nas funções atribuídas a assessoria da presidência destinaram-se o ponto forte nº 6 de influência no meio político, as oportunidades nº 43 referentes a ocupação do espaço de entidades sem representatividade e nº 44 de abertura aos governantes, as ameaças nº 47 de reflexo da crise política e nº 48 de reflexo das questões tributárias. Na Figura 24, as seguintes ações estratégicas foram discutidas:

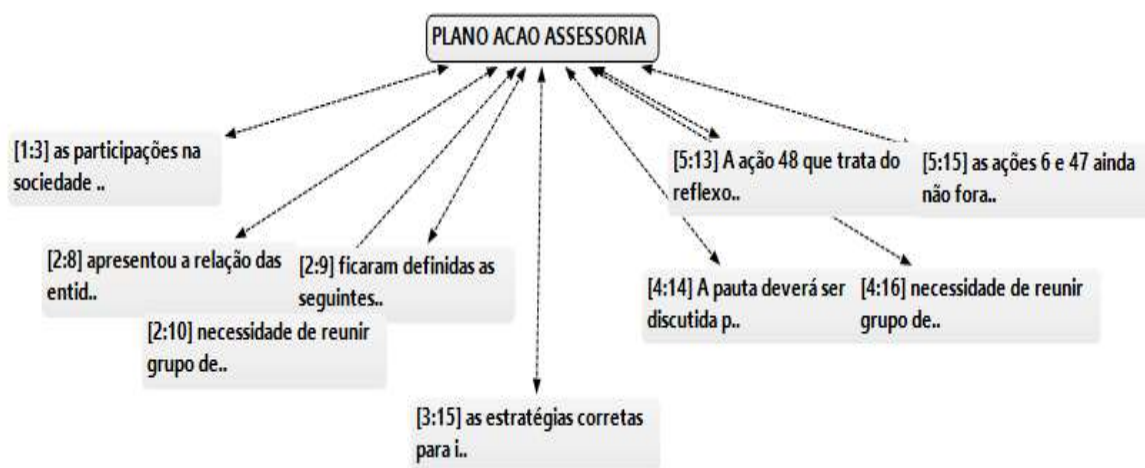


Figura 24: Plano de Ação Assessoria

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Pelos dos dados coletados no grupo focal e analisados no Atlas.ti na Figura 24, as ações em andamento e com prazo de cumprimento em atraso referente a proposta de integração com os entes (ação 6.2), ocupação espaço entidades sem representatividade (ação 43.1) e reflexo crise política (ação 47.1), estão na dependência da criação do discurso padrão da entidade, onde a conclusão da mesma foi solicitada reincidentemente por e-mail ao setor

responsável, conforme nota da observação participante, mas até dezembro não havia sido concluída. A proposta de integração com os entes foi tratada na reunião de julho/2017 (Trecho 1:3, Figura 24), setembro/2017 (Trecho 3:15, Figura 24), em outubro/2017 foi direcionado que esse tema fosse discutido pelos diretores envolvidos em uma reunião específica e ser apresentado no próximo encontro (Trecho 4:14, Figura 24).

Na execução do grupo focal, foi apontada a necessidade da formação de um grupo de estudos para enfrentar a ameaça do reflexo da questão tributária, nas reuniões de agosto/2017 (Trecho 2:10, Figura 24), outubro/2017 (Trecho 4:16, Figura 24). Essa atividade se encontra em andamento pela formação do grupo de estudos com a participação de contadores e advogados, sendo realizada a reunião inicial na entidade no dia 31/10 (Trecho 5:13, Figura 24).

O mapeamento das entidades e conselhos em que a AMIC pretende fortalecer a influência no meio político, foi apresentado (Trecho 2:8, Figura 24) no mês de agosto e concluído na mesma oportunidade (Trecho 2:9, Figura 24).

A abertura/acesso aos governantes referente (ação 44.1) e a busca pelo poder de voz na sociedade (6.4) encontram-se pendentes e com o prazo atrasado, tendo em vista a previsão para outubro/2017.

De modo geral, as ações do departamento de assessoria estão voltadas ao viés político da entidade, de modo que os aspectos políticos devem ser considerados no âmbito estratégico das organizações (Tavares, 2000). Dessa forma, percebe-se que as atividades atrasadas pelo assessor da presidência estão impactando nas ações estratégicas e como nota da observação participante têm-se evidências que a pessoa responsável apresentou obstáculos na realização das tarefas, sendo que contrapõe a recomendação da teoria, pois os gestores médios são fundamentais na implementação da estratégia, bem como suas responsabilidades são significativas no processo (Prieto & Carvalho, 2016).

4.2.1.3 Plano de Ação Presidência

A Figura 25 indica os resultados do grupo focal em relação as ações sob a responsabilidade do presidente e vice-presidente:



Figura 25: Plano de Ação Presidência

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na Figura 25 percebe-se que nas ações concluídas dos responsáveis têm-se a palestra da reforma trabalhista (tarefa 6.5) contratada em julho/2017 (Trecho 1:9, Figura 25) e realizada em agosto/2017 (Trecho 2:15, Figura 25); e aquisição dos módulos Contábil e RH do sistema, conforme tarefa 31.1 (Trecho 2:18, Figura 25), constatadas pelo grupo focal.

As ações pendentes da presidência com o prazo previsto para 2018 (Trecho 5:21, Figura 25) são a avaliação do modelo de gerência implantado (ação 7.1) e elaboração do manual para diretor (33.1). As demais ações pendentes observadas serão iniciadas a partir da decisão judicial do processo do terreno, sendo elas: projeto, orçamento e recursos para obra (ações 16.3, 16.4, 16.5 e 40.1).

Em âmbito geral nas tarefas do planejamento, a presidência exerceu influência sobre o andamento e alterações das estratégias que foram discutidas nas reuniões, conforme identificado pela observação participante. Portanto, a atuação da presidência converge à literatura, pois equipara-se à alta gestão das empresas em geral, onde o posicionamento desses gestores implica no direcionamento da estratégia (Mapetere et. al, 2012), bem como a alta direção se importa com a estratégia em ação (Prieto & Carvalho, 2016).

4.2.1.4 Plano de Ação Financeiro

As principais tarefas do departamento financeiro se relacionaram aos pontos fracos 21 e 27, referente ao aumento da inadimplência e ausência do plano orçamentário respectivamente, demonstrado pela Figura 26:

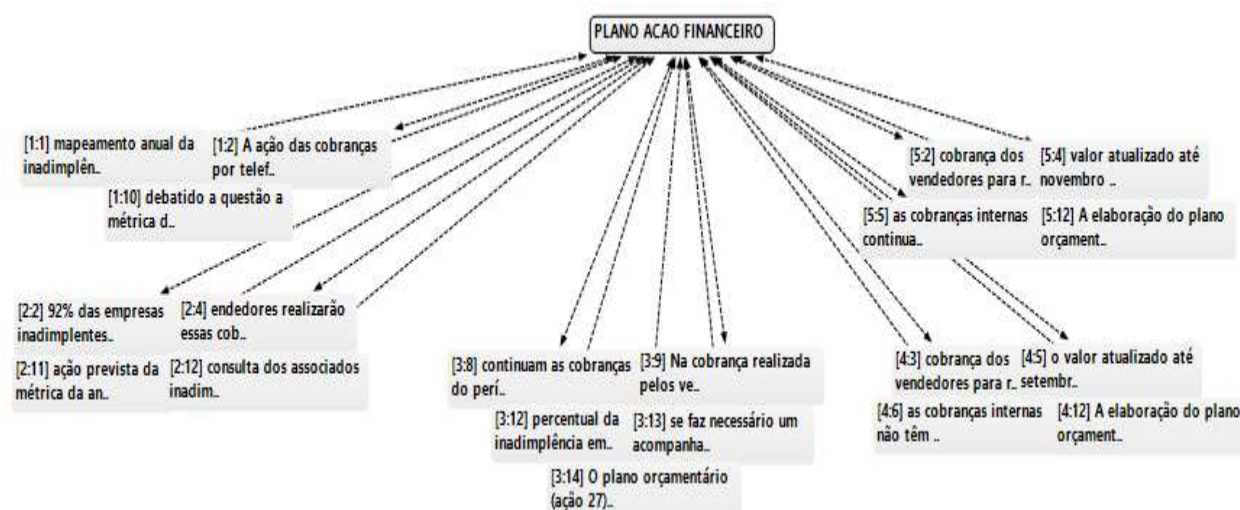


Figura 26: Plano de Ação Financeiro

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

De acordo a Figura 26, as tarefas em andamento de realização de cobranças (21.1) e acompanhamento da inadimplência (21.4) foram adequadas à medida que foram discutidas nos grupos focais. As cobranças inicialmente se realizaram pelo departamento financeiro referente ao período de 2017 (Trecho 1:2, Figura 26), mas no decorrer do trabalho se perdeu a efetividade (Trecho 3:13, Figura 26) e implantaram-se metas diárias à pessoa responsável pela função (Trecho 4:6, Figura 26), sendo anotado pela observação participante a reunião do dia 27/10/17 com a equipe do financeiro para apresentação da inadimplência ao setor e planilha de controle e metas para cobrança. Entretanto, na última reunião o baixo resultado das cobranças internas persistiu, visto que sobre o valor total cobrado de R\$ 491.482,00, apenas R\$ 36.811,00 foi recuperado, representando 7% (Trecho 5:5, Figura 26). Dessa forma, o baixo retorno das cobranças reflete nos recursos financeiros e ocasiona o aumento da inadimplência (Ciscato et. al, 2016), como proposto pelos autores.

Também sob o aspecto das cobranças, a partir da terceira reunião (Trecho 2:4, Figura 26) foi definido que os períodos de 2015 e 2016 seriam cobrados pelos vendedores visando reduzir o valor atual da inadimplência. Do período de agosto/2017 a setembro/2017 os vendedores contataram 183 empresas e negociaram o valor de R\$ 35.447,00 (Trecho 3:9, Figura 26), sendo que até outubro houve o recebimento de R\$ 8.203,00, correspondendo a 23% do valor negociado (Trecho 4:3, Figura 26) e até na última reunião o valor recebido foi de R\$ 27.934,00 (Trecho 5:2, Figura 26).

Na ação 21.4 de mapeamento da inadimplência dos prazos e montantes da assessoria de cobranças terceirizada do período de 2009 a 2016 foi constatado que 48% dos valores estavam concentrados nos anos de 2015 e 2016, sendo 15% e 33% respectivamente (Trecho

1:1, Figura 26). A partir disso foram consultadas quais empresas inadimplentes estavam ativas no cadastro da Receita Federal, sendo constatado 92% dessas que totalizavam o valor de R\$ 355.148,00 (Trecho 2:2, Figura 26), repassadas aos vendedores para cobrança na ação 21.1. Embora tenha havido as ações de redução da inadimplência, o valor registrado pela AMIC se mostrou acima do praticado pelo mercado (Trechos 3:12, 4:5, Figura 26), de modo que em dezembro/2017 as taxas continuaram insatisfatórias com 36,2% para créditos vencidos até 30 dias. Portanto, a preocupação da associação para cobrança junto aos devedores corrobora à literatura, pois o crescimento da inadimplência interfere nos recebíveis (Deloitte/Exame, 2016), bem como a reincidência de maus pagadores influencia na gestão dos recursos das organizações e planejamento financeiro (Daros e Pinto, 2017).

A elaboração do plano orçamentário desde o mês de setembro/2017 (Trechos 3:14; 4:12, Figura 26) e aprovação em novembro/2017 (Trecho 5:12, Figura 26) atendeu a conclusão da tarefa 27.1, de modo que 2018 será o primeiro ano em que a entidade se utilizará desse mecanismo financeiro. Registrou-se pela observação participante as reuniões nos dias 03/11/17 e 23/11/17 para elaboração e aprovação do plano orçamentário. Assim como em outros estudos, o orçamentário financeiro será utilizado pela AMIC como mecanismo de controle (Anthony & Govindarajan, 2006; Aguiar, Pace, & Frezatti, 2009).

A tarefa excluída do setor financeiro se refere a métrica da análise de risco, que após discussão (Trecho 1:10, Figura 26), foi analisada em conjunto com a Totvs e suprimida por gerar um investimento de R\$ 16.050,00 (Trecho 2:11, Figura 26).

As duas tarefas pendentes correspondem a analisar os fundos perdidos (21.5) e incluir aprovação das despesas por alçadas, ambas previstas para 2018.

Nesse sentido, observou-se sob o aspecto participante, que o departamento financeiro acompanhou o fluxo das ações que lhe foram destinadas, mas necessita melhorar as cobranças internas e continuar implementando medidas para que a inadimplência dos créditos mais recentes seja otimizada. Para isso, será contratado no início do próximo ano um funcionário para o departamento de cobrança, conforme nota de campo.

Além disso, as tarefas do financeiro exigiram interação entre departamentos para suas realizações, por exemplo, departamento de TI e planejamento.

4.2.1.5 Plano de Ação Comercial

Dentre as funções do comercial estão o acompanhamento do indicador mensal do número de associados, em atendimento ao ponto forte da quantidade de associados nº 4 e ao ponto fraco da sua desfiliação nº 20; as metas do setor comercial diante do ponto fraco nº 19 dos baixos números do setor; e as negociações que ocorrem diretamente entre o associado-conveniado que foram classificadas no ponto fraco 22 e ameaça 52. A Figura 27 se refere as atividades realizadas pelo setor comercial e comentadas no grupo focal:



Figura 27: Plano de Ação Comercial

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na Figura 27, têm-se que todas as ações relacionadas ao comercial estão em andamento, mas com melhorias a serem tratadas. O acompanhamento do indicador do número de associados previsto pelas tarefas 4.1 e 20.1 estão sendo tratados no decorrer das reuniões, sendo que em julho/2017 houve um saldo de apenas 4 associados e em agosto 9 associados (Trecho 3:2, Figura 27), em setembro/2017 um saldo positivo de 7 novos associados (Trecho 4:7, Figura 27), em outubro/2017 e novembro/2017 um saldo de 16 e 9 associações como saldo (Trecho 5:6, Figura 27). O termo de associados utilizado pela AMIC é observado na literatura como clientes, de modo que Kaplan e Norton (2004) conceituam que a carteira de clientes indica a evolução ou queda do número de clientes.

Dessa forma, os achados pelo *focus group* apontam que para fortalecer a carteira de associados (conforme requisitado pelos diretores) e reduzir a taxa de não utilização dos serviços, a instituição necessita verificar a satisfação dos associados, visto que essa medida dispõe a forma com que os consumidores estão satisfeitos com a proposta de valor entregue nos serviços/produtos (Kaplan & Norton, 2004).

Em relação as metas do comercial perante o grupo focal, foi solicitado pela gerente do setor para que seja alinhado sob o aspecto de concentração apenas nas vendas, pois atualmente a equipe tem dado suporte nos eventos e cobranças (Trecho 3:4, Figura 27). No cumprimento das metas de julho a setembro/2017, a meta das filiações foi atingida por 2 vendedores, sendo que uma vendedora não atingiu a meta em nenhum dos meses e gerou discussão no grupo; enquanto a venda do plano de saúde da Unimed foi atingida apenas no mês de julho/2017 por 2 vendedores (Trecho 4:8, Figura 27). Em outubro/2017 e novembro/2017 as metas não foram atingidas pela equipe (Trecho 5:7, Figura 27).

O registro de ocorrências com os conveniados (ação 22.1) e crescimento da negociação direta associado-conveniado (ação 52.1) apontou que houve uma ocorrência por mês de abril até novembro, apresentando valores de serviços a menor do que o valor acordado com a AMIC (Trecho 5:8, Figura 27), porém os procedimentos não estão alinhados e não há um trabalho de acompanhamento efetivo, conforme observação de campo diante o controle da colaboradora responsável pelos convênios.

4.2.1.6 Plano de Ação Planejamento Estratégico

Para corroborar ao cumprimento do plano de ação, duas semanas anteriores a cada reunião/grupo focal a pesquisadora enviou por e-mail a todos os envolvidos a relação com as tarefas a serem apresentadas e discutidas na ocasião e o agendamento com data e horário. Dois dias anteriores os responsáveis pelas ações informavam os dados para inserção no material de apresentação. Posteriormente a reunião, a pesquisadora também enviou as definições estabelecidas acerca das ações.

Além de a autora do caso representar o setor do planejamento estratégico e auxiliar os setores no desenvolvimento das tarefas, a mesma também ficou responsável por questões do aspecto contábil. Dessa forma, as atividades desenvolvidas pelo setor do planejamento corroboram à teoria, visto que o monitoramento, controle e avaliação do processo contribuem às ações e estratégias (Oliveira, Ross, & Altimeyer, 2016).

A Figura 28 apresenta o plano de ação do departamento:



Figura 28: Plano de Ação Planejamento Estratégico

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Constatou-se pela Figura 28 que o ponto fraco da incoerência das informações contábeis terceirizadas e ameaça do prejuízo das informações contábeis foram reafirmados com os relatórios mensais não disponibilizados em tempo hábil para algumas reuniões do planejamento (Trechos 3:5, 4:2, Figura 28). Nesse sentido, a internalização da contabilidade e criação dos centros de custos (tarefas 31.2 e 31.3) estão em andamento com o cadastro do plano de contas no sistema (Trecho 5:22, Figura 28).

O estabelecimento de reunião mensal pela ação 28 foi concluído na reunião de julho/2017 (Trecho 1:15, Figura 28), enquanto a falta de mensuração dos custos para a revista (tarefa 26.1) está pendente, pois a previsão de atendimento é para 2018.

4.2.1.7 Plano de Ação Jurídico

Como designação ao jurídico, teve-se como requisito os pontos fracos do aumento da inadimplência (ação 21) e estrutura física da sede (ação 16), com acompanhamento pela Figura 29:

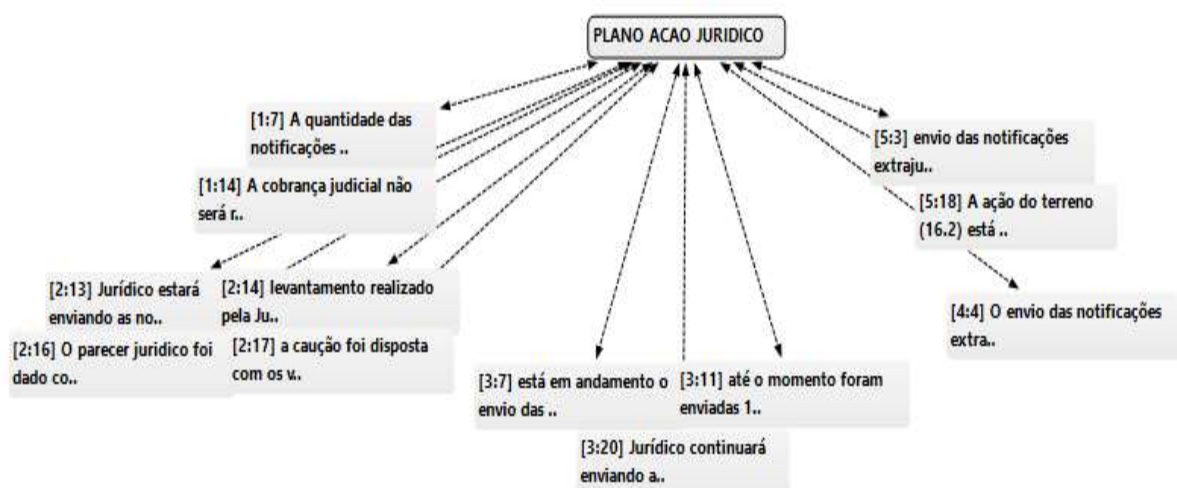


Figura 29: Plano de Ação Jurídico

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quanto as ações em andamento no decorrer da implementação na Figura 29, está o envio das cobranças extrajudiciais aos associados inadimplentes (ação 21.2) e o acompanhamento do processo do terreno que viabilizará a nova sede (ação 16.2). As atribuições ao jurídico acerca do envio das notificações referente ao período de 2017 foram apresentadas no decorrer das reuniões (Trecho 1:7, Figura 29), sendo que até junho/2017 foram enviadas 77 notificações e recuperadas 20 dessas no valor de R\$ 21.984,00 (Trecho 2:14, Figura 29), em julho/2017 foram enviadas 38 notificações e recuperadas 14 no valor de R\$ 9.674,00 (Trecho 2:14, Figura 29), em agosto/2017 e setembro/2017 foram recuperados mais R\$ 8.277,00 sobre os envios anteriores (Trechos 3:7, 3:11, 4:4, Figura 29) e em outubro/2017 foram enviadas mais 200 cobranças com conversão de R\$ 16.203,00 em recebimento, totalizando o valor 56.138,00 como resultado da tarefa prevista (Trecho 5:13, Figura 29). Como adequação da tarefa foi alinhado que o envio das cobranças também seria estendido para os períodos de 2015 e 2016 com o valor a partir de R\$ 50,00, pois anteriormente o valor mínimo era de R\$ 300,00 (Trechos 2:13, 3:20 Figura 29).

Dessa forma, as mudanças realizadas no decorrer dos grupos focais em relação as atividades do jurídico mostraram um plano de ação flexível, conforme identificado em estudos anteriores, visto que a implementação estratégica deve se adaptar rapidamente às ocorrências que alteram o contexto interno e externo (Garengo, Biazzo & Bititci, 2005).

A ação que envolve o processo do terreno está em andamento, pois a caução para o terreno foi disposta (Trecho 2:17, Figura 29), mas encontra-se aguardando decisão judicial para tomada da posse (Trecho 5:8, Figura 29), considerando que a tarefa 16.1 foi concluída mediante a informação da data do parecer jurídico.

A cobrança judicial aos inadimplentes, em relação a tarefa 21.3 foi excluída por haver um custo elevado para esse momento (Trecho 1:14, Figura 29).

Conforme observação de campo, as tarefas com jurídico contaram com o apoio do setor de planejamento e financeiro para conciliação de relatórios e valores.

4.2.1.8 Plano de Ação Administrativo

O setor administrativo ficou responsável pela gestão dos colaboradores mediante a ação 32 do plano de ação, classificado como ponto fraco e exposto na Figura 30 pelo grupo focal:

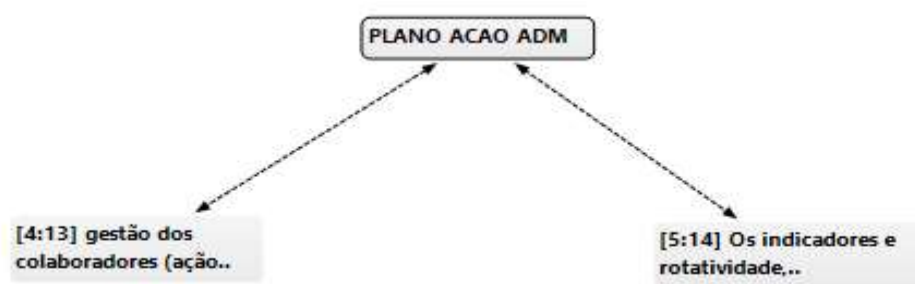


Figura 30: Plano de Ação Administrativo

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Mediante a Figura 30, visto que as melhorias esperadas sobre a falta de gestão do quadro de funcionários estão previstas para junho de 2018, a mesma foi tratada apenas na reunião de outubro com o levantamento da rotatividade dos últimos dois anos e do grau de instrução da equipe (Trecho 4:13, Figura 30) e a questão retomada na reunião seguinte em relação ao treinamento dos mesmos (Trecho 5:14, Figura 30), que subsidia a ação 32.2 de promover treinamentos que estão em andamento. As ações de desenvolver plano de carreira e avaliar o desempenho se encontram pendentes.

Ao debater a fraqueza pela falta de gestão dos colaboradores, a literatura indica que colaboradores qualificados, produtivos e treinados, minimiza o índice de rotatividade, acompanhando também as questões relacionadas ao capital humano (Deloitte/Exame, 2016).

Sob o aspecto da observação, foram feitas notas de campo na reunião com todos os colaboradores em 17/11/2017 em que o Diretor Financeiro apresentou os resultados até o terceiro trimestre do exercício, proporcionando o entendimento do trabalho da equipe

refletido em números. No dia 04/12/2017 o Presidente também se reuniu com os colaboradores para tratar do primeiro ano de sua gestão.

4.2.1.9 Plano de Ação TI

No plano de ação foi atribuído a área de TI que todos os setores da entidade sejam envolvidos na implantação do novo software, visando atender o ponto forte nº 5 de aquisição do sistema e ponto fraco nº 30 de ineficiência do sistema de informação, identificando-se sua continuidade pela Figura 31:



Figura 31: Plano de Ação TI
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na Figura 31 baseada no *focus group*, as tarefas do setor estão em andamento, sendo que na reunião de setembro/2017 o Supervisor do TI informou que os treinamentos dos módulos de Compras, Estoques e Contabilidade estavam sendo realizadas e o RH se encontrava pendente (Trecho 3:16, Figura 31); e, no mês de outubro/2017 se iniciariam os testes nas bases de cinco clínicas (Trecho 3:17, Figura 31) e os boletos bancários emitidos aos associados passarão a ser sistematizados no novo sistema. Contudo, a data para entrada do sistema em produção prevista para Janeiro/2018, foi prorrogada para Junho/2018 (Trecho 5:17, Figura 31), o que gerou insatisfação da Presidência. Dessa forma, todas as atividades do setor estão em andamento e voltadas ao novo sistema de informação, se diferenciando do estudo de Melo (2014), quando as ações do TI trabalharam novas tecnologias de informação para melhorar o contato entre o vendedor e empresa e os status das ações distribuíram-se em 33,33% para implementadas em partes, 33,33% não implementadas e 33,34% implementadas.

Como fonte de observação, identificou-se que nas reuniões de diretoria os presentes fizeram comentários positivos acerca da escolha do sistema, pois os diretores das empresas que fazem uso do mesmo se colocaram a disposição para sanar dúvidas no decorrer do processo de implantação.

4.2.2 Avaliação da Estratégia pelos Gestores

Para verificação da visão dos gestores em relação ao sistema de mensuração aplicado, foi utilizado o modelo adaptado de Garengo, Biazio, & Bititci (2005), por meio das dimensões de alinhamento da estratégia (AE), desenvolvimento estratégico (DE), adaptabilidade dinâmica (AD), orientação do processo (OP), foco nos *stakeholders* (FS) e equilíbrio do modelo (EM). Segundo Anthony e Govindarajan (2006), identifica-se se os resultados estão de acordo a visão dos gestores por meio da avaliação da estratégia.

A Tabela 3 apresenta o consenso para as respostas relacionadas das dimensões avaliadas pelos gestores:

Tabela 3: Consenso dos gestores

DIMENSÕES	AE			DE			AD		OP		FS		EM	
QUESTÕES	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14
MEDIA	3,80	3,60	4,40	3,50	4,40	4,00	3,90	3,60	4,40	4,40	3,90	4,70	4,00	4,00
CONSENSO	78%	72%	82%	61%	82%	73%	68%	73%	82%	84%	66%	84%	92%	82%
TOTAL	2,96	2,58	3,59	2,15	3,59	2,94	2,65	2,63	3,59	3,94	2,56	3,94	3,67	3,27

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Os resultados da Tabela 3 indicam que o consenso da gestão se classificou em moderado, forte e muito forte, sendo especificado na sequência por subcategoria.

Na subcategoria de avaliação do alinhamento da estratégia, avaliou-se o consenso dos gestores sobre a estratégia utilizada e o comprometimento dos envolvidos para a realização das ações estratégicas.

Os respondentes obtiveram o consenso de moderado de 78% em relação a concordância pela escala de *Likert* de que a estratégia utilizada está de acordo ao cenário da AMIC, conforme constatado por Melo (2014), ao identificar que a estratégia adequada se relaciona à implementação.

Houve também um consenso moderado na afirmação em que os supervisores envolvidos no planejamento estratégico se comprometeram com as ações, de modo que as

respostas se concentraram na escala 4 de *Likert* (concordo) e interpretou-se como consenso forte em 82% o comprometimento dos diretores com as ações estratégicas. Ao triangular a resposta com a lista de presença nas reuniões, observa-se que alguns diretores não estiveram presentes em todos grupos focais, embora essas faltas não interferiram no consenso do grupo sob o aspecto de comprometimento com as ações.

Ao conciliar com a literatura, têm-se visto que os líderes das organizações possuem papel relevante na implementação do planejamento estratégico (De Feo & Janssen, 2001), bem como o comprometimento dos gestores é o fator mais importante para a implementação da estratégia (Mapetere et. al, 2012).

A dimensão do desenvolvimento estratégico foi avaliada entre consenso moderado e forte, sob a perspectiva das três questões da subcategoria. A opinião do grupo apresentou um consenso moderado na questão afirmativa em que as discussões nas reuniões do planejamento estratégico ocasionaram resultados positivos na definição das ações estratégicas, por meio da concordância em 61%.

Foram constatadas as dificuldades e desafios na realização das tarefas do plano de ação, pois houve um consenso forte de 82% na proporção do grupo de concordância. Com a triangulação dos dados, nota-se que a conclusão de 13% do plano de ação corrobora a questão afirmativa, onde acarretou prorrogações de prazos e tarefas atrasadas. Nesse sentido, os resultados favorecem o estudo de Umashev and Willet (2008), em virtude dos desafios presentes na implementação do SPMS.

Sob o aspecto da implementação das ações estratégicas apresentarem benefícios à organização, as respostas se concentraram no grau 4 de concordância e atingiram um consenso moderado de 73%. Os achados certificam à teoria, pois a implementação da estratégia ocorre quando a empresa percebe que benefícios estão sendo gerados (Garengo, Biazzo, & Bititci, 2005), bem como os gestores consideram a execução bem-sucedida da estratégia como uma prática essencial para o desempenho organizacional (Prieto, Carvalho & Fischmann, 2009),

A subcategoria da adaptabilidade dinâmica foi avaliada como consenso moderado em ambas as questões.

O parecer dos gestores acerca da flexibilidade das ações estratégicas obteve concordância entre o grupo e um consenso moderado de 68%. Por meio do grupo de foco, constatou-se que a forma de realização das tarefas passou por modificações à medida que foram debatidas nas reuniões. A inserção do plano de ação nas atividades habituais dos responsáveis se classificou em um consenso de 73%.

Para Garengo, Biazzo and Bititci (2005) a implementação estratégica deve se adaptar rapidamente às mudanças inerentes aos contextos interno e externo. Dessa forma, as respostas dos gestores combinam à literatura, visto que um SPMS possibilita a reformulação da estratégia (Bisbe & Malagueno, 2012).

A subcategoria da avaliação da orientação do processo alcançou o grau 4 (concordo) e grau 5 (concordo totalmente) da escala de *Likert* respectivamente nas questões, visto que ambos levantaram um consenso forte pela concordância do grupo.

Um consenso forte de 82% foi atribuído na afirmação de que os setores envolvidos podem tornar mais eficaz o processo de implementação. Essa percepção dos gestores reforçam as ações com os *status* pendentes as quais necessitam ser priorizadas, principalmente as ações que se encontram em atraso.

Por meio do consenso forte de 84%, o monitoramento e controle realizado pelo setor do planejamento contribuem para a continuidade da estratégia. O consenso evidenciado apoia o atual suporte ao planejamento com um departamento específico, conforme informações pela observação participante, tendo em vista que em 2016 a estratégia foi descontinuada porque seguia as demandas internas.

Portanto, a análise da orientação do processo condiz à literatura, tendo em vista que a gestão dos processos auxilia nas atividades das organizações (Garengo, Biazzo, & Bititci, 2005), como também o monitoramento, controle e avaliação do processo contribuem às ações e estratégias (Oliveira, Ross, & Altimeyer, 2016).

Visto que os associados e colaboradores são os *stakeholders* no contexto da AMIC, ambos foram avaliados na categoria de avaliação do foco nos *stakeholders*.

O consenso classificou-se como moderado em 66% ao questionar se as ações estratégicas estão voltadas aos associados e colaboradores. O consenso formado pelo grupo reforça a frequência dos associados na análise SWOT. Como nota de campo pela observação participante, os colaboradores solicitaram que as informações sejam repassadas em tempo hábil e que haja mais integração entre os departamentos.

A necessidade de os resultados do planejamento estratégico serem mais divulgados em toda a organização, apresentou um forte consenso (84%). A partir do próximo ano, a presidência irá priorizar a divulgação das informações, conforme registrado pela observação participante.

Assim sendo, o direcionamento ao foco nos *stakeholders* que a entidade tem realizado e se propôs a fazer, relaciona-se à demais achados de pesquisa, tais como, o envolvimento dos *stakeholders* com a organização colabora ao progresso da estratégia (Appelbaum, St-Pierre &

Glavas, 1998) e o crescimento da atenção às partes interessadas foi notado quanto a focalização no atendimento dos *stakeholders* por meio dos sistemas de mensuração (Garengo, Biazzo, & Bititci, 2005).

Na subcategoria de avaliação do equilíbrio do modelo, a percepção dos gestores sobre o modelo de mensuração elaborado com base na estratégia, identificou-se um consenso muito forte (92%) para os indicadores econômico-financeiros e um consenso forte (82%) para os indicadores não-financeiros, diante da concordância dos respondentes. Segundo Garengo, Biazzo and Bititci (2005) um modelo equilibrado deve conter medidas financeiras e não financeiras, pois há críticas sob modelos que contemplam apenas indicadores financeiros. Conforme também constatado nesta pesquisa, é importante que o conjunto de indicadores seja baseado na estratégia da organização (Miyabara et. al, 2010).

4.3 MODELO DE MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO

Embasado nos indicadores presentes nos estudos do referencial teórico desta pesquisa (Figura 3 e Figura 4) e nas propriedades em que a AMIC apresentou nos objetivos “a” e “b”, foram identificadas as subcategorias de indicadores financeiros e não financeiros aplicáveis à mensuração do desempenho do caso estudado, correspondendo ao objetivo de pesquisa “c”. A falta de gestão dos indicadores foi constatada pela organização diante do ponto fraco nº 28. Como consequência da triangulação dos dados, percebeu-se fundamentos pela literatura, pois as particularidades da organização devem ser consideradas no SPMS (Bortoluzzi, 2009), bem como o sistema de mensuração é elaborado para apresentar à gestão medidas financeiras e não financeiras com perspectivas distintas e que traduzam a estratégia por meio de um conjunto coerente de medidas de desempenho (Chenhall, 2005).

4.3.1 Indicadores econômico financeiros

A subcategoria dos indicadores econômico-financeiros é constituída pelo crescimento das vendas/dependência dos convênios de saúde, resultado operacional, lucratividade/resultados por associado e inadimplência/fluxo de caixa operacional. Conforme sugerido pela literatura, as medidas financeiras mais utilizadas classificam-se em liquidez,

rentabilidade e endividamento (Moers, 2000), com foco em dispor informações à gestão no curto prazo e pautadas nas atividades ocorridas (Bento et. al, 2013).

Os gestores concordaram que os indicadores financeiros atendem ao cenário da AMIC, sendo interpretado um consenso muito forte (92%) para as medidas.

4.3.1.1 Crescimento das Vendas e Dependência Convênios de Saúde

A necessidade do acompanhamento do faturamento foi identificada a partir do ponto fraco nº 18, referente ao baixo crescimento da receita. Nos demais grupos focais realizados, a ação de comparar com o faturamento do mês anterior e acompanhar o acumulado foi tratada nos encontros, devido a preocupação de melhorar o ponto fraco, bem como a comparação com o mesmo período dos anos anteriores de 2015 e 2016, conforme Figura 23 (Plano de Ação Comercial/Marketing), apontando dessa forma, a inserção da medida de crescimento das vendas. Juntamente ao faturamento, foi acrescentado a dependência dos convênios de saúde para acompanhamento por ser considerada como ponto fraco nº 17, como apresentado na Tabela 4:

Tabela 4: Crescimento das Vendas e Dependência Convênios de Saúde

MÊS	FATURAMENTO 2015	FATURAMENTO 2016	FATURAMENTO 2017
Janeiro	R\$ 147.827	R\$ 181.596	R\$ 209.306
Fevereiro	R\$ 178.869	R\$ 199.936	R\$ 206.637
Março	R\$ 209.706	R\$ 189.384	R\$ 204.820
Abril	R\$ 200.687	R\$ 219.787	R\$ 241.975
Maió	R\$ 202.858	R\$ 195.640	R\$ 224.963
Junho	R\$ 182.527	R\$ 220.059	R\$ 218.122
Julho	R\$ 210.001	R\$ 185.402	R\$ 223.677
Agosto	R\$ 216.513	R\$ 218.534	R\$ 213.214
Setembro	R\$ 212.957	R\$ 243.492	R\$ 206.972
Outubro	R\$ 187.554	R\$ 235.702	R\$ 227.410
Novembro	R\$ 200.198	R\$ 222.289	R\$ 228.397
Dezembro	R\$ 190.919	R\$ 223.859	R\$ 220.926
Total	R\$ 2.340.616	R\$ 2.535.680	R\$ 2.626.419
% Cresc. Vendas	9,31%	8,33%	3,58%
Receita Convênio Saúde	R\$ 679.168	R\$ 721.043	R\$ 682.892
Taxa Dep. Convenio	29%	28%	26%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Constatou-se a redução do faturamento de 2015 até 2017 pela Tabela 4. A literatura recomenda que o crescimento da empresa seja avaliado pelas vendas (variação das vendas, receita bruta ou retorno sobre as vendas (Oro, 2015), de modo que esse indicador representa o desempenho comercial (Deloitte/Exame, 2016).

Na triangulação dos dados, identificou-se que as ações pendentes e em andamento do comercial e marketing comprometeram a evolução do faturamento de 2017 em relação a 2015 e 2016, como por exemplo, elaboração do plano de marketing, ocorrências da negociação direta associado-conveniado e metas não atingidas pelos vendedores. No relatório de observação em relação ao convênio saúde, tem-se a informação de que o mesmo em 2017 teve ações descontinuadas e não efetivas, impossibilitando avanços maiores. No estudo de Melo (2014), o acompanhamento do faturamento foi realizado exclusivamente pelo departamento comercial, enquanto na AMIC o setor de marketing esteve em conjunto.

Para 2018 foi estimado que o faturamento seja maximizado em 38% e a dependência do convenio de saúde reduza para 23%, visando melhorar o desempenho comercial.

4.3.1.2 Resultado Operacional

O indicador do resultado operacional foi inserido no modelo, diante do fato de a organização possuir uma receita financeira expressiva em relação as atividades operacionais, assegurando a análise do resultado do exercício sem os efeitos financeiros, por meio da medida da Tabela 5:

Tabela 5: Resultado Operacional

		2015	2016	2017
1° TRI	Resultado Exercício	R\$ 21.750	R\$ 57.148	R\$ 26.566
	Resultado Financeiro	R\$ 47.193	R\$ 59.305	R\$ 53.182
	Res. Exercício. Sem Efeitos Finan.	R\$ -25.443	R\$ -2.157	R\$ -26.616
	% Faturamento	-5%	0%	-4%
2° TRI	Resultado Exercício	R\$ 8.412	R\$ -282.136	R\$ 100.538
	Resultado Financeiro	R\$ 49.408	R\$ 66.994	R\$ 33.466
	Res. Exercício Sem Efeitos Finan.	R\$ -40.996	R\$ -349.130	R\$ 67.072
	% Faturamento	-7%	-55%	10%
3° TRI	Resultado Exercício	R\$ -215.192	R\$ 173.955	R\$ 88.509
	Resultado Financeiro	R\$ 55.203	R\$ 60.669	R\$ 30.490
	Res. Exercício Sem Efeitos Finan.	R\$ -270.395	R\$ 113.286	R\$ 58.019
	% Faturamento	-42%	17%	9%
4° TRI	Resultado Exercício	R\$ 54.903	R\$ 132.206	R\$ 16.607
	Resultado Financeiro	R\$ 47.595	R\$ 63.259	R\$ 46.317

Continuação Tabela 5...

Res. Exercício Sem Efeitos Finan.	R\$ 7.308	R\$ 68.947	R\$-29.710
% Faturamento	1%	10%	-13%
TOTAL	-14%	-7%	3%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

No período analisado, conforme indicado pela Tabela 5, o resultado do exercício sem efeitos financeiros se manteve negativo na maioria dos trimestres. Usualmente o resultado operacional evidencia os custos em relação à receita (Deloitte/Exame, 2016), mas no contexto da AMIC foi utilizado para mostrar o resultado financeiro sobre o resultado do exercício.

Ao triangular os dados com as recomendações nos relatórios de auditoria, identificou-se que essa informação deve ser priorizada no contexto da entidade como resultado das operações, devendo ser comparada com o faturamento trimestralmente. Sob a ótica da diretoria, esse resultado é levado em consideração para tomada de decisão, pois foi discutido nas reuniões em que a pesquisadora se fez presente (Figura 12).

4.3.1.3 Lucratividade e Resultado por Associado

O lucro/*superávit* foi inserido nos indicadores financeiros, pois os diretores buscam maximização constante do resultado do exercício, conforme observação participante e grupo focal, bem como a meta estratégica de acumular R\$ 1.000.000,00 de *superávit* até o final de 2018. A Tabela 6 apresenta a lucratividade e o resultado por associado:

Tabela 6: Lucratividade e Resultado por Associado

MÊS	RESULTADO 2015	RESULTADO 2016	RESULTADO 2017
Janeiro	R\$ 74.587	R\$ 2.290	R\$ 80.655
Fevereiro	R\$-16.732	R\$ 33.498	R\$-5.277
Março	R\$-36.105	R\$ 21.360	R\$-48.812
Abril	R\$ 18.048	R\$ 32.222	R\$ 57.688
Maiο	R\$ 53.816	R\$-25.402	R\$-11.801
Junho	R\$-63.452	R\$-288.956	R\$ 54.651
Julho	R\$ 76.127	R\$ 49.136	R\$ 59.425
Agosto	R\$ 57.158	R\$ 67.996	R\$ 53.721
Setembro	R\$-234.161	R\$ 56.823	R\$-24.637
Outubro	R\$ 6.305	R\$ 75.203	R\$-12.985
Novembro	R\$ 37.121	R\$ 51.673	R\$ 18.768
Dezembro	R\$ 11.477	R\$ 5.330	R\$ 10.824
Total	R\$-130.127	R\$ 81.173	R\$ 232.220
Acumulado	R\$-130.127	R\$-48.954	R\$ 183.266
Resultado Associado	R\$-61	R\$ 40	R\$ 104

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Pela Tabela 6 têm-se a melhoria do resultado no período, de modo que Richard et. al (2009) prescreve que o lucro está dentre as formas de refletir o desempenho financeiro. Visto que os indicadores de lucratividade medem o retorno (Gitman, 2008), no caso da AMIC apurou-se o resultado por associado. No terceiro setor recomenda-se que o termo lucro seja substituído por *superávit* na divulgação dos resultados.

Por intermédio dos documentos consultados e da triangulação com os registros organizacionais, constatou-se que o resultado deficitário em 2015 e 2016 decorreu por decisões inadequadas da diretoria anterior, por exemplo, eventos mal planejados, demissões indevidas de funcionários, dentre outras. Apesar da evolução do saldo acumulado em 2017, ainda não é suficiente para atingimento da meta estratégica.

Dessa forma, a criação do plano orçamentário para o exercício de 2018 (em atendimento ao ponto fraco nº 27 da ausência de orçamento), contribuirá ao alcance do *superávit*, de modo que o lucro alcançado mensalmente no próximo ano foi projetado em R\$ 66.200,00 aproximadamente.

4.3.1.4 Inadimplência e Fluxo de Caixa Operacional

O aumento da inadimplência tratado pelo ponto fraco nº 21, foi discutido em todos os grupos focais, como evidenciado na subcategoria do plano de ação do financeiro (Figura 26). Pelas notas de observação de campo, a maior preocupação no decorrer das ações foi que os créditos mais recentes fossem cobrados, ao segregar os valores a receber vencidos em até 30 dias, de 31 a 60 dias, de 60 a 90 dias e a partir de 91 dias. A Tabela 7 traz as informações acerca do indicador:

Tabela 7: Contas a Receber e Fluxo de Caixa Operacional

	2015	2016	2017
Créditos Vencidos Até 90 Dias	R\$ 315.294,30	R\$ 291.864,20	R\$ 350.705,74
Créditos Vencidos Acima 90 Dias	R\$ 532.981,98	R\$ 748.221,12	R\$ 797.256,52
Contas A Receber Associados	R\$ 848.276,28	R\$ 1.040.085,32	R\$ 1.147.962,26
% Créditos Vencidos Até 90 Dias	37%	28%	31%
% Créditos Vencidos Acima 90 Dias	63%	72%	69%
Fluxo Caixa Operacional	R\$ 112.382,13	R\$ 21.117,15	R\$ 59.055,21

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

No exposto pela Tabela 7, o crescimento da inadimplência comprometeu o fluxo de caixa operacional da entidade, interferindo na saúde financeira, principalmente devido a ineficiência das ações sobre as cobranças internas, assim como lembrado pela teoria, em que o

aumento da inadimplência reflete nos recursos financeiros (Ciscato et. al, 2016). Para Daros e Pinto (2017), a recorrência de maus pagadores interfere na gestão dos recursos das organizações e planejamento financeiro.

Como delineado para o próximo ano e registrado pelo grupo focal, será contratado um colaborador para o departamento de cobrança.

O indicador da inadimplência foi composto em consonância as recomendações dos relatórios da auditoria, em função da triangulação dos dados com as informações contábeis. As contas a receber são segregadas em até 90 dias e acima de 90 dias, pois é constituída uma provisão para créditos de liquidação duvidosa para os valores vencidos a mais de 90 dias em adoção ao critério conservador de análise financeira.

4.3.2 Indicadores não financeiros

As medidas não financeiras propostas foram a satisfação dos associados, número de associados/taxa de não utilização dos serviços, participação de mercado, inovação, qualificação dos colaboradores, *turnover* e treinamentos dos colaboradores. Esses indicadores seguem à sugestão da teoria, visto que os indicadores não financeiros consideram a estratégia da organização (Ferreira, 2009) e possibilitam o uso de um sistema de mensuração equilibrado e integrado (Bastian & Muchlish, 2012).

Os respondentes concordaram que o modelo é aplicável à estratégia da entidade e obteve um consenso forte (82%) para os indicadores não-financeiros, conforme constatado no questionário.

4.3.2.1 Satisfação dos associados

Considerando que a visão da entidade corresponde em ser reconhecida como a melhor entidade empresarial representativa no oeste do Paraná, com excelente nível de satisfação dos associados, como também a diretoria atual vem buscando reduzir a desfiliação e fidelizar os mesmos, a medida indicada ao cenário é a de associados fidelizados.

No histórico da AMIC não foi constatada nenhuma ferramenta contínua de captar a opinião dos associados, de forma que atualmente não há um acompanhamento para associados satisfeitos e leais. Para composição do indicador utilizou-se os achados do estudo de Daradda, Miura e Ribeiro (2017), em que constataram uma relação positiva e significativa entre o nível

de comunicação e a fidelização dos associados na AMIC. A base de dados da pesquisa também foi disponibilizada à organização para análises.

A Tabela 8 representa os parâmetros percebidos em 2017 e os estimados pela diretoria para 2018:

Tabela 8: Associados Fidelizados

	2017	2018
Associados que consideram a AMIC como a primeira escolha dentre as outras associações	70%	92%
Associados que pensam na AMIC como a primeira associação no momento da contratação	74%	92%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A partir da diretriz indicada na Tabela 8, com a implantação do novo sistema de informação em julho/2017, o módulo do CRM será utilizado para o relacionamento entre a instituição e seu público-alvo. Com isso, possibilitará o acompanhamento periódico do indicador, guiado pela comunicação e lealdade do associado. Portanto, o tratamento do indicador corrobora com demais estudos, uma vez que a fidelização indica clientes satisfeitos (Basso et. al, 2015; Kondo et. al, 2009).

4.3.2.2 Número de associados e Taxa de não utilização dos serviços

Dada a finalidade da AMIC para atendimento aos associados, a questão foi abordada em todos os tópicos da análise SWOT, como ponto forte nº 4 a quantidade de associados, como ponto fraco nº 20 a desfiliação, como oportunidade nº 35 a ampliação da carteira e como ameaça nº 51 a perda de associados.

Para composição do quadro de associados foi considerado o número de associados ativos e a participação desses que somente pagam a mensalidade e não utilizam os demais serviços, conforme Tabela 9:

Tabela 9: Carteira de Associados

	2015	2016	2017
Média Associados	2.150	2.047	2.225
Média Filiações	456	396	432
Média Desfiliações	540	264	288
Média Associados que somente pagaram mensalidade	1.123	1.223	1.240
Taxa Não Utilização Serviços	52%	60%	56%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na Tabela 9, identificou-se que no período de 2015 a 2017 o saldo dos associados não aumentou expressivamente, bem como a falta de utilização dos demais serviços, além da mensalidade, continua com o mesmo perfil. Evidenciou-se por meio do grupo focal que o número de associados foi discutido nas reuniões acerca do número mensal de filiações, desfiliações e associados ativos, bem como comparado com o mesmo período do ano anterior.

Segundo Kaplan e Norton (2004), a carteira de clientes expressa a evolução ou queda do número de clientes, de forma que na entidade estudada o termo clientes se refere à associados. No estudo de Oro (2015), o indicador do número de clientes também foi considerado na ótica não financeira, onde ocorreu uma redução de 8% na carteira de clientes no período analisado de três anos, devido às mudanças estratégicas. A previsão para 2018 é que os associados ativos evoluam 26,3% atingindo a quantidade de 2.811.

No quadro de associados também foi inserido o índice de não utilização dos serviços que corresponde aos usuários que somente pagam a mensalidade e não utilizam os demais serviços, da forma que se acompanha a taxa devido a necessidade de redução ao longo do período, sendo que a previsão para 2018 indica que os clientes usufruirão mais dos serviços.

4.3.2.3 Participação de Mercado

A entidade busca a representatividade no município de Cascavel, segundo a oportunidade nº 35 de ampliação o número de associados. O indicador foi formulado para medir o número de associados da carteira da AMIC em relação ao perfil dos clientes existentes no município, apresentado na Tabela 10:

Tabela 10: Participação de Mercado

	2015	2016	2017
Nº Associados AMIC	2.150	2.047	2.225
Nº Micro e Pequenas Empresas Cascavel	36.110	39.800	40.311
% Participação Mercado	6%	5%	6%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na Tabela 10, analisa-se que nos últimos três anos a participação do mercado não ultrapassou 6%, ao considerar a quantidade de empresas do município informada pelo site Empresometro, tendo em vista que Cascavel é a quinta colocada no estado em quantidade de empresas. Como sugerido por Kaplan e Norton (2004), a proporção dos negócios em relação ao perfil de clientes de determinado cenário, refere-se à participação de mercado. Para

Richard et. al (2009) o desempenho da organização no mercado em que a mesma está inserida, pode ser acompanhado pelo indicador de participação.

De acordo com a carteira de associados estimada para o próximo ano, essa participação deve aumentar para 7%.

4.3.2.4 Inovação

O item nº 38 do quadrante das oportunidades atende o lançamento dos novos produtos, mostrando a movimentação dos produtos/serviços no período. A carteira dos produtos e serviços de 2015 a 2017 está indicada na Tabela 11:

Tabela 11: Inovação em Produtos/Serviços

PRODUTOS/SERVIÇOS	2015	2016	2017
Convênio Saúde	X	X	X
Convênio Pet	X	X	X
Plano Saúde	X	X	X
Plano Odontológico		X	X
Convenio Cartão Alimentação	X	X	X
Ponto Móvel	X	X	
Seguros	X	X	X
Serasa	X	X	X
Certificação Digital	X	X	X
Ponto Atendimento Sebrae	X	X	X
Atendimento Jurídico	X	X	X
Revista AMIC	X	X	X
Eventos	X	X	X
Medicina Ocupacional			X
TOTAL PRODUTOS/SERVIÇOS	12	13	13
NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS	2	1	1
% INOVAÇÃO	17%	8%	8%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na Tabela 11, nota-se que em 2015 foram lançados o convênio da AMIC Pet e Ponto de Atendimento do Sebrae, em 2016 foi acrescentado o plano odontológico e em 2017 foi lançado a Medicina Ocupacional, mas descontinuado o serviço do ponto móvel. Dessa forma, a baixa taxa de inovação adotada pela entidade contradiz as recomendações teóricas, onde a ausência das práticas de inovação pontuais leva ao insucesso na execução das estratégias

(Macêdo et. al, 2012) e uma das formas das organizações inovarem é manter no mercado produtos/serviços adequados ao consumidor (Deloitte/Exame, 2016).

Como forma de alavancar o faturamento e a participação de mercado, o indicador da inovação é aplicável ao cenário da AMIC, porque ele cria um histórico em relação ao aspecto trabalhado pelo departamento comercial.

4.3.2.5 Qualificação dos colaboradores

No ponto fraco nº 32, referente a falta de gestão dos colaboradores está incluso a qualificação do quadro dos funcionários para acompanhamento daqueles que possuem ensino superior. Na Tabela 12 têm-se os dados pertinentes a 2017:

Tabela 12: Colaboradores com Ensino Superior

QUALIFICAÇÃO	QTDE	%	INDICE %
Ensino Médio	6	23%	-
Curso Técnico	6	23%	23%
Curso Técnico Incompleto	2	8%	-
Ensino Superior Completo	8	31%	31%
Ensino Superior Incompleto	4	15%	-
TOTAL	26	100%	54%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Baseado na Tabela 12, o indicador será gerado em observância a evolução dos próximos períodos a partir de 2017. Essa preocupação da associação combina com a teoria, pois pessoas não qualificadas afetam a estratégia (Macêdo et. al, 2012), como ainda reduzem as margens de lucros e produtividade (Deloitte/Exame, 2016).

Visto que a partir de 2018 a entidade envolverá os *stakeholders* nos resultados, como constatado no plano de ação do administrativo e questão nº 12 do questionário de avaliação pelos gestores, em virtude da triangulação dos dados, é necessário que o perfil do grupo de trabalho esteja alinhado para formatação das informações e melhoria do desempenho. Os parâmetros gerados pela taxa de qualificação gerarão informações para os indicadores seguintes de rotatividade e treinamento.

4.3.2.6 *Turnover* dos colaboradores

O levantamento da rotatividade dos colaboradores ampara ao ponto fraco nº 32 de falta de gestão dos colaboradores, sendo evidenciado na Tabela 13 a taxa de *turnover* de 2015 a 2017:

Tabela 13: Rotatividade dos colaboradores

	2015	2016	2017
Colaboradores Admitidos	9	10	7
Colaboradores Desligados	7	10	6
Quadro Colaboradores	35	25	26
% <i>Turnover</i>	23%	40%	25%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Após a análise pelo grupo focal do indicador, na Tabela 13, percebeu-se que o *turnover* da AMIC classificou-se como alto nos últimos três anos, em razão que o percentual recomendado é de até 10% (Alves e Ozaki, 2015), enquanto algumas empresas de pequeno porte trabalham com o índice de 5% (Deloitte/Exame, 2016).

Ficou definido no grupo de foco que a rotatividade será trabalhada pelo setor administrativo pela ação 32.1 de desenvolvimento do plano de carreira, representando um indicador pontual para o contexto da organização. Essa medida não financeira acompanhará se as ações em relação ao capital humano ocasionarão resultados positivos ao serem combinadas com a qualificação e treinamento, conforme sugerido pela literatura (Deloitte/Exame, 2016).

Como registrado pela observação participante, os funcionários apontaram que o fluxo da informação necessita ser melhorado e que haja mais integração entre os departamentos.

4.3.2.7 Treinamento dos Colaboradores

O histórico do último triênio da entidade retrata que foi reduzido o valor em treinamentos da equipe entre 2015 e 2017, conforme levantamento do período apresentado pela Tabela 14:

Tabela 14: Treinamento dos colaboradores

	2015	2016	2017
Valor Investido Treinamento	R\$ 17.370	R\$ 8.500	R\$ 2.870
Quadro Colaboradores	35	25	26
Valor Investido Treinamento por Colaborador	R\$ 496	R\$ 340	R\$ 110

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

De acordo com a Tabela 14, o valor em treinamento reduziu-se no período analisado e como nota da observação participante prejudicou a gestão dos colaboradores. Na perspectiva de pessoas para Kaplan e Norton (2004), o treinamento dos colaboradores é apontado como índice a ser mensurado.

Consequentemente, para 2018 este ponto fraco tende a ser minimizado pela projeção no plano orçamentário, pois estimou-se o investimento em capacitação aos colaboradores no valor de R\$ 1.062,50 mensal e R\$ 12.750,00 anual, correspondendo a um valor médio de R\$ 490,00 por integrante do quadro de funcionários, a serem destinados em treinamentos individual e coletivo, conforme ação 32.2, visando contribuir a taxa de *turnover* da associação, uma vez que profissionais treinados é um dos pontos críticos para o sucesso (Deloitte/Exame, 2016).

4.4 ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

A partir das evidências coletadas no caso em estudo, dos objetivos de pesquisa e das questões do estudo de caso listadas no protocolo (3.3.1.3), apresentam-se nesta seção a análise e a discussão das proposições de pesquisa.

A primeira proposição observada na pesquisa versa que “**o planejamento estratégico possibilita a utilização do SPMS nas organizações do terceiro setor**”. Com a finalidade de verificar essa proposição e atender ao objetivo “a” da pesquisa, criou-se a categoria de análise concernente às ferramentas estratégicas.

Para retomada da estratégia com base no planejamento aplicou-se a Análise SWOT, pois orientado por essa ferramenta é possível analisar o ambiente interno e externo (Ommani, 2011). A partir da SWOT, identificou-se como a estratégia seria formatada, baseada nos 7 pontos fortes, 18 pontos fracos, 10 oportunidades e 8 ameaças, possibilitando que o plano de ação fosse estruturado sob o aspecto do sistema de mensuração, considerando que a continuidade do planejamento estratégico está relacionada ao diagnóstico do ambiente em que a entidade está inserida (Franco & Amaral, 2005). Dessa forma, as evidências relacionam-se à teoria, onde no estudo de Marçal (2008) o planejamento estratégico foi estruturado para utilização do BSC, ao passo que Suarez, Calvo-Mora and Roldán, (2016) identificaram que o planejamento é o fundamento para o sucesso do sistema de mensuração, dado que as organizações estão direcionadas para a ação.

Assim sendo, a primeira proposição de pesquisa foi certificada, visto que a estruturação do planejamento estratégico gerou subsídios para a utilização do SPMS nas etapas seguintes do estudo por meio do SPMS. Logo, como material resultante da Proposição 1 tem-se a Análise SWOT atualizada e o plano de ação elaborado com 81 ações estratégicas a serem realizadas, prazos estabelecidos, *status* das ações e setor/participante responsável, conforme Apêndice A, da mesma forma que Melo (2014) direciona que na estruturação de um plano de ação se prevê as tarefas a serem estruturadas, o prazo das mesmas e a necessidade de alocação de recursos.

Os *status* das ações (andamento, concluída, excluída e pendente) foram avaliados pela Proposição 2, pois refere-se à implementação da estratégia, seguindo a ilustração da proposição 1 pela Figura 32:

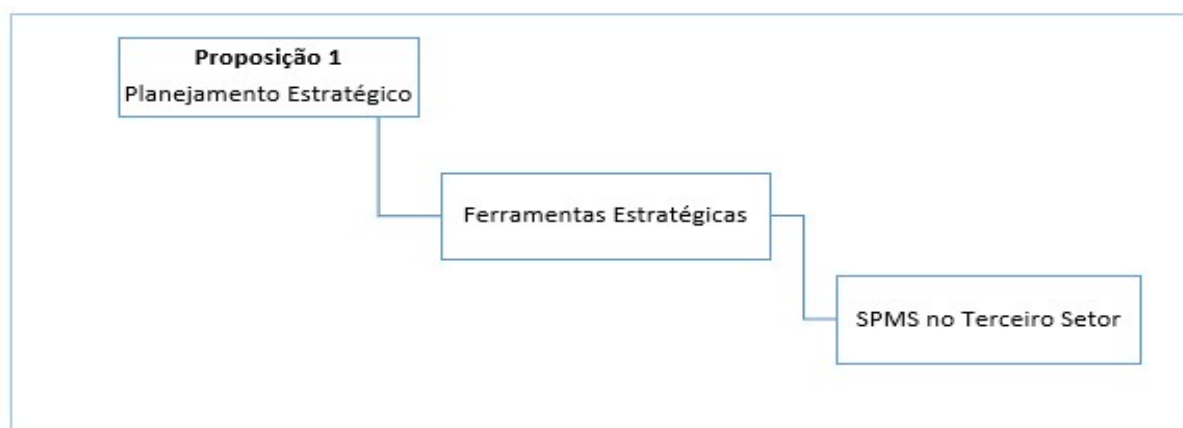


Figura 32: Proposição 1

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Para apoiar a Figura 32, os estudos anteriores apresentam que o levantamento da literatura trata que planejamento estratégico é antecedente ao sistema de mensuração, pois Garengo, Biazzo, and Bititci (2005) indicam que juntamente ao processo de criação de um sistema de mensuração de desempenho, está o planejamento estratégico que a empresa utiliza; Pereira (2013) constatou em sua investigação que as empresas utilizam o planejamento estratégico em conjunto ao sistema de mensuração; enquanto Castellini (2014) considerou o planejamento essencial junto ao sistema de controle das associações cooperativas italianas.

A segunda proposição elaborada trata que **“a avaliação da implementação da estratégia contribui ao desempenho das organizações do terceiro setor”**. Para avaliar a implementação da estratégia na organização, foram criadas duas categorias em atendimento ao objetivo “b” da pesquisa.

A categoria de implementação estratégica do plano de ação possibilitou verificar o tratamento das tarefas previstas no objetivo “a” e direcionadas aos nove departamentos envolvidos no planejamento, sendo que dentre as 81 ações estratégicas previstas, 10 foram concluídas, 2 foram excluídas, 27 estão em andamento e 22 encontram-se pendentes, em razão de Nascimento e Reginato (2008) abordarem que o plano de ação indica as operações realizadas.

Segundo Ferreira e Otley (2009), o sistema de mensuração de desempenho corrobora a implementação da estratégia por meio do processo de controle, conforme constatado nesta pesquisa. Identificou-se o controle do planejamento estratégico, ao registrar as presenças nas reuniões do grupo de foco, evidenciando que os supervisores participaram de todas as reuniões, enquanto alguns diretores faltaram, conforme Figura 22, embora não tenha interferido no comprometimento das ações estratégicas pelo consenso do grupo; estendeu-se também o controle no processo do planejamento estratégico na apresentação dos *status* das ações a cada reunião e implementação das ações por setor, de acordo com a Tabela 1 e Tabela 2 e no cronograma das reuniões mensais (Figura 11). Com a elaboração do plano orçamentário, percebeu-se o processo de controle do orçamento, enquanto no acompanhamento das metas do setor comercial constatou-se uma forma de controle das vendas, assim como alguns dos controles utilizados na pesquisa de Melo (2014). A partir disso, possibilita-se uma informação atualizada e simplificada, auxiliando no conceito de Bisbe and Malagueno (2012) em que os sistemas de medição foram criados para facilitar a implementação da estratégia. Como reforço à categoria tem-se o forte consenso dos gestores, ao concordarem que o monitoramento e controle realizado pelo setor do planejamento contribuíram à continuidade da estratégia.

A implementação evidenciou as problemáticas encontradas na realização das ações pelos setores responsáveis, como por exemplo, impacto no faturamento pela não conclusão do plano de marketing, ações pendentes no tocante aos produtos/serviços e associados/conveniados, não cumprimento das metas pelos vendedores, ambas atribuídas ao comercial/marketing e comercial; pendência da criação do discurso padrão da entidade e demais ações de cunho político, no que diz respeito ao setor da assessoria; e, dificuldades em reduzir a inadimplência e otimizar os processos de cobrança, mesmo após as adaptações nas ações ineficientes pelo departamento financeiro. Portanto, a análise dos dados confirma os achados do estudo de Garengo, Biazzo, and Bititci (2005), sendo que a implementação por meio do SPMS evidencia as lacunas entre o desempenho e objetivos e, do trabalho de Martins

(2004) que se utilizou do sistema de desempenho para apoiar o processo de implementação da estratégia.

A visão dos gestores sobre a estratégia utilizada correspondeu a segunda categoria sob a perspectiva do objetivo “b” pelas dimensões adaptadas do modelo de Garengo, Biazzo, and Bititci (2005). Para Anthony e Govindarajan (2006) na aplicação do sistema de mensuração cabe avaliação da estratégia pela ótica dos gestores. O grupo focal formado pelos gestores considerou que a estratégia utilizada atualmente está de acordo ao cenário da entidade, de modo que reforçam as constatações do estudo de Melo (2014), no qual a implementação efetiva se relacionou com formulação acertada da estratégia. Consoante ao estudo de caso de Umashev and Willet (2008), onde se observou desafios na implementação dos sistemas estratégicos, os gestores da AMIC afirmaram a existência de dificuldades na realização do plano de ação, sendo percebidas nas prorrogações dos prazos e tarefas em atraso. A possibilidade de os gestores utilizarem as implicações positivas do SPMS e reformularem as estratégias, caso necessário (Bisbe & Malagueno, 2012), incorreram nesta pesquisa, uma vez que as ações estratégicas se mostraram flexíveis e as tarefas foram inseridas nas atividades cotidianas, ainda que possam tornar mais eficaz o processo de implementação da estratégia, em conformidade ao consenso do grupo.

Dessa forma, a proposição 2 foi confirmada, pois apontou as estratégias que surtem efeito sobre o desempenho por meio da implementação, tais como, aumento do superávit em relação ao período anterior, criação do plano orçamentário, acompanhamento dos eventos, reformulação da proposta de patrocínios, estabelecimento de reunião mensal, elaboração do modelo de indicadores de desempenho e afirmação dos gestores de que a implementação das ações apresentou benefícios à organização. Na Figura 33 representa-se a proposição 2:



Figura 33: Proposição 2

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Visto na Figura 33 que a avaliação da implementação da estratégia contribui ao desempenho das organizações do terceiro setor, combina-se a afirmação com demais estudos, sendo eles: Hoque (2004) mostrou a existência de uma associação significativa e positiva entre a escolha estratégica e o desempenho, enquanto Marçal (2008) observou benefícios na implementação estratégica pautada do sistema de mensuração e a organização orientou-se para a estratégia e Bisbe and Malagueno (2012) identificaram que implementação da estratégia influencia o desempenho.

A proposição 3 afirma que **“o SPMS utiliza indicadores financeiros e não financeiros que avaliam o modelo de gestão no terceiro setor”**. Para suportar a proposição e contemplar o objetivo “c” de pesquisa, criou-se a categoria do modelo de mensuração do desempenho.

Inicialmente os indicadores aplicáveis ao estudo foram levantados da base teórica utilizada no referencial (Figura 3 e Figura 4) e na sequência foram selecionados em conformidade com as tarefas apontadas pela análise SWOT e as ações estratégicas mais relevantes na implementação estratégica. Nesse sentido, corrobora aos achados na literatura, visto que em um sistema de avaliação de desempenho devem ser consideradas as particularidades de cada organização (Bortoluzzi, 2009), a escolha adequada dos indicadores realiza-se em função da identificação das necessidades estratégicas do contexto da organização (Miyabara et. al, 2010) e a não inclusão de indicadores de desempenho alinhados

aos objetivos estratégicos acarreta a falta de anuência ao sistema de mensuração (Castro, 2010). Assim como na AMIC, os estudos anteriores consultados evidenciaram que as organizações também elaboraram seu próprio modelo de gestão de indicadores (Bortoluzzi, 2009; Munaretto, 2013), além de utilizarem os modelos sugeridos pela teoria, dentre eles, o BSC (Marçal, 2008; Dias, 2013; Pereira, 2013).

A composição dos indicadores financeiros para a AMIC pautou-se no crescimento das vendas e dependência dos convênios de saúde, pois a evolução do faturamento tem encontrado barreiras e o convênio de saúde gera uma acomodação na equipe do comercial para avanço dos demais serviços; o resultado do exercício sem os efeitos financeiros precisa ser acompanhado pelo resultado operacional, visando que não haja uma interpretação equivocada do real resultado das atividades operacionais através da dependência das receitas de aplicações financeiras; o resultado do exercício e por associado foi incluso para que a meta estratégica seja monitorada e o retorno por associado evidenciado; e, a inadimplência e fluxo de caixa foram inseridos, porque o aumento dos créditos dos devedores duvidosos impactou na saúde financeira da entidade.

Os indicadores não financeiros atenderam as seguintes perspectivas: satisfação dos associados, uma vez que não há uma ferramenta para medir os associados fidelizados; número de associados e taxa de utilização dos serviços, diante da necessidade de acompanhar a carteira de clientes e observar se os mesmos estão consumindo os produtos/serviços; participação de mercado para buscar uma maior representatividade no município de atuação; inovação, como forma de demonstrar se os serviços estão adequados à realidade do consumidor; colaboradores com ensino superior para identificação do perfil da equipe e melhoria do desempenho; *turnover* dos colaboradores, visando reduzir a atual taxa histórica de rotatividade; e, treinamento dos colaboradores, de maneira que o indicador estabeleça um parâmetro para evitar que o valor investido em treinamento reduza, conforme ocorreu no período analisado.

Desse modo, os estudos sobre a temática revelam que medidas financeiras combinadas com medidas não financeiras são utilizadas na composição do modelo de gestão, por exemplo, Chenhall (2005) explanou que o SPMS é projetado para apresentar à gestão medidas financeiras e não financeiras com perspectivas distintas, traduzindo a estratégia em um conjunto coerente de medidas de desempenho, Bortoluzzi (2009) desenvolveu um modelo de avaliação conciliando indicadores financeiros e não financeiros e Munaretto (2013) selecionou ambas as medidas para compor um modelo de avaliação de desempenho.

Portanto, é possível aceitar a proposição 3 diante dos fundamentos levantados na utilização de medidas financeiras e não financeiras no terceiro setor. Sob a ótica dos gestores, o modelo apresentado aplica-se à entidade, pois houve um consenso muito forte e forte pelo grupo, respectivamente sobre o aspecto financeiro e não financeiro. A Figura 34 se refere à terceira proposição:

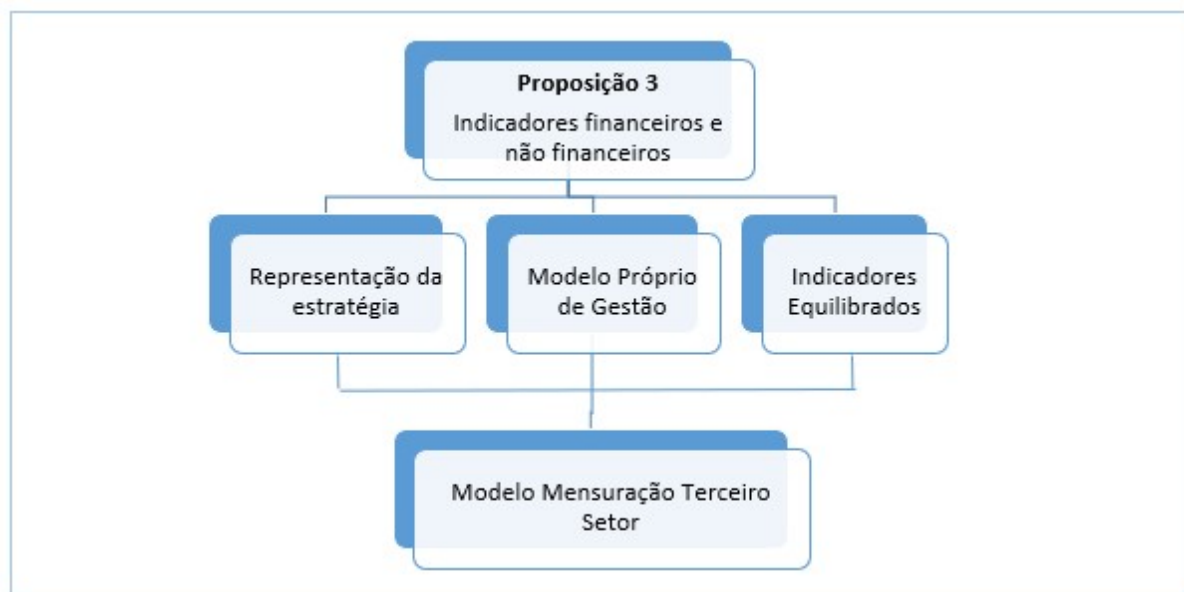


Figura 34: Proposição 3

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Em relação aos apontamentos da teoria sob a Figura 34, Nascimento et. al (2011) admitem que a construção apropriada de indicadores está relacionada ao sucesso de um sistema de mensuração de desempenho, Mohamed et. al (2010) identificou que as empresas vêm empregando o SPMS composto de medidas financeiras e não financeiras em contribuição às capacidades organizacionais; Striteska (2012) constatou que tais medidas devam ser adequadas e incorporadas no sistema de medição de desempenho; e Bento and White (2010) tratam que dentre as formas do sistema de mensuração cabem os indicadores financeiros e não financeiros.

A partir dos resultados encontrados para as proposições teóricas testadas na pesquisa, se apresenta uma síntese pela Figura 35:

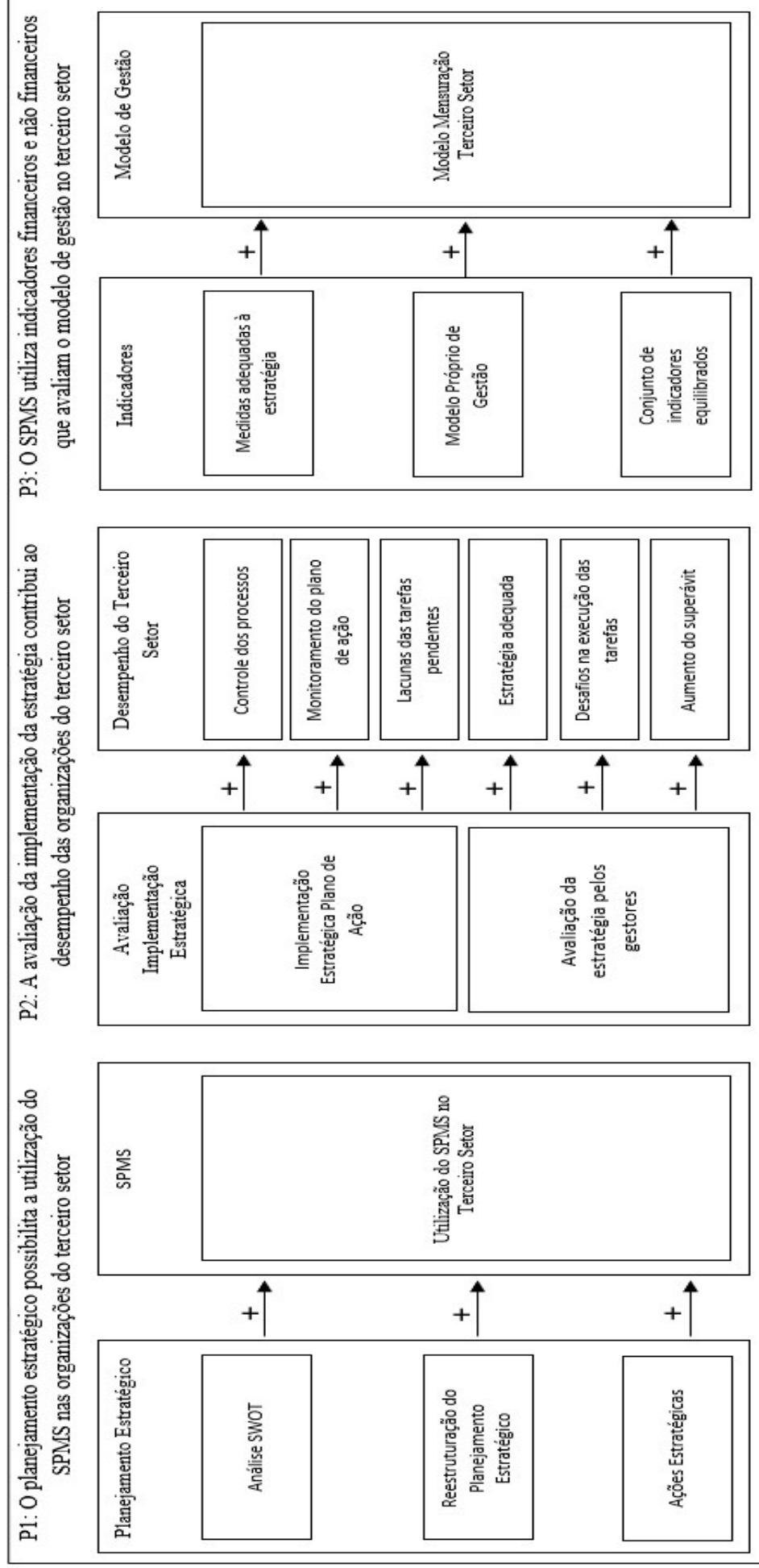


Figura 35: Síntese dos resultados das proposições
 Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Resumidamente na Figura 35, os achados desta pesquisa forneceram evidências que é possível se aplicar ao terceiro setor a utilização do SPMS (P1), a implementação da estratégia (P2) e um modelo próprio de mensuração (P3), conforme o caso da AMIC.

5 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

A intervenção prática da pesquisa foi fundamentada no constructo (Figura 7), em atendimento aos objetivos de pesquisa, categorias e subcategorias.

O tipo de intervenção realizou-se pelo trabalho de assessoria, com acompanhamento das tarefas em geral, dentre elas: auxílio no plano de ação, controle e monitoramento das ações estratégicas, agendamento das reuniões mensais e participação nas reuniões de diretoria e grupos focais.

O resultado consolidado da assessoria foi o diagnóstico apresentado aos gestores na reunião de 12/12/2017 e posterior envio por e-mail, contemplando o *status* do plano de ação (Tabela 1), implementação das ações por setor (Tabela 2) e modelo elaborado de mensuração de desempenho (Figura 10).

Na entidade investigada, a contribuição ocorreu por meio do gerenciamento das ações estratégicas, benefícios gerados ao desempenho pela implementação da estratégia e elaboração de um conjunto coerente de medidas de desempenho. Em concordância a teoria, Oliveira, Ross e Altmeyer (2016) preconizam que o monitoramento, controle e avaliação dispostos pelo SPMS são preceitos para a continuidade da estratégia no terceiro setor; Ittner, Larcker and Randall (2003) apontam que o SPMS tem um efeito positivo e significativo sobre desempenho; Bento and White (2010) indicam que medidas financeiras e não financeiras conduzem ao desempenho.

Sob o âmbito das organizações, identificou-se que o SPMS pode ser utilizado nas associações, além das empresas que visam lucro, contribuindo assim à orientação da entidade, visto que número de publicações do sistema de mensuração no terceiro setor é reduzido. Essa contribuição prática valida a compreensão dos autores, pois existe um conceito de que medir o desempenho de uma organização do terceiro setor melhorará sua eficiência (Leroux & Wright, 2010) e minimiza a problemática exposta por Moxham (2014), onde ainda não há um entendimento sobre as medidas de desempenho adequadas ao terceiro setor, acarretando um desalinhamento entre o que deve ser medido e os modelos de mensuração atualmente empregados.

Em 2018 a implementação da estratégia continuará na associação para atendimento as ações em andamento e pendentes, previstas no plano de ação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo investigar como o Sistema de Mensuração de Desempenho Estratégico pode contribuir com o planejamento estratégico no terceiro setor por meio de indicadores de desempenho. Para atender o objetivo utilizou-se o estudo de caso e pesquisa-ação desenvolvido na Associação de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte do Oeste do Paraná – AMIC, de natureza descritiva e abordagem qualitativa, com coleta dos dados por grupo de foco, questionários, documentos, registros organizacionais e observação participante. No tratamento dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo e análise de consenso em conjunto à triangulação dos dados, sob o protocolo do estudo de caso.

No que se refere a atualização do planejamento estratégico para uso do SPMS na entidade, verificou-se que o planejamento possibilita a utilização do sistema de mensuração nas organizações do terceiro setor, conforme aplicado pelos demais segmentos das organizações (Castellini, 2014; Garengo, Biazzo, & Bititci, 2005; Marçal, 2008; Pereira, 2013; Suarez, Calvo-Mora and Roldán, 2016). As evidências levantadas apontaram que o planejamento estratégico é a base para o SPMS, uma vez que a Análise SWOT atualizada (Figuras 17, 18, 19, 20 e 21) e a elaboração do plano de ação (Apêndice A) direcionaram às etapas seguintes do estudo, como forma de atendimento ao objetivo “a”.

Ao avaliar a implementação da estratégia na organização, identificou-se a contribuição ao desempenho das organizações do terceiro setor, em concordância aos encontrados na literatura entre estratégia pelo SPMS e desempenho (Hoque, 2004, Garengo, Biazzo, & Bititci, 2005; Bisbe & Malagueno, 2012; Melo, 2014). Os achados da pesquisa revelaram que o controle e monitoramento facilitaram a implementação da estratégia, as lacunas entre as tarefas e o desempenho foram evidenciadas e os gestores concordaram que os benefícios se fizeram presentes no sistema de mensuração, em resposta ao objetivo “b”.

No caso investigado, o modelo de mensuração da AMIC foi elaborado a partir de uma proposta de avaliação e mensuração de desempenho por meio de indicadores financeiros e não financeiros, corroborando a outras pesquisas (Chenhall, 2005; Bortoluzzi, 2009; Munaretto, 2013). No terceiro setor, Moxham (2014) orienta que a abordagem de indicadores equilibrados está no alcance da medição de desempenho nessas organizações. Os dados analisados mostraram que os indicadores foram selecionados com base no planejamento estratégico e particularidades da organização, bem como elaborou-se o modelo próprio de gestão, sendo aprovado pelos gestores, como resolução do objetivo “c”.

Em relação ao objetivo “d”, a apresentação do diagnóstico para a organização foi suportada pelo capítulo 5, como tipo de intervenção e mecanismos adotados.

Portanto, em resposta ao problema de pesquisa, conclui-se que a contribuição do SPMS ao planejamento estratégico por meio de indicadores de desempenho, ocorreu pelo controle de processos e monitoramento das ações estratégicas, avaliação da implementação da estratégia e elaboração do modelo de mensuração alinhado ao cenário da entidade.

Como contribuição do estudo têm-se as perspectivas teórica, empírica e social. No campo teórico o entendimento recai que a mensuração do desempenho não se aplica somente às empresas com fins lucrativos, mas também as entidades do terceiro setor, de modo que os estudos se concentram em indústrias, cooperativas, órgãos públicos e demais segmentos. A contribuição empírica voltou-se a orientação disposta à entidade sobre o acompanhamento da estratégia e a elaboração do *design* do SMPS que traduza o desempenho. O aspecto social permite que haja interesse por outras entidades do terceiro setor em utilizar o sistema de mensuração, facilitando o entendimento dos *stakeholders*.

Como limitações do trabalho, destaca-se a impossibilidade de generalizar os resultados de um estudo de caso, pois os achados nesta pesquisa não podem ser estendidos às associações em geral. Fatores limitadores também podem ser interpretados em relação ao constructo utilizado, uma vez que alguma proposição relevante não foi testada, e metodologia, acerca das técnicas empregadas.

Considerando que o caso estudado traz uma nova ótica ao terceiro setor, sugere-se para os estudos futuros: acompanhar a continuidade do sistema de mensuração na entidade, em observância aos indicadores e plano de ação (ações em andamento e pendentes); testar as proposições de pesquisa em outras entidades do terceiro setor; levantar os indicadores por procedimentos quantitativos de pesquisa em outras organizações; comparar o modelo de mensuração do terceiro setor com outros segmentos.

REFERÊNCIAS

- Aaltonen, P., & Ikävalko, H. (2002). Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6), pp. 415-418.
- Aguiar, A. B., Pace, E. S. U., & Frezatti, F. (2009). Análise do Inter-relacionamento das Dimensões da Estrutura de Sistemas de Controle Gerencial: um Estudo Piloto. *Rac-Eletrônica*, 3(1).
- Alves, L. F., & Ozaki, Y. (2015). Em busca da gestão estratégica da rotatividade de pessoal: estudo realizado na empresa A. Rel S/A. *Revista de Ciências Gerenciais*, 13(18), 163-176.
- Ambrósio, C. W., & Leite, M. S. A. (2008). Contratação por desempenho em serviços de manutenção: o caso da CST Arcelor Brasil. *Revista Produção Online*, 8(3).
- Andrade, I. R. S., & Frazão, M. D. F. A. (2011). Estratégia em ação: planejamento estratégico e balanced scorecard na OSID. *Revista de gestão, finanças e contabilidade*, 1(1), 18.
- Ansoff, H. I. (1981) Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas.
- Anthony, R. N.; Govindarajan, V. (2006). Sistemas de controle gerencial. São Paulo: Atlas.
- Appelbaum, S. H., St-Pierre, N., & Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*, 36(5), 289-301.
- Aranda, C., & Arellano, J. (2010). Consensus and link structure in strategic performance measurement systems: A field study. *Journal of Management Accounting Research*, 22(1), 271-299.
- Arasa, R., K'Obonyo, P. (2012) The relationship between strategic planning and firm performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(22), 201-213.
- Assen, M. V. (2010). *Modelos de gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer*. 2a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Associação de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte do Oeste do Paraná – AMIC. Acesso em 13 de junho, 2017 de <<https://www.AMICoeste.org.br/>>
- Ayensa, E. J., Menorca, L. G., & Servós, C. M. (2013). The challenge of quality for Social Third Sector. Cases analysis of EFQM model implem. *Cuadernos de Gestión*, 13(02), 111-126.
- Banker, R. D., Potter, G., & Srinivasan, D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The accounting review*, 75(1), 65-92.
- Bardin, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2002.

Basso, K., Schwab, E. A., Isbert, L. T. M., & Slongo, L. A. (2015). Relações de interdependência entre confiança, comprometimento, qualidade percebida e lealdade em estudantes do ensino superior. *Economia & Gestão*, 15(41), 5-32.

Bastian, E., & Muchlish, M. (2012). Perceived environment uncertainty, business strategy, performance measurement systems and organizational performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 787-792.

Bastos, E. (2008). *Análise dos indicadores econômico-financeiros relevantes para avaliação das empresas. 2008. 151f* (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) –Universidade Regional de Blumenau, Blumenau).

Becker, B. E. *Gestão estratégica de pessoas com “scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Bento, A., & Ferreira White, L. (2010). An exploratory study of strategic performance measurement systems. In *Advances in Management Accounting*(pp. 1-26). Emerald Group Publishing Limited.

Bento, A., Bento, R., White, L., & Bento, A. (2013, June). A study of strategic performance measurement systems: Characteristics and outcomes. In *Information Systems and Technologies (CISTI), 2013 8th Iberian Conference on* (pp. 1-5). IEEE.

Beuren, I. M. (1998). As informações contábeis em entidades sem fins lucrativos não governamentais. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.

Beuren, I. M., Edwards Barros, C. M., & Grapégia Dal Vesco, D. (2016). Percepção de justiça organizacional dos gestores no uso do balanced scorecard para a mensuração do desempenho estratégico. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 10(27).

Beuren, I. M., Lima Altoé, S. M., & Grapégia Dal Vesco, D. (2015). Percepção de justiça e comportamento de cidadania organizacional: um estudo na perspectiva do sistema de mensuração de desempenho estratégico. *Cuadernos de Administración*, 28(51).

Bisbe, J., & Malagueño, R. (2012). Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynAMIC environments? *Management Accounting Research*, 23(4), 296-311.

Bortoluzzi, S. C. (2009). Avaliação de desempenho econômico-financeiro da empresa Marel Indústria de Móveis SA: a contribuição da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C). Dissertação-Mestrado em Contabilidade, UFSC.

Brandão, H. P., & Guimarães, T. D. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *Revista de Administração de empresas*, 41(1), 8-15.

Callado, A. L.C, Callado, A. A.C., & Araújo Almeida, M. (2007). Análise dos indicadores e ações de organizações agroindustriais segundo as perspectivas do balanced scorecard. *Revista Universo Contábil*, 3(3).

Castellini, M. (2014). Stakeholder Theory and Strategic Management in Third Sector: an Analysis on Italian Cooperative Associations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 4498-4504.

Castro, D. R. D. F. (2010). Mensuração de desempenho em empresas do setor de incorporação imobiliária: o caso da empresa Tecnisa S. A. Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 395-422.

Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2007). Multiple perspectives of performance measures. *European Management Journal*, 25(4), 266-282.

Choi, J. W., Hecht, G. W., & Tayler, W. B. (2013). Strategy selection, surrogation, and strategic performance measurement systems. *Journal of Accounting Research*, 51(1), 105-133.

Choong, K. K. (2014). Has this large number of performance measurement publications contributed to its better understanding? A systematic review for research and applications. *International Journal of Production Research*, 52(14), 4174-4197.

Ciscato, C. D. S., Barden, V., Castoldi, A. V., Freitas, W. A. de, VEIGA, C. P. da, & DUCLOS, L. C. (2016). Mapa Estratégico: Uma Pesquisa-Ação para a melhoria do fluxo de caixa em uma indústria têxtil no sul do Brasil. *Revista ESPACIOS* Vol. 37 (Nº 01) Ano 2016.

Coelho, A. L. D. A. L., do Nascimento, S., Coelho, C., Bortoluzzi, S. C., & Ensslin, L. (2008). Avaliação de desempenho organizacional: uma investigação científica das principais ferramentas gerenciais. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.

Conke, L. S. (2013). O Pensamento Estratégico no Século XX: Explicações Históricas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(4), 210.

Creswell, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007

Cruz Ribeiro, M. G., Silva Macedo, M. Á. da, & Costa Marques, J. A. V. da (2012). Análise da relevância de indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de desempenho organizacional: um estudo exploratório no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 6(15).

Daradda, L. F. R., Miura, M. N., & Ribeiro, I. (2017). Marketing de relacionamento: estudo em empresas de pequeno porte/relationship marketing: study in small business companies. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT*, 11(6), 1364-1376.

Daros, M., & Pinto, N. G. M. (2017). Inadimplência no Brasil: Uma Análise das Evidências Empíricas. *Revista de Administração IMED*, 7(1), 208-229.

De Feo, J. A., & Janssen, A. (2001). Implementing a strategy successfully. *Measuring Business Excellence*, 5(4), 4-6.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. In *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Artmed.

Deloitte/Exame. As PMEs que Mais Crescem no Brasil. O ranking das emergentes e as lições para tempos desafiadores. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/conteudos/pmes/PME-2016.pdf>.

Dias, D. R. (2013). Perspectivas Da Integração Do Planejamento Estratégico Com A Gestão De Riscos Corporativos Numa Abordagem Bsc: Estudo De Caso Em Um Hospital Referência Em Alta Complexidade No Estado De Santa Catarina. Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Blumenau, Blumenau.

Dyson, R. G. (2004). Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick, *European Journal of Operational Research*, 152, 631–640.

Drucker, P. F. (2006). Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Edvinsson, L.; Malone, M. S. (1997) Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. New York, NY: Harper Business.

Empresometro. Acesso em 30 de junho, 2017 de <https://www.empresometro.com.br/Home/Estatisticas>

Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2009). Processo de construção de Indicadores para a Avaliação de Desempenho (Conferência). *V Ciclo de Debates: Avaliação de Políticas Públicas. Secretaria de Planejamento (SEPLAN/SC), Florianópolis*.

Estrada, R. J. S.; Almeida, M. I. R. de. (2007). A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, v.9, p. 147–178.

Falconer, A. P. (1999) A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

Ferreira, A. (2009). Sistemas de medição do desempenho e o Balanced Scorecard. *Contabilidade e Controle de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*, 301-331.

Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282.

Ferreira, M. A. D., Silva, M. E., Souza, R., Rigueiro, V., & Miranda, I. T. P. (2005). A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas. *Maringá Management*, 2(1).

Frezatti, F., Rocha, W., Nascimento, A. D., & Junqueira, E. (2009). Controle gerencial. *Atlas, São Paulo*.

Frigo, M. L. (2002). Nonfinancial performance measures and strategy execution. *Strategic Finance*, 84(2), 6.

FNQ – Fundação Nacional de Qualidade. Acesso em 17 de junho, 2017 de <<http://www.fnq.org.br/perguntas-frequentes/3>>

Franco, J.; Amaral, S. (2005). Estratégias de Gestão Empresarial. Revista Pretexto, Belo Horizonte, v.6, p. 59-74, jul.

Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International journal of management reviews*, 7(1), 25-47.

Galas, E. S., & Ponte, V. M. R. (2004). O Equilíbrio dos indicadores do Balanced Scorecard: um estudo em empresas cearenses. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*.

Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), 63-80.

Gil, Antonio Carlos. (2008). Como elaborar projetos de pesquisa. 6 ed. São Paulo: Atlas.

Gitman, L. J. (2008) Princípios de administração financeira. (10. ed). São Paulo: Pearson Addison Wesley.

Godoi, C. K.; Bandeira-de-mello, R.; SILVA, A. B. da (eds.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. São Paulo: Saraiva, 2006.

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais, *Revista de Administração de Empresas*, 35 (3), 20-29.

Gomes, R. C., & Liddle, J. (2009). The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organizations: the case of the Arthur Bernardes Foundation, Brazil. *BAR-Brazilian Administration Review*, 6(4), 354-366.

Gozer, I. C. (2009). Diferenciação de modelos de avaliação de desempenho paramétricos e não-paramétricos e sua utilização nas cooperativas. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 10(2).

Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.

Hartley, J. F. (1995). Case studies in organizational research. In: CASSELL, Catherine & SYMON, Gillian (Ed.). *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*. London: Sage, 208-229.

Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), 529-558.

Henri, J. F. (2008). Taxonomy of performance measurement systems. In *Advances in management accounting* (pp. 247-288). Emerald Group Publishing Limited.

Hendriksen, E. S.; Van Breda, M. F. Teoria da Contabilidade. São Paulo: Atlas, 1999.

Heracleous, L. (2000). The role of strategy implementation in organization development. *Organization Development Journal*, 18(3), pp. 75-86.

Hoque, Z. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. *International Business Review*, 13(4), 485-502.

Hsu, P. L. (2015). Formulação estratégica e controladoria no terceiro setor: uma abordagem por simulação de cenários. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel.

Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7), 715-741.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004) A estratégia em ação: balanced scorecard. (11. ed). Rio de Janeiro: Campus.

Kondo, E. K., Matsumoto, A. S., Oliveira, J. M., & dos Santos Sousa, M. (2009). Marketing de relacionamento e estratégias de fidelização de clientes pessoas físicas. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 10(3), 129-146.

Kotler, P., & Keller, K. Lane. (2006) Administração de marketing. (12. ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kshetri, N., & Dholakia, N. (2009). Professional and trade associations in a nascent and formative sector of a developing economy: A case study of the NASSCOM effect on the Indian offshoring industry. *Journal of International Management*, 15(2), 225-239.

Leroux, K., & Wright, N. S. (2010). Does performance measurement improve strategic decision making? Findings from a national survey of nonprofit social service agencies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 571-587.

Liviu, C., Sorina, G., & Radu, O. (2008). Strategic Control and the Performance Measurement Systems. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17(4).

López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International journal of information management*, 31(6), 502-509.

Lugoboni, L. F. (2010). Modelos de avaliação de desempenho organizacional em instituições de ensino superior na Grande São Paulo. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul.

Macêdo, S. A. S., Da Nóbrega, K. C., Queiroz, J. V., & Whebber, P. (2012). Strategic planning and management: a study on adoption and practices in industries rio grande do nortE. *Sistemas & Gestão*, 7(1), 58-75.

Mapetere, D., Mavhiki, S., Nyamwanza, T., Sikomwe, S., & Mhonde, C. (2012). Strategic role of leadership in strategy implementation in Zimbabwe's state owned enterprises. *International Journal of Business and Social Science*, 3(16).

Marçal, C. A. M. (2008). *Avaliação do desempenho empresarial: o passo seguinte à implementação do sistema de gestão*. Dissertação – Programa de Pós Graduação em Administração da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro.

Martins, M. A. D. S. (2004). Construção de indicadores para avaliação de desempenho empresarial. Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul.

Martins, G. A; Theóphilo, C. R Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo: Atlas, 2007.

Mattar, F. N. (1996). Pesquisa de marketing. *Edição compacta*. São Paulo: Atlas.

Melo, E. A. *Desenho e uso do Sistema de Controle Gerencial: Contributos Para a Implementação Estratégica e Avaliação do Desempenho Estratégico e Operacional em Uma Indústria Calçadista*. (2014) Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo.

Mendes, A. P. F. *A utilização do mapa estratégico de Balanced Scorecard (BSC), como ferramenta de gestão para a melhoria da eficácia operacional em uma instituição de ensino básico: estudo de caso*. 2010. 129 f. Dissertação (Mestrado em Profissional e Sistemas de Gestão), Escola de Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010.

Mintzberg, H. (1994) *The rise and fall of strategic planning*. New York: The Free Press.

Miyabara, W., Gardesani, R., Franklin, M. A., & Popadiuk, S. (2010). A cultura e o comportamento em relação à informação e sua conexão com o desempenho competitivo: uma aplicação na indústria de autopeças para veículos1. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 8(1).

Moers, F. (2000). *Financial and non-financial performance measures and managerial short-term orientation: the interactive effect of performance targets*. METEOR, Maastricht research school of Economics of Technology and Organizations.

Mohamed, R., Wee, S. H., Abdul Rahman, I. K., & Abdul Aziz, R. (2010). Strategic performance measurement system, organisational capabilities and competitive advantage. *Asian Journal of Accounting and Governance*, 1, 27-50.

Morgan, D. L. (1996). Focus groups. *Annual review of sociology*, 22(1), 129-152.

Moura, R., & Oliveira, O. (2007). Planejamento Financeiro como Estratégia para Obtenção de Resultados nas Pequenas Empresas: Um Estudo de Caso. *Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Mato Grosso do Sul*.

Moxham, C. (2014). Understanding third sector performance measurement system design: a literature review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 704-726.

Munaretto, L. F. (2013). *Avaliação de desempenho organizacional em cooperativas de eletrificação: um estudo sobre o uso de indicadores de desempenho* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Nascimento, A. M., & Reginato, L. (2008). Divulgação da informação contábil, governança corporativa e controle organizacional: uma relação necessária. *Revista Universo Contábil*, 4(3).

Nascimento, S., Bortoluzzi, S. C., Dutra, A., & Ensslin, S. R. (2011). Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. *Revista de Administração*, 46(4), 373-391.

Nasri, W. (2011). Competitive intelligence in Tunisian companies. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(1), 53-67;

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 15(4), 80-116.

Oliveira, B., Ross, E. S., & Altimeyer, H. Y. (2016). Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. *Revista da FAE*, 8(1).

Oliveira, E. M. (2004) Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias. Tese de Doutorado, Faculdade de História, Direito e Serviço Social da UNESP, Franca, São Paulo.

Ommani, A. R.(2011) Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran, *African Journal of Business Management* Vol. 5(22), 9448-9454

O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Lapid, M., & Self, W. (2010). How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 104-113.

Oro, Ieda Margarete. (2015). Interação dos Sistemas de Controle Gerencial com a Estratégia e o Desempenho Organizacional em Empresa Familiar. 2015. 350 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.

- Pereira, R. S., de Moraes, F. C. C., Junior, A. B. M., & Palmisano, A. (2013). Especificidades da Gestão no Terceiro Setor. *Revista Organizações em Contexto-online*, 9(18), 167-195.
- Popova, V., & Sharpanskykh, A. (2010). Modeling organizational performance indicators. *Information systems*, 35(4), 505-527.
- Porter, Michael E. (1999) *Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais*. (16. ed). Rio de Janeiro: Campus.
- Prieto, V. C., Carvalho, M. M. D., & Fischmann, A. A. (2009). Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. *Produção*, 19(2), 317-331.
- Prieto, V. C., & de Carvalho, M. M. (2016). Fatores chave para o alinhamento estratégico vertical: Survey com executivos brasileiros. *Production*, 26(3), 626-641.
- Punniyamoorthy, M., & Murali, R. (2008). Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool. *Benchmarking: An International Journal*, 15(4), 420-443.
- Purbey, S., Mukherjee, K., & Bhar, C. (2007). Performance measurement system for healthcare processes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(3), 241-251.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), 718-804.
- Rujo, C. A. (2006). *Planejamento estratégico*, Cascavel: Assoeste.
- Sampieri, R. H.; Collado, C. F.; Lucio P. B. (2006) *Metodologia de Pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill.
- Santos, J. B. (2008). *Uma proposta de conceituação e representação do desempenho empresarial* (Doctoral dissertation). Dissertação de Mestrado em Administração, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.
- Schaap, J.I. (2012). Toward strategy implementation success: an empirical study of the role of senior-level leaders in the Nevada gaming industry. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 10(2), 13-37.
- Schiehl, E., & Morissette, R. (2000). Motivation, measurement and rewards from a performance evaluation perspective. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(3), 7-24.
- Serra, D. C. B. P., Figueiredo, F. C., & Almeida, D. M. I. R. (2013). Estratégia no terceiro setor: uma análise bibliométrica e de correlação sobre a abordagem acadêmica do tema. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 6(1), 229-251.
- Silva, C. E. G. (2010). Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. *Revista de Administração Pública*, 44(6), 1301-1325.

Silva, E. R. S., Bornia, A. C., & Pamplona, E. D. O. (2006). Contribuição dos sistemas de medição de desempenho no ambiente de integração da cadeia de suprimentos. *In Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.

Siqueira, M., Rosa, E. B., & de Oliveira, A. F. (2008). Medindo o desempenho das pequenas indústrias de malhas: um estudo de caso. *Revista Economia & Gestão*, 3(6).

Stake, Robert E. Case Studies. (2005) In: DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna. *Handbook of qualitative research*. London: Sage.

Strauss, A.; Corbin, J. *Pesquisa Qualitativa: Técnicas e Procedimentos para o desenvolvimento da pesquisa fundamentada*. Porto Alegre: [s.n.]

Striteska, M. (2012). Key Features of strategic performance management systems in manufacturing companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1103-1110.

Suarez, E., Calvo-Mora, A., & Roldán, J. L. (2016). The role of strategic planning in excellence management systems. *European Journal of Operational Research*, 248(2), 532-542.

Tachizawa, T., Pozo, H., & Alves, J. A. F. (2012). Formulação de um Plano Estratégico em Instituições do Terceiro Setor: o caso de uma ONG de pequeno porte. *REUNA*, 17(3), p-53.

Tastle, W. J., & Wierman, M. J. (2007). Consensus and dissent: A measure of ordinal dispersion. *International Journal of Approximate Reasoning*, 45(3), 531-545.

Tavares, M. C. (2000) *Gestão estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Thiollent, M. *Metodologia da pesquisa ação*. São Paulo: Cortez, 2009.

Umashev, C., & Willett, R. (2008). Challenges to implementing strategic performance measurement systems in multi-objective organizations: the case of a large local government authority. *Abacus*, 44(4), 377-398.

Vendruscolo, B. M. F. (2011). *A influência da ferramenta de gestão estratégica e de stakeholders no desempenho de organizações do ramo particular de saúde do Distrito Federal* Monografia. Universidade de Brasília. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Brasília, DF.

Walter, S. A., & Bach, T. M. (2015). Adeus Papel, Marca-Textos, Tesoura e Cola: Inovando o Processo de Análise de Conteúdo Por Meio Do Atlas. Ti/Goodbye To Paper, Highlighters, Scissors And Glue: Innovating The Content Analysis Process Through Atlas. *TI. Administração: Ensino e Pesquisa*, 16(2), 275.

Walter, S. A., Tontini, G., & Lima, E. O. (2007). Identificação de Oportunidades de melhoria em um Curso de Administração por meio de Métodos Qualitativos de Processamento da Informação. *Revista de Negócios*, 11(4), 21-37.

Yazdani, N. (2010, June). Mintzberg's Strategy Continuum: Philosophic and Theoretical Underpinnings. Oxford & Business Economics Conference Program. St. Hughs College, Oxford University.

Yin, Roberto K. (2003) Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

APENDICE A – PLANO DE AÇÃO

ITEM SWOT	AÇÕES A REALIZAR	PRAZO	STATUS	RESPONS.	SETOR
1	1.1 - Analisar os produtos (Matriz BGC)	01/07/17 a 01/08/17	A	GER. COM. DIR. MKT. DIR. SERV.	COM/MKT
	1.2 - Criar relatório de avaliação periódica dos produtos		A		
2	2.1 Idem ao item 1	01/07/17 a 01/08/17	A	GER. COM. DIR. MKT. DIR. SERV.	COM/MKT
3	3.1 Elaborar Plano de marketing	01/07/17 a 01/11/17	A	GER. COM. DIR. MKT. DIR. SERV.	COM/MKT
	3.2 Aprovar Plano de marketing	01/11/17 a 01/12/17	A		
4	4.1 Acompanhar o indicador mensal de Número de Associados	01/07/17 a 01/08/17	A	GER. COM.	COMERCIAL
	4.2 Incluir no plano de marketing (item 3)	01/07/17 a 01/12/17	A	GER. COM. DIR. MKT. DIR. SERV.	COM/MKT
5	5.1 Envolver todos os setores na implantação do sistema	01/07/17 a 01/08/17	A	SUP. TI	TI
6	6.1 - Mapear as entidades e conselhos	01/07/17 a 01/08/17	C	ASSESSOR	ASSESSORIA
	6.2 - Propor estratégias de integração com as entidades e conselhos		A		
	6.3 Criar um discurso padrão da entidade	01/07/17 a 01/08/17	A	ASSESSOR PRESIDENTE VICE-PRES.	ASSESSORIA
	6.4 Buscar o poder de voz na sociedade (convidando políticos e destaques para mais acesso a tomada de decisão)	01/07/17 a 01/08/17	P	ASSESSOR	ASSESSORIA
	6.5 Trazer a Palestra Jurista Marlos Melek, conforme o andamento da Reforma Trabalhista		C	PRESIDENTE GER. COM.	PRESIDENCIA
7	7.1 - Avaliar o	20/05/17 a	P	PRESIDENTE	PRESIDENCIA

	modelo de gerência implantado (organograma)	01/02/18		VICE-PRES. DIR. FIN.	
16	16.1 Informar a data do parecer jurídico	-	C	SUP. JURID.	JURIDICO
	16.2 Dispor caução para o terreno – Aguardar decisão do Juiz referente a imissão da posse	30 dias a partir do parecer jurídico	A	SUP. JURID.	JURIDICO
	16.3 - Elaborar projeto arquitetônico 16.4 - Elaborar orçamento da obra	120 dias a partir do parecer jurídico	P	VICE-PRES.	PRESIDENCIA
			P		
	16.5 Analisar a viabilidade de recursos públicos para construção	120 dias a partir do parecer jurídico	P	SUP. JURID. VICE-PRES.	PRESIDENCIA
17	17.1 Acompanhar o percentual de faturamento mensal pelo indicador de Receita de Outros Produtos	01/07/17 a 01/08/17	A	GER. COM. DIR. MKT. DIR. SERV.	COM/MKT
	17.2 Incluir no plano de marketing (item 3)	01/07/17 a 01/12/17	A		
18	18.1 Fazer comparativo com o mês anterior	01/07/17 a 01/08/17	A	GER. COM. DIR. MKT. DIR. SERV.	COM/MKT
	18.2 Fomentar os principais serviços (item 1 e 3)	01/07/17 a 01/12/17	A		
19	19.1 Acompanhar o cumprimento das metas	26/07/17 a 26/09/17	A	GER. COM.	COMERCIAL
20	20.1 Acompanhar o indicador mensal de Número de Associados	01/07/17 a 01/08/17	A	GER. COM.	COMERCIAL
	20.2 Mostrar ao associado os benefícios na utilização dos serviços (item 1 e 3)	01/07/17 a 01/12/17	A	GER. COM. DIR. MKT. DIR. SERV.	COM/MKT
21	21.1 Realizar cobrança por telefone do período de 2017. Acrescido 2015 e 2016	01/07/17 a 01/08/17	A	GER. FIN/ADM	FINANCEIRO
	21.2 Notificação extrajudicial/ termo de cobrança	01/07/17 a 01/08/17	A	SUP. JURID.	JURIDICO
	21.3 Cobrança Judicial		E		

	21.4 Mapear os prazos da Central Cobranças. Acompanhar a inadimplência.	01/07/17 a 01/08/17	A	GER. FIN/ADM	FINANCEIRO
	21.5 Análise de Fundo	01/07/17 a 01/02/18	P	GER. FIN/ADM DIR. FIN.	FINANCEIRO
	21.6 Métrica de análise de risco	Imediato	E	SUP. TI GER. COM. GER. FIN/ADM DIR. FIN.	FINANCEIRO
22	22.1 Registrar ocorrências com os conveniados	01/07/17 a 01/08/17	A	GER. COM.	COMERCIAL
23	23.1 Operacionalizar o concurso da agência de marketing	01/07/17 a 01/02/18	A	GER. COM. DIR. MKT.	COM/MKT
	23.2 Incluir no plano de marketing (item 3)	01/07/17 a 01/12/17	A	GER. COM. DIR. MKT. DIR. SERV.	COM/MKT
24	24.1 Estabelecer uma política de patrocínios (venda)	01/07/17 a 01/08/17	C	GER. COM. DIR. MKT. GER. FIN/ADM PESQUISAD.	COM/MKT
25	25.1 Criar um plano de negócios para eventos	01/07/17 a 01/08/17	C	GER. COM. DIR. MKT. PESQUISAD.	COM/MKT
	25.2 Acompanhar o resultado dos eventos	01/07/17 a 01/11/17	C		
26	26.1 Criar Centro de Custos para a revista	01/07/17 a 01/02/18	P	PESQUISAD.	PLANEJAMENTO
	26.2 Verificar se a revista se tornará digital	2018	P	GER. COM. DIR. MKT.	COM/MKT
27	27.1 Elaborar Plano Orçamentário para vigência em 2018	01/07/17 a 01/11/17	C	GER. FIN/ADM DIR. FIN.	FINANCEIRO
	27.2 Incluir aprovação por alçadas para as despesas	01/07/17 a 01/03/18	P		
28	28.1 Estabelecer uma reunião mensal para tratar sobre as questões de planejamento e indicadores	01/07/17 a 01/08/17	C	PESQUISAD.	PLANEJAMENTO
29	29.1 Trabalhar pelo item 37	01/07/17 a 01/02/18	P	GER. COM. DIR. MKT. DIR. SERV.	COM/MKT
	29.2 Incluir no plano de marketing	01/07/17 a 01/11/17	A		

	(item 3)				
30	30.1 Utilizar a ação do item 5	01/07/17 a 01/08/17	A	SUP. TI	TI
	30.2 Implantar o Sistema Totvs	01/07/17 a 01/07/18	A		
31	31.1 Adquirir o módulo contábil da Totvs	01/07/17 a 01/08/17	C	PRESIDENTE VICE-PRES. DIR. FIN	PRESIDENCIA
	31.2 Internalizar a contabilidade	01/07/17 a 01/07/18	A	PESQUISAD.	PLANEJAMENTO
	31.3 Criar centros de custos		A		
32	32.1 Desenvolver plano de carreira	01/07/17 a 01/06/18	P	SUP. ADMIN. DIR. SERV.	ADMINISTRATIVO
	32.2 Promover treinamentos individual e em grupo		A		
	32.3 Avaliar o desempenho		P		
33	33.1 Elaborar manual para Diretor	2018	P	PRESIDENTE VICE-PRES.	PRESIDENCIA
35	35.1 Expandir para municípios menores	01/07/17 a 01/02/18	P	GER. COM. DIR. MKT. DIR. SERV.	COM/MKT
	35.2 Incluir no plano de marketing (item 3)	01/07/17 a 01/12/17	A		
36	36.1 Idem ao item 1 e 3	01/07/17 a 01/11/17	A	GER. COM. DIR. MKT. DIR. SERV.	COM/MKT
37	37.1 Idem ao item 3	01/07/17 a 01/02/18	P	GER. COM. DIR. MKT. DIR. SERV.	COM/MKT
38	38.1 Criar um plano de negócios para todo novo produto	-	A	GER. COM. DIR. MKT.	COM/MKT
	38.2 Firmar novas parcerias (Exemplo: Sincovel)		A		
39	39.1 Captar associados em função do serviço disponibilizado	01/07/17 a 01/02/18	P	SUP. JURID. GER. COM. DIR. MKT. DIR. SERV.	COM/MKT
	39.2 Transformar o serviço jurídico em produto		P		
	39.3 Incluir no plano de marketing (item 3)	01/07/17 a 01/11/17	A		
40	40.1 Buscar	A partir do	P	PRESIDENTE	PRESIDENCIA

	recursos para a nova sede (aguardando decisão judicial referente a imissão da posse/item 16)	parecer jurídico		VICE-PRES.	
41	41.1 Explorar a utilização das mídias (item 3)	01/07/17 a 01/11/17	A	GER. COM. DIR. MKT. DIR. SERV.	COM/MKT
42	42.1 Analisar o protocolo dos eventos (formatação)	01/07/17 a 01/02/18	P	GER. COM. DIR. MKT. DIR. SERV.	COM/MKT
	42.2 Realizar pesquisa de satisfação com os participantes		P		
	42.3 Incluir no Plano de Marketing (item 3)	01/07/17 a 01/11/17	A		
43	43.1 Idem ao item 6.2 e 6.3	01/07/17 a 01/08/17	A	ASSESSOR PRESIDENTE VICE-PRES.	ASSESSORIA
44	44.1 Idem ao item 6.4	01/07/17 a 01/10/17	P	ASSESSOR PRESIDENTE VICE-PRES.	ASSESSORIA
46	46.1 Dispor aos associados serviços acessíveis	01/07/17 a 01/02/18	P	GER. COM. DIR. MKT. DIR. SERV.	COM/MKT
	46.2 Trabalhar em conjunto com o plano de marketing (item 3)	01/07/17 a 01/11/17	A		
47	47.1 Minimizar com as ações do item 6	01/07/17 a 01/08/17	A	ASSESSOR PRESIDENTE VICE-PRES.	ASSESSORIA
	47.2 Divulgar a participação na Carta de Cascavel (dependendo da aprovação da reforma trabalhista)	01/07/17 a 01/11/17	C	ASSESSOR GER. COM. DIR. MKT	COM/MKT
48	48.1 Atuar junto com as entidades e conselhos (reunir grupo de estudo na AMIC)	01/07/17 a 01/09/17	A	ASSESSOR	ASSESSORIA
	48.2 Utilizar as ações do item 6		A		
49	49.1 Incluir no plano de marketing (item 3)	01/07/17 a 01/12/17	A	GER. COM. DIR. MKT. DIR. SERV.	COM/MKT
50	50.1 Trabalhar com as ações do item 1 e 3	01/07/17 a 01/12/17	A	GER. COM. DIR. MKT. DIR. SERV.	COM/MKT
51	51.1 Trabalhar com as ações do item 1	01/07/17 a 01/11/17	A	GER. COM. DIR. MKT.	COM/MKT

	e 3			DIR. SERV.	
52	52.1 Trabalhar com as ações do item 22	01/07/17 a 01/08/17	A	GER. COM.	COMERCIAL
53	53.1 Trabalhar com as ações do item 31	01/07/17 a 01/07/18	A	PESQUISAD.	PLANEJAMENTO

Legenda Status das Ações: **A**-ANDAMENTO / **C**-CONCLUIDA / **E**-EXCLUIDA / **P**-PENDENTE

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

APENDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO

A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA AMIC SOBRE A ESTRATÉGIA

Qual a sua idade? ☐ Até 25 anos ☐ De 26 a 35 anos ☐ De 36 a 50 anos ☐ Mais de 50 anos	Qual seu sexo? ☐ Feminino ☐ Masculino	Qual seu nível de escolaridade? ☐ Ensino Fundamental incompleto ☐ Ensino Fundamental completo ☐ Ensino Médio completo ☐ Ensino Superior completo ☐ Pós-Graduação (especialização) completa ☐ Pós-Graduação (Mestrado-Doutorado)
---	---	---

Afirmações	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, Nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A estratégia utilizada está de acordo ao cenário da AMIC.					
Os supervisores envolvidos no planejamento estratégico se comprometeram com as ações estratégicas.					
Os diretores envolvidos no planejamento estratégico se comprometeram com as ações estratégicas.					
As discussões nas reuniões do planejamento estratégico ocasionaram resultados positivos para a definição das ações estratégicas.					
Houveram dificuldades e desafios na realização das tarefas do planejamento estratégico.					
A implementação das ações estratégicas apresentou benefícios à organização.					
As ações estratégicas se mostraram flexíveis.					

As tarefas previstas no plano de ação foram inseridas nas atividades cotidianas.					
Os setores envolvidos podem tornar mais eficaz o processo de implementação da estratégia.					
O monitoramento e controle realizado pelo setor do planejamento contribuem para a continuidade da estratégia.					
As ações estratégicas estão voltadas aos associados e colaboradores.					
No próximo ano, os resultados do planejamento estratégico devem ser mais divulgados em toda a organização.					
Os indicadores econômico-financeiros apresentados no modelo corroboram ao contexto da AMIC.					
Os indicadores não-financeiros apresentados no modelo corroboram ao contexto da AMIC.					

Em seu ponto de vista, quais tarefas do plano de ação mais se destacaram na implementação da estratégia?

Comentários, sugestões e críticas:
