

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

**FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA E CONTROLADORIA NO TERCEIRO SETOR:
Uma abordagem por simulação de cenários**

PANG LIEN HSU

CASCADEL

2015

Pang Lien Hsu

**FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA E CONTROLADORIA NO TERCEIRO SETOR:
Uma abordagem por simulação de cenários**

**STRATEGY FORMULATION AND CONTROLLERSHIP IN THE THIRD SECTOR:
A scenarios simulation approach**

Dissertação final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Professor Dr. Claudio Antonio Rojo

CASCABEL

2015

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

H859f Hsu, Pang Lien
Formulação estratégica e controladoria no terceiro setor: uma abordagem por simulação de cenários. /Pang Lien Hsu.— Cascavel (PR), 2015.
67 p.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Antonio Rojo

Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, 2015.
Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração

1. Planejamento estratégico. 2. Cenários. 3. Controladoria. 4. Terceiro setor. I. Rojo, Claudio Antonio. II. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. III. Título.

CDD 20.ed. 658.4012
CIP – NBR 12899

Ficha catalográfica elaborada por Helena Soterio Bejio – CRB 9ª/965



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



PANG LIEN HSU

Formulação Estratégica e Controladoria no Terceiro Setor: Uma abordagem por simulação de cenários.

Dissertação apresentada ao Programa de pós-graduação stricto sensu em Administração - Profissional em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Competitividade e sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:



Orientador(a) - Claudio Antonio Rojo

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



Geysler Rogis Flor Bertolini

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



Osni Hoss

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR)

Cascavel, 15 de dezembro de 2015

RESUMO

As organizações do terceiro setor estão se tornando cada vez mais imprescindíveis na sociedade, pois buscam suprir necessidades de representatividade e ganho competitivo que, do contrário, não seriam possíveis, assim sendo, o objetivo deste trabalho é analisar as variáveis que circundam o atual mercado da Associação de Micro e pequenas empresas de Cascavel – AMIC para planejamento estratégico a partir de simulação de cenários. Para isso, foram levantados os conceitos de planejamento estratégico, estratégia em organizações do terceiro setor, ferramentas estratégicas, controladoria e cenários com adaptação do modelo Rojo (2006). Entende-se que a organização, apesar de ser sem fins lucrativos, precisa de um planejamento estratégico para continuar competitiva no mercado, para isso, iniciar-se-á com o diagnóstico por meio das ferramentas estratégicas de análise *SWOT*, matriz BCG, Ciclo de vida de Greiner, Cinco forças de Porter e *Balanced Scorecard* (BSC), das quais foram agregadas na simulação de cenários conforme modelo Rojo (2006) para o estabelecimento de objetivos e metas para cada cenário simulado, que foram auditadas e monitoradas a partir de um mecanismo de controladoria baseada no BSC. Os resultados da formulação das estratégias e a controladoria auxiliaram na sobrevivência e competitividade da AMIC, bem como esclareceu e aprofundou mais sobre o planejamento estratégico por cenários aplicada nas especificidades de organizações do terceiro setor.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, cenários, controladoria, terceiro setor.

ABSTRACT

The third sector organizations are becoming increasingly indispensable in society, because it seeks to meet representative and competitive gain needs that otherwise would not be possible, therefore, the objective of this study is to analyze the variables that surrounds the current market of the Association of Micro and Small Business of Cascavel - AMIC for its strategic planning from scenarios simulation. For this, concepts about the strategic planning, strategy in nonprofit organizations, strategic tools, controlling and scenarios with adaptation to the model Rojo (2006) were raised. It is understood that the organization, despite it being non-profit, needs a strategic plan to remain competitive in the market. For that purpose, it will start with the a diagnosis by strategic tools of SWOT analysis, BCG matrix, Greiner's life Cycle, Porter Five Forces Analysis and Balanced Scorecard (BSC), which were all added in the simulation of scenarios in Rojo's model (2006) for the establishment of goals and targets for each simulated scenario, which will be audited and monitored from a controlling mechanism based on BSC. The strategies formulation and their controlling assisted in the survival and competitiveness of AMIC as well as clarified and helped to deepen our knowledge on strategic planning by scenarios applied to the specifics of nonprofit organizations.

Keywords: Strategic planning, Scenarios, Controlling, Third Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz SWOT

Figura 2 – Matriz BCG

Figura 3 – Ciclo de vida de Greiner

Figura 4 – Cinco forças de Porter

Figura 5 – *Balanced Scorecard*

Figura 6 – Funções da controladoria em estudos empíricos e da literatura consolidados

Figura 7 – Estrutura básica do simulador de cenários do modelo Rojo

Figura 8 – Ciclo de vida da associação

Figura 9 – Papel do *controller*

Figura 10 – Esquematização da função do *controller*

Figura 11 – Indicador de lucro líquido

Figura 12 – Indicador de lucro por associado

Figura 13 – Indicador de quantidade de associados

Figura 13 – Indicador de receita de outros produtos

Figura 14 – Indicador de não utilização dos serviços

Figura 15 – Patrimônio líquido de julho de 2011 a 2013

Figura 16 – Patrimônio líquido de agosto de 2013 a setembro de 2015

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Metas propostas baseado nos objetivos

Tabela 2 – Indicadores BSC

Tabela 3 – Diferenças anuais do Patrimônio Líquido

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Missão e visão propostas

Quadro 2 – Objetivos propostos

Quadro 3 – Matriz SWOT da associação

Quadro 4 – Matriz BCG da associação

Quadro 5 – Cinco forças de Porter da associação

Quadro 6 – Cenários simulados para a associação

Quadro 7 – Estratégias formuladas da associação

Quadro 8 – Relação dos objetivos e estratégias

Quadro 9 – Roteiro dos planos de ação 01

Quadro 10 – Roteiro dos planos de ação 02

Sumário

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.1.1	Questão de Pesquisa	14
1.2	OBJETIVOS.....	14
1.2.1	Geral	14
1.2.2	Específicos.....	14
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA	14
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	15
2	REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS	16
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.2	FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS	17
2.2.1	Análise SWOT.....	17
2.2.2	Matriz BCG	19
2.2.3	Ciclo de vida.....	20
2.2.4	Cinco forças de Porter	23
2.2.5	<i>Balanced Scorecard</i>	25
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TERCEIRO SETOR	27
2.3.1	Associativismo	28
2.4	CONTROLADORIA.....	28
2.5	CENÁRIOS	30
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA.....	32
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	32
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	33
3.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	33
3.4	LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	35

4	CONTEXTO DO PROJETO	36
5	TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS.....	37
6	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	38
6.1	MISSÃO, VISÃO E OBJETIVOS GERAIS.....	38
6.2	METODOLOGIA ROJO (2006) DE CENÁRIOS.....	39
6.3	INDICADORES DE DESEMPENHO.....	46
6.4	CONTROLE POR INDICADORES	48
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
	REFERÊNCIAS	60

1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre a estratégia possuem concepções e abordagens diferentes, como a clássica, evolucionária, processual, sistêmica e estratégia como prática, cada qual desenvolvido de acordo com as necessidades da época ou situação em que foram formuladas e possuem vantagens e desvantagens assim como diferenças e semelhanças de foco (VILLAR, 2014). Ainda assim, deve-se concordar que seja qual a abordagem utilizada, a formulação e administração de estratégias auxilia na capacidade de uma organização de sobreviver, se desenvolver e prosperar no mercado da qual está inserido. Nesse enfoque, com a evolução do pensamento estratégico, o planejamento das organizações passou a envolver e observar a complexidade do ambiente externo, o ambiente interno e suas limitações, a competição global, os recursos finitos, de forma que o planejamento estratégico representa, assim, uma metodologia para possibilitar o uso eficiente dos recursos da organização frente às mudanças e dinâmicas do ambiente da qual ele está inserido (ANDRADE, FRAZÃO, 2011).

Em organizações do terceiro setor não é diferente, com suas particularidades e características, é necessária criação de estratégias para enfrentar e atender as demandas do seu ambiente e suas mudanças (SERRA, FIGUEREDO, ALMEIDA, 2013). É denominado terceiro setor, nos Estados Unidos, aquelas organizações associadas ao voluntariado e organizações sem fins lucrativos e na Europa são aquelas que possuem característica caritativa, filantrópica e assistencialista (ANDRADE, FRAZÃO, 2011). Nesse contexto, o planejamento estratégico das organizações do terceiro setor também é crucial para enfrentar os mais diversos *stakeholders* e suas demandas, como as crescentes necessidades sociais, constantes articulações com o Estado e o mercado, exigências dos financiadores e a necessidade de fazer parte da agenda das políticas sociais do país, pois, apesar de não possuir fins lucrativos, o terceiro setor enfrenta desafios, entre elas a busca da autossuficiência financeira, profissionalização na sua gestão, qualificação dos recursos humanos, e sua capacidade de se relacionar com o Estado e com o mercado (ANDRADE, FRAZÃO, 2011).

Considerando o planejamento estratégico e as necessidades e peculiaridades do terceiro setor, este trabalho aborda o planejamento estratégico em uma organização do terceiro setor, mais especificamente a Associação de Micro e Pequenas Empresas do Oeste do Paraná, também conhecida como AMIC, a partir de simulação de cenários, metodologia da qual permite explorar opções futuras, estudar as possibilidades de acontecimentos, lidar com incertezas, agrupar percepções dos vários atores do mercado, planejar estrategicamente em ambientes turbulentos, preparar as organizações para eventuais mudanças (SHEARER *et. al*, 2005; ZHU, BAI, XU,

ZHU, 2010; RINGLAND, 2010; CAVALHEIRO, FELLOWS, 2011; RODRIGUES, ROJO, BERTOLINI, 2011; SOUZA, TAKAHASHI, 2012; FALLER, ALMEIDA, 2014).

A relevância do estudo se dá pela importância da qual as associações, principalmente de micro e pequenas empresas, possuem para a economia da região e também para o país, visto que, de acordo com Sebrae (2008), tais empresas representam 98% da quantidade de estabelecimentos no Brasil, gerando cerca de 50% dos postos de trabalho formais existentes, bem como a abrangência que a associação em estudo possui, possuindo mais de 3000 associados espalhados em cerca de 50 municípios do estado do Paraná.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Surgiu-se a necessidade de intervenção na organização, devido à dificuldade de acompanhamento de um planejamento estratégico prévio feito em 2013 por parte da organização em estudo, de forma que não atingiram os objetivos traçados em sua totalidade, causando certo desconforto para a gestão da organização, resultando em um estresse financeiro.

Dessa forma, identificou-se a necessidade de outro planejamento estratégico tomando como base informações do anterior, porém, devido à experiência da dificuldade de acompanhamento, opta-se por, além de intervir a partir do planejamento, adicionar um mecanismo de controle e monitoramento dos objetivos e metas formuladas sob o papel do *controller*. Bem como, utilizar-se da metodologia de simulação de cenários futuros, demonstrando a possibilidade de trabalhar a estratégia mais dinamicamente, auxiliada ainda por ferramentas estratégicas, que servirão, além de ferramentas de diagnóstico da situação atual, permitirão a construção dos indicadores necessários para o acompanhamento dos mesmos e mostrar a capacidade de recuperação da organização. Assim, foi feito o monitoramento por um período de um trimestre, avaliando e ajustando o que foram necessários, acompanhando a evolução dos indicadores.

Pelo ponto de vista acadêmico, identifica-se a oportunidade de estudos mais aprofundados sobre estratégias em organização do terceiro setor, ponto menos explorado e específico nos estudos em estratégia e planejamento estratégico, devido às peculiaridades, como por exemplo, a característica de não possuírem fins lucrativos, mas que ainda assim é primordial manter a sustentabilidade organizacional. Há ainda a exploração da metodologia da simulação de cenários, aplicada em um contexto alternativo das organizações do terceiro setor, que pode mostrar a flexibilidade que essa metodologia possui.

1.1.1 Questão de Pesquisa

Como a abordagem por simulação de cenários auxiliará na formulação estratégica e controladoria em uma organização do terceiro setor?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Formular estratégias e elaborar controle em uma organização do terceiro setor a partir de uma abordagem de simulação de cenários.

1.2.2 Específicos

- a) Reavaliar a missão, visão e objetivos gerais da organização;
- b) Aplicar o método Rojo de simulação de cenários;
- c) Criar indicadores para controladoria das metas;
- d) Acompanhar a evolução dos indicadores.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

O planejamento estratégico auxiliado pela metodologia de simulação de cenários pode trazer vários benefícios para a organização em estudo, uma vez que fornecerá um panorama mais dinâmico do ambiente da qual está inserido, bem como criar estratégias para diferentes cenários e reduzir incertezas da organização. Outra contribuição do planejamento estratégico aqui aplicado é a continuação e acompanhamento da mesma após sua formulação, com a inclusão do papel do *controller*, que busca certificar-se do atingimento dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento, de forma a aumentar a eficiência da mesma e com isso facilitar a sobrevivência e a competitividade da organização.

Diante disso, adicionam-se os benefícios acadêmicos que a metodologia traz, já que apesar de não ser uma metodologia inédita, poucos são os estudos ou aplicações que abarcam o planejamento estratégico agregado à simulação de cenários com auxílio de diversas ferramentas estratégicas muitas vezes consideradas conflitantes, ainda aplicadas ao terceiro setor, da qual possui um número significativamente menor de estudos feitos. Por fim, com a evolução da associação de micro e pequenas empresas em estudo com amparo do planejamento estratégico, trará vantagens competitivas também para as empresas associadas, pois contará

com mais representatividade, serviços e acompanhamento oferecidos pela instituição estudada.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O trabalho está dividido em sete capítulos, o capítulo 1, introdução, trata-se da contextualização da pesquisa, demonstrando o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a justificativa, o capítulo 2 é o referencial teórico, da qual abordam as temáticas e conceitos de planejamento estratégico, planejamento estratégico em organizações do terceiro setor, ferramentas estratégicas, controladoria e cenários.

No capítulo 3, aborda-se a metodologia em que o presente trabalho utilizará em cada etapa, seguindo, no capítulo 4, são abordados o contexto da organização e breve apresentação das características da organização. Já no capítulo 5, são apresentados os tipos de intervenção e como serão aplicados na organização estudada. O sexto capítulo é referente ao estudo de caso e a análise das informações enquanto o capítulo 7 contempla as considerações finais e sugestões de pesquisa. O referencial bibliográfico e os anexos encerram a pesquisa.

2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Acredita-se que os estudos em relação à estratégia tiveram início em 400 a.C. por Sun Tzu, ao realizar o planejamento das suas ações militares para se obter sucesso nas batalhas de guerra, tais contribuições somadas com as evoluções históricas militares, grandes vitórias em combate, revolução industrial, a globalização e a evolução das tecnologias de informais, tais fatores resultaram reflexões sobre o quão importante é a formulação de estratégias, a inteligência competitiva e a evolução do pensamento estratégico (ANDRADE, FRAZÃO, 2011).

O atual ambiente competitivo em geral ou o mercado de praticamente qualquer organização pode ser composto por diversos concorrentes, cada qual desejando estar à frente uns dos outros, diante desse cenário, planejamento estratégico surge naturalmente como uma necessidade, pois permite abordar aspectos racionais e subjetivos de uma organização com o intuito de aperfeiçoar o uso dos recursos organizacionais, analisar a situação da empresa, possibilitar ampliação da visão do ambiente externo, definir estratégias e objetivos e projetar cenários futuros, entre outros (ROJO, 2006; ANDRADE, FRAZÃO, 2011).

Mintzberg (1994) ainda defende que estratégia pode ser tanto um plano, direção, guia para o futuro ou pode ser também um padrão ou consistência de comportamento ao longo de um período, de forma que o autor chama o primeiro de estratégia pretendida e o segundo de estratégia realizada, para o qual deve entender que nem sempre essa estratégia realizada é sempre aquela pretendida, pois no mundo real inevitavelmente ocorrerá uma mistura, já que envolve sempre um pouco de pensar sobre o futuro e algumas adaptações ao longo da rota.

Rojo (2006) continua explicando que, apesar do planejamento estratégico surgir no alto escalão da organização, ou seja, o nível estratégico, entretanto, quando considera a execução, há de pensar em outros níveis para que as chances de obter efeitos positivos sejam aumentadas, de forma que deve ser considerado também o nível tático e o operacional. No nível tático deve construir planos táticos, mais precisos e detalhados para ação, orientados pelo plano estratégico para garantir que sigam o mesmo caminho, já o planejamento operacional tem a função central de executar os planos detalhados, em outras palavras, a efetiva realização do que foi previamente planejado (ROJO, 2006).

Nesse sentido, a definição da missão é um elemento primordial no planejamento estratégico, ela deve determinar a razão pela qual a organização existe, devendo ser clara e

específica da qual geralmente é criada no momento da constituição da empresa, porém conforme o tempo passa, o mesmo deve ser revisado, pois devido a vários fatores como acréscimo de novos negócios, mudanças ou evoluções do mercado ou até da perspectiva da concorrência, a missão pode não mais representar o propósito da organização, de forma que deve ser revista com claras referências e posições sobre seus produtos, clientes, mercado e qualquer outra parte interessada e difundida amplamente em toda a organização para que se crie sólido comprometimento entre os *stakeholders* e a organização (VALERIANO, 2001; LIMA, SAPIRO, VILHENA, GANGANA, 2003).

2.2 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

Para que se possa enxergar de maneira mais clara para se verificar de maneira mais completa e diagnosticar a situação da organização, têm-se as ferramentas estratégicas, de forma que o presente trabalho se pautou em cinco delas, a análise *SWOT*, que diagnostica o ambiente interno e externo da organização, seus pontos fortes e fracos, bem como oportunidades e ameaças (PORTER, 2000), outra ferramenta utilizada é a matriz BCG, que faz a análise do portfólio de produtos e serviços da organização (KOTLER, 2000). Ainda, utiliza-se a ferramenta de análise de ciclo de vida da organização, ou também chamado ciclo de vida de Greiner (1998) de acompanhamento da evolução organizacional em cinco fases, cada qual com suas características e referentes crises, a quarta ferramenta estratégica utilizada é as cinco forças de Porter de diagnóstico da competitividade da organização em relação aos cinco grandes *stakeholders* da organização (PORTER, 1999). Além disso, no presente trabalho também foi utilizado a ferramenta do *Balanced Scorecard* – BSC, que busca medir o desempenho da organização em quatro perspectivas: a perspectiva financeira, de clientes, de processos e de aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997). Assim sendo, a escolha dessas ferramentas deve ser feita com cuidado, pois cada uma possui um ponto forte e fraco, e esta deve abarcar as necessidades da organização, os objetivos e a cultura empresarial (RIBEIRO; SILVA e JUNIOR, 2008).

2.2.1 Análise SWOT

A primeira ferramenta é a análise *SWOT* do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities* e *Threats*, que significam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, conforme Figura 1. Observa-se pela Figura 1 que os pontos fortes e fracos são referentes aos fatores favoráveis e

desfavoráveis internas da organização, enquanto que as oportunidades e ameaças são os fatores positivos e negativos do ambiente externo à organização, respectivamente.

	Favorável	Desfavorável
Fatores Internos da organização	Pontos Fortes - Strengths	Pontos Fracos - Weaknesses
Fatores Externos da organização	Oportunidades - Opportunities	Ameaças - Threats

Figura 1 - **Matriz SWOT**

Fonte: Kotler (2000).

Kotler (2000) indica que o propósito maior da Matriz SWOT é de se analisar o ambiente externo da organização para identificar novas oportunidades da qual a organização pode beneficiar-se lucrativamente ao suprir necessidade dos consumidores, no entanto, essa oportunidade requer verdadeira vantagem competitiva, a mera competência não basta, deve superar não somente os requerimentos do mercado, mas também do concorrente. Ainda no ambiente externo, podem-se desenvolver também ameaças, que são desafios para a organização em forma de alguma tendência ou desenvolvimento que, na falta de alguma defesa, pode vir a deteriorar o lucro e as vendas da organização (KOTLER, 2000).

Por outro lado, as organizações também devem avaliar suas forças e fraquezas internas periodicamente, pois por um lado é conseguir identificar as oportunidades externas, outro é possuir as competências para suceder nessas oportunidades. Entretanto, é claro que as organizações não precisam conseguir corrigir todas as suas fraquezas ou vangloriar-se de todas as suas fortalezas, mas sim, conseguir identificar se a organização deve limitar-se a apenas aproveitar as oportunidades da qual ela possui os pontos fortes necessários, ou deve considerar melhores oportunidades das quais ela precise adquirir ou desenvolver essas forças (KOTLER, 2000).

Na análise *SWOT* é diagnosticado o cenário em que a organização está inserida e como a mesma está em relação a ele, essa ferramenta serve como base para o planejamento estratégico. Nas forças são verificados os pontos fortes da organização, no quesito fraqueza são verificadas as limitações internas, em relação ao ambiente externo a oportunidade almeja verificar aonde a empresa pode aumentar sua lucratividade e o que ela pode aproveitar em

relação ao mercado, por último, as ameaças tratam as questões desfavoráveis do ambiente para a observação (PORTER, 1999).

2.2.2 Matriz BCG

A matriz BCG foi elaborada pelo grupo *Boston Consulting Group*, mais especificamente por Bruce Henderson (1970) demonstrando o portfólio de produtos de uma empresa, esta ferramenta demonstra visualmente os resultados obtidos de acordo com cada quadrante, e seus parâmetros são com base no crescimento de mercado.

Henderson (1970) mostra que os quatro componentes são representados através da matriz de dois eixos, divididos entre o eixo do *marketshare*, que analisa o tamanho de participação de mercado do portfólio dos produtos que as organizações possuem, enquanto que o outro eixo é do crescimento de mercado, da qual busca examinar a capacidade de crescimento que o portfólio possui, de forma que, com base nesses quesitos, os produtos são classificados, como ilustra a Figura 2.

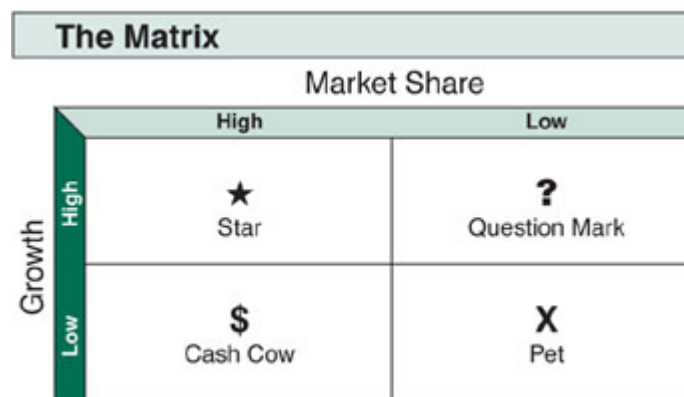


Figura 2 – **Matriz BCG**

Fonte: Henderson (1970).

No quadrante da qual possui uma estrela, são os produtos que representam alta taxa de crescimento e participação no mercado, no ponto de interrogação os produtos ofertados também possuem alta taxa de crescimento, porém com baixa participação de mercado, isto gera incertezas sobre gestão e resultados futuros. No quadrante representado pela vaca leiteira estaria os produtos maduros, consolidados no mercado e rentáveis a organização, por fim o animal de estimação representa os produtos que não apresentam perspectiva de mercado e nem crescimento em seus resultados (KOTLER, 2000; ROJO, 2006).

2.2.3 Ciclo de vida

O ciclo de vida de Greiner (1998) é um modelo que busca conhecer como as organizações em geral se desenvolvem, de modo que incorpora e abarca cinco características principais na sua análise, que são o tamanho e a idade da empresa, os seus estágios de evolução e revolução e a taxa de crescimento do setor da qual está inserido.

A inclusão da variável idade da organização se baseia essencialmente pelo fato de que os problemas e conceitos gerenciais são enraizados e influenciados pelo tempo, assim como as eventuais institucionalizações de práticas e atitudes gerenciais o são, já o tamanho da organização é considerado, pois os problemas e soluções de uma companhia geralmente mudam de forma considerável com o aumento de colaboradores e o volume das vendas, de forma que as organizações não conseguem manter as mesmas questões gerenciais e práticas enquanto ela cresce em tamanho por longos períodos de tempo. Já os estágios ou fases de evolução são períodos das quais as organizações conseguem crescimento prolongado que não requerem ajustes grandes nos padrões gerenciais para manter o crescimento, por outro lado, ainda há os estágios de revolução, os períodos turbulentos exibindo grandes perturbações nas práticas gerenciais e administrativas, dessa maneira, caso a organização que passe por esse estágio não conseguir abandonar práticas passadas e implantar grandes mudanças organizacionais é provável que eles diminuam ou cessem a sua taxa de crescimento. A última variável é o crescimento do setor, de maneira que a velocidade da qual uma organização passa por estágios de evolução e revolução está intimamente ligado com o ambiente mercadológico do seu setor (GREINER, 1998).

A partir disso, Greiner (1998) propõe cinco fases de crescimento, com específicos ciclos de evolução e revolução, mostrados na Figura 3.

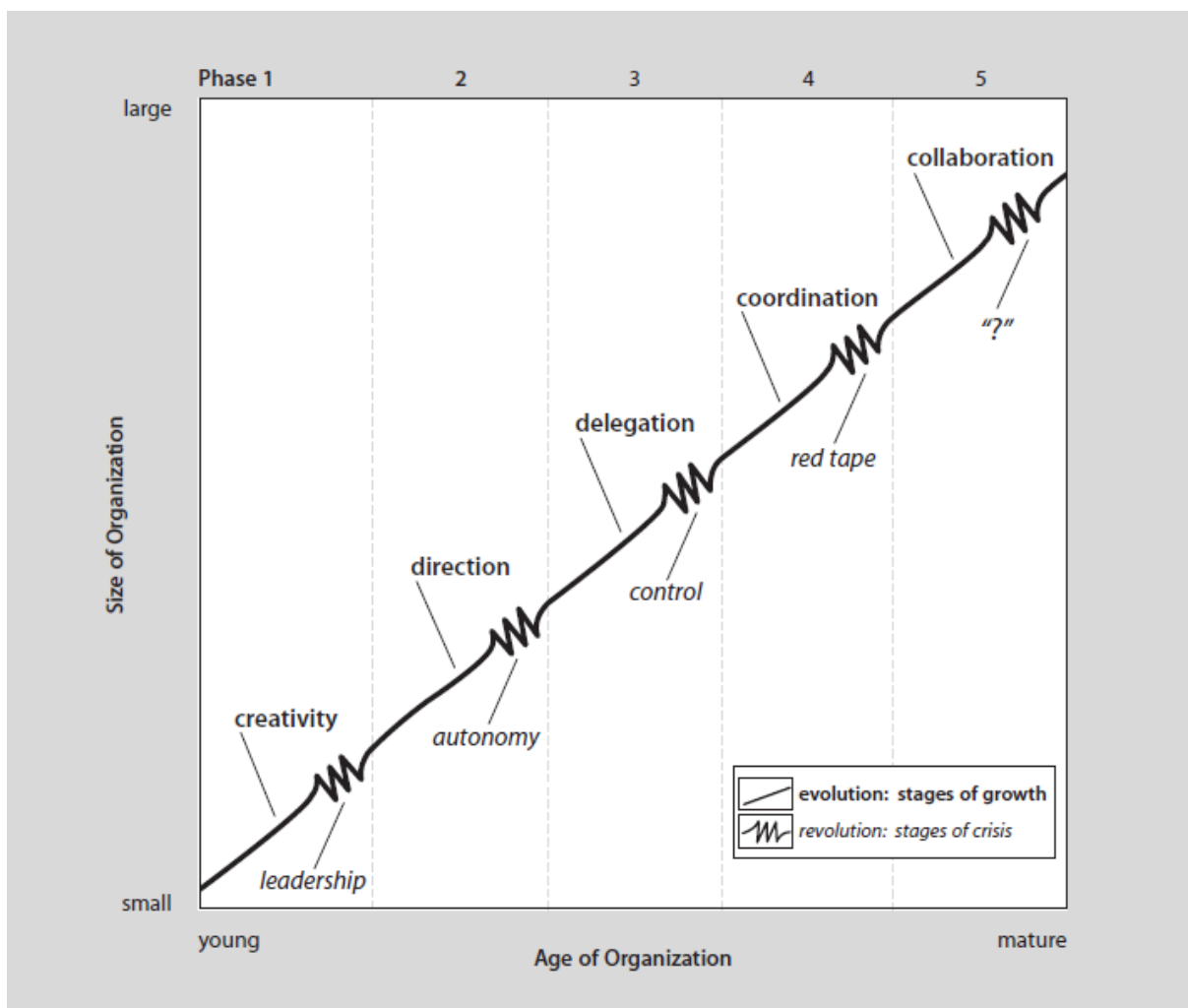


Figura 3 – Ciclo de vida de Greiner

Fonte: Greiner (1998).

A primeira fase de evolução do ciclo denomina-se fase da criatividade, estágio do nascimento da empresa com ênfase na criação tanto de um produto quanto de um mercado, de forma que os fundadores da organização são orientados pela sua técnica e empreendedorismo, geralmente desprezam atividades gerenciais, a comunicação entre colaboradores são frequentes e informais, longas horas de trabalho são recompensados por salários modestos e promessas de benefícios de propriedade e as decisões e motivações são altamente sensíveis ao *feedback* do mercado. Conforme a organização desenvolve-se e cresce nesse estágio surgem-se cada vez mais novas responsabilidades gerenciais e controles contábeis e financeiros, ocorre o ponto da crise da liderança, que é o começo da primeira revolução, da qual é necessário um gestor para liderar a empresa para fora dessa confusão e resolver os problemas gerenciais com o necessário conhecimento e habilidades para introduzir novas técnicas de negócios (GREINER, 1998).

A segunda fase é a de direção, daqueles que sobrevivem à primeira fase embarcam em um período de crescimento sustentado por uma liderança diretiva caracterizada por introduzir

uma estrutura organizacional funcional com setores cada vez mais especializados, introdução de sistemas contábeis de estoque e compras, padronizações de incentivos, orçamento e de trabalho, comunicação se torna mais formal e impessoal, e os novos gestores assumem a maior parte das responsabilidades de instituir diretivas. Nesse estágio, apesar das novas técnicas diretivas possibilitarem canalizar a energia dos empregados mais eficientemente para o crescimento, eventualmente se tornam inapropriadas para controlar organizações cada vez mais diversificadas e complexas, entrando na segunda revolução, a chamada crise de autonomia, devendo partir para a delegação das atividades (GREINER, 1998).

Já a terceira fase se refere à delegação, ou seja, aplicação de uma estrutura organizacional mais descentralizada, de tal forma que muito mais responsabilidades são repassadas para os gestores das filiais, centros de lucros e bonificações são usados para motivar os colaboradores. Os executivos de alto escalão se limitam a gerir por exceção baseado em relatórios periódicos do campo, a administração muitas vezes procuram concentrar em adquirir empreendimentos externos que possam se alinhar com as outras unidades descentralizadas e a comunicação do topo é infrequente e geralmente ocorrem por correspondência, telefone ou visitas breves pelas filiais. Nessa fase, um problema grave surge: de um lado, os gestores do topo sentem que estão perdendo controle cada vez mais das diversificadas operações, por outro lado, os gestores autônomos de campo acabam preferindo agir cada um por si sem coordenação dos planos, recursos, tecnologias e de pessoal com o resto da organização, entrando na crise de controle, da qual a alta administração busca retomar o controle da organização como um todo, que devem achar solução em novas técnicas de coordenação (GREINER, 1998).

A quarta fase evolutiva, por sua vez, é da coordenação, caracterizada pelo uso de sistemas formais para atingir maior coordenação, de forma que unidades descentralizadas são fundidas em grupos de produtos e cada grupo é tratado como centros de investimento. O retorno sobre o capital investido é usado como critério para alocação de recursos, procedimentos formais de planejamento são estabelecidas e intensivamente revistas, vários membros de staff são contratadas para iniciar programa de controle e exame dos gestores de linha, o uso do capital são cuidadosamente medidas e parceladas entre toda a organização, algumas funções técnicas são centralizadas na matriz, enquanto as operações diárias continuam descentralizadas e opções de ações e distribuição de lucros em toda organização são usadas como encorajamento para os empregados se identificarem com toda a organização. Entretanto, acontece nessa fase a crise burocrática por causa dos diversos sistemas e programas introduzidos que começam a exceder sua utilidade, ou seja, a organização se torna grande demais para ser gerido por programas formais e sistemas rígidos.

Assim, segundo Greiner (1998), entra-se na quinta fase de evolução, o estágio da colaboração que enfatiza forte colaboração interpessoal para superar a crise burocrática com uma abordagem mais flexível e comportamental da gestão, com foco na solução de problemas rapidamente através de ações em equipe, das quais são formados de diversas funções para resolver tarefas específicas, staffs especialistas são reduzidas na matriz, realocadas e combinadas em equipes indisciplinadas de consultores indiretos, sistemas de controle formais são simplificadas e combinadas em um único sistema de múltiplos propósitos, reuniões de gestores-chave são frequentemente feitas focadas em problemas grandes, programas educacionais são usadas para treinar os gestores em habilidades comportamentais para atingir melhor trabalho em equipe e resolução de conflitos, sistemas de informação em tempo real são integrados em processos de decisão diárias, recompensas econômicas são voltados mais para o desempenho da equipe do que para realizações pessoais e experimentar novas práticas são encorajadas através da organização. Nessa fase, Greiner (1998) postula que a crise será “?”(ponto de interrogação), centralizada em saturação psicológica dos colaboradores que ficam mais fisicamente e emocionalmente exaustas pelos intensos trabalhos em equipe e pressão por soluções novas, o autor ainda sugere que essa revolução possa ser resolvida com novas estruturas e programas que permitem os colaboradores a descansarem periodicamente, refletirem e revitalizarem-se.

2.2.4 Cinco forças de Porter

Desenvolvida por Michael Porter (1979), o estado de competição em um setor depende de basicamente cinco forças, a ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos consumidores, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e a própria disputa competitiva dos concorrentes, conforme ilustrado na Figura 4.

O objetivo principal da formulação de estratégia é para enfrentar a competição, que na prática, não é somente o concorrente ou outros participantes de um determinado setor, mas também a sua economia subjacente e forças competitivas, como clientes, fornecedores, entrantes em potencial e os produtos substitutos, ou seja, o estado de competição num setor depende de cinco forças básicas, de forma que o estrategista deve encontrar uma posição que possa defender a melhor forma essas forças ou até influenciá-las ao seu favor (PORTER, 1999).

Exhibit
Forces governing competition in an industry

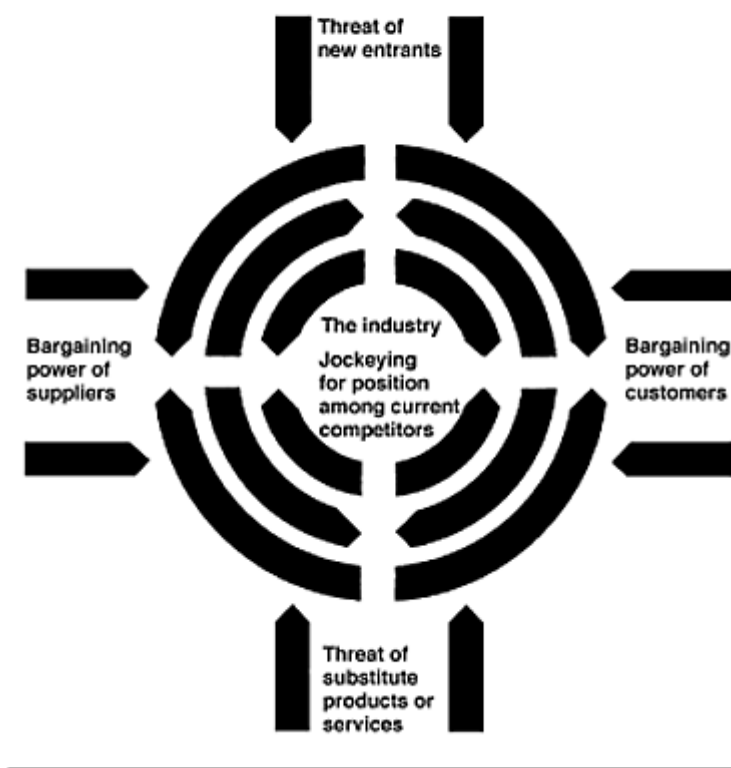


Figura 4 – **Cinco forças de Porter**

Fonte: Porter (1979).

A ameaça de novos entrantes depende principalmente das barreiras de entrada e da reação dos concorrentes, por primeiro, as barreiras podem ser de economia de escala, diferenciação do produto, exigências de capital, desvantagens de custo independentes do tamanho (provindas da curva de aprendizagem, tecnologia exclusiva, acesso a melhores fontes de matéria prima, subsídios do governo ou localização favorável), acesso a canais de distribuição e política governamental, já a reação dos concorrentes existentes também podem dificultar a entrada, essas organizações já estabelecidas no setor podem utilizar-se de ações para defenderem-se, usando recursos substanciais para rechaçar o invasor, disposição a reduzirem os preços para manter a participação ou até a lentidão do crescimento do setor (PORTER, 1999).

Os fornecedores e compradores também podem exercer grande influência na competitividade da organização, uma vez que os fornecedores podem exercer grande poder de negociação aumentando os preços ou reduzindo a qualidade dos bens e serviços, já os clientes também podem forçar a baixa de preços, exigir mais qualidade ou prestação de serviços. Os produtos substitutos por sua vez limitam o potencial de um setor por imporem um teto no preço,

necessitando que se melhore a qualidade do produto ou estabelecer uma diferenciação. Já em relação aos concorrentes propriamente ditos, é necessário que a organização manobre pelo posicionamento da organização, pelo preço, introdução de produtos ou combates publicitários (PORTER, 1999).

As cinco forças criadas por Porter demonstra como as forças da organização são determinadas por sua posição competitiva através das cinco forças: poder dos fornecedores – que possuem controle sobre a competitividade no setor através do seu poder de barganha, a ameaça de novos entrantes – que se refere à facilidade de novas organizações de entrarem no mercado, trazendo mais capacidade produtiva e conseqüentemente ameaçar a competitividade, a ameaça de substituto – em que extensão diferentes produtos podem ser adquiridos em vez dos produtos da empresa ou oferecidos pelo mercado, o poder dos compradores – que se refere ao poder dos compradores de fazer baixar os preços e por fim a rivalidade competitiva – referindo-se às forças de competição do setor (BARUTÇU; TUNCA, 2012).

2.2.5 *Balanced Scorecard*

Por fim, outra ferramenta fundamental e importante é o *BSC*, do inglês *Balanced Scorecard*, é um sistema para mensuração de desempenho, organização para dar suporte ao planejamento estratégico, o *BSC* contribui com as seguintes ações: esclarece e traduz a visão e a estratégia empresarial, comunica-os, planeja, estabelece metas e alinha as perspectivas estratégicas, e visa também aprimorar o *feedback* e o aprendizado estratégico. Para realização do *BSC*, é necessário o objetivo estratégico, indicadores referentes à perspectiva financeira, de clientes, de processos, de aprendizado e crescimento, também são necessárias metas e planos de ação, ou seja, deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo, e relacioná-los às ações que devem ser seguidas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e dos funcionários e sistemas, para que no fim seja produzido o desempenho desejado, nesse sentido, o *BSC* consegue ser usado tanto para medir e diagnosticar a estratégia ou também como uma ferramenta de controle e gerenciamento da estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997).

Conforme demonstrado na Figura 5, o *BSC* busca traduzir a visão e estratégia de uma organização, subdividindo-os em quatro perspectivas principais de finanças, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Translating Vision and Strategy: Four Perspectives

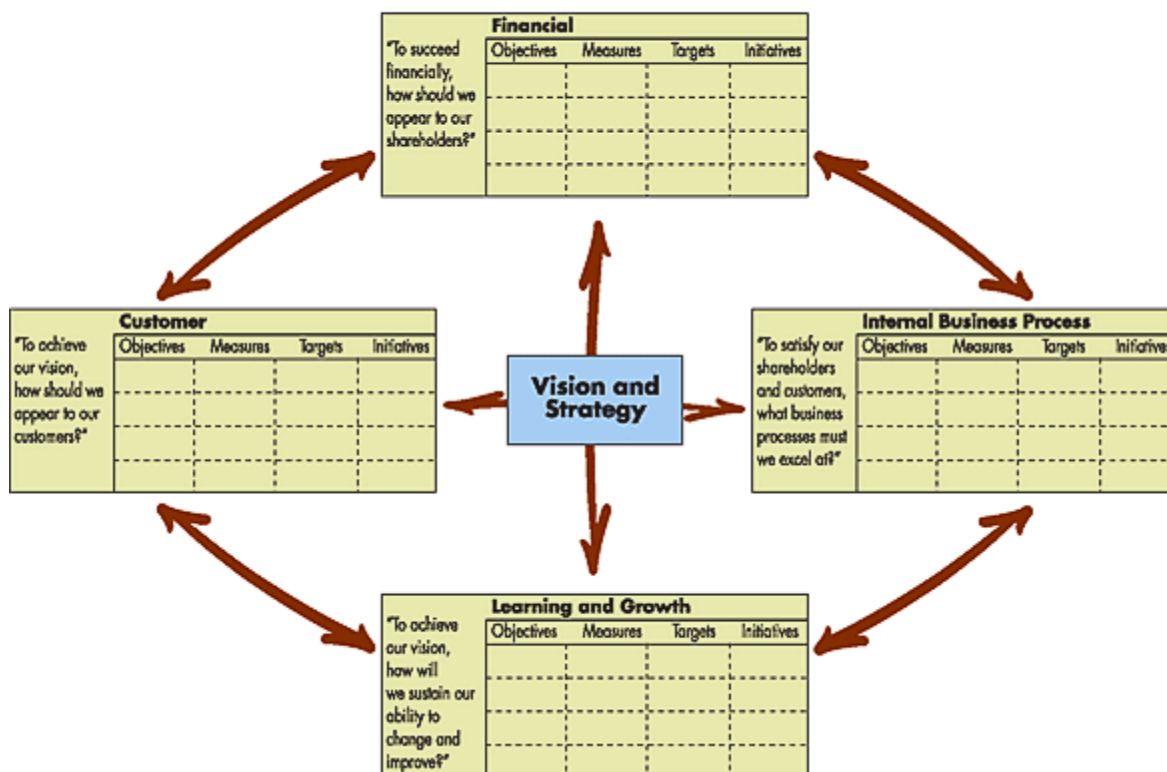


Figura 5 – *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan; Norton (2007).

Na parte do diagnóstico ou medição, Kaplan e Norton (1997) propõem as quatro perspectivas e que englobam cada qual com suas medidas de desempenho. Na perspectiva financeira, enfatiza a importância para que os objetivos financeiros sejam vinculados com a estratégia da organização, também serve de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas, pois qualquer medida selecionada deve fazer parte da cadeia de relações de causa e efeito que resultem com a melhoria do desempenho financeiro.

Já na perspectiva do cliente, a organização deve identificar os segmentos de clientes e mercado da qual ela deseja competir, dessa forma, essa perspectiva permite às organizações de alinharem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes com os segmentos de clientes e mercados, que representam as fontes produtoras de receita dos objetivos financeiros da empresa, como também propor valor aos clientes, compreendendo as necessidades dos clientes oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências dos clientes, nessa perspectiva ainda deve traduzir as declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e no cliente (KAPLAN, NORTON, 1997).

A ênfase da perspectiva dos processos internos da empresa deve ser identificada os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas logo após formular as estratégias para a perspectiva financeira e do cliente, portanto, Kaplan e Norton (1997) recomendam que se definam uma cadeia de valor completa dos processos internos iniciado pelo processo de inovação, depois operações e termine com o serviço de pós-venda. Assim, ao fazer essa análise sequencial de cima para baixo, costuma-se revelar processos de negócios inteiramente novos das quais a empresa deverá buscar excelência.

A quarta perspectiva é a perspectiva de aprendizado e crescimento que busca desenvolver objetivos e medidas para orientar o aprendizado e crescimento organizacional, baseado nos objetivos estabelecidos nas outras três perspectivas, pois elas revelam onde a empresa deve se destacar para obter maior desempenho, e assim, a perspectiva de aprendizado e crescimento possibilita o atingimento dos objetivos das outras perspectivas (KAPLAN, NORTON, 1997).

Após a construção do *BSC*, a organização deve incorporá-lo no seu processo gerencial, pois o *BSC* consegue preencher a lacuna da incoerência fundamental entre o desenvolvimento e a formulação da estratégia e sua posterior implementação, para tanto, é necessário que o *balanced scorecard* seja comunicado às pessoas envolvidas com a organização para alinhar a estratégia formulada com todos os colaboradores da organização para que se consiga facilitar o estabelecimento de metas específicas locais, *feedback* e a responsabilidade pela orientação estratégica por todos (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TERCEIRO SETOR

O planejamento estratégico se torna necessário hoje em dia para organizações sem fins lucrativos, os considerados de terceiro setor, pois os mesmos já não usufruem de condições tão estáveis quanto nas décadas passadas, ainda mais, o campo organizacional dessas organizações também é cada vez mais complexo, da qual envolve diversos *stakeholders* como os financiadores, o governo e os beneficiados pela organização, outra questão da importância de se estabelecer estratégias nas organizações sem fins lucrativos é a extrapolação dos objetivos tradicionais e racionais voltados à maximização dos lucros, mas também é feito pela ênfase na legitimidade e do reconhecimento do ambiente social (PEREIRA, AGAPITO, 2007).

Os estudos sobre estratégia no terceiro setor também possui especialidades, como um amplo esforço de desenvolver novas ideias de gestão e estratégia que abarque as características das organizações do terceiro setor, mesmo daqueles que tradicionalmente estudam tal tema

numa perspectiva de empresa, entretanto, de modo geral, muitos são os que tentam adaptar modelos originários do ambiente empresarial para as organizações sem fins lucrativos, deixando de lado várias características peculiares desse ambiente (SERRA, FIGUEIREDO, ALMEIDA, 2013).

2.3.1 Associativismo

Segundo SEBRAE (2008) existem os seguintes tipos de associativismo: redes de empresas – formadas pela união de organizações que têm interesses em comum para aumentar a competitividade em um setor determinado, cooperativas – compostas por no mínimo 20 pessoas físicas unidas voluntariamente por intermédio de uma empresa de propriedade coletiva, sem fins lucrativos e gerida democraticamente e que presta serviços aos seus sócios. Há ainda as associações – a categoria de organização em estudo nesse trabalho, que são sociedades civis funcionando permanentemente e de forma democrática e sem fins lucrativos, que buscam interesses econômicos, sociais, filantrópicos, científicos, políticos ou culturais em comum. Além disso, há os grupos formalmente organizados – constituídos de pessoas que se organizam para uma nova forma de trabalho e remuneração com economia centrada na busca de satisfação das necessidades humanas do bem-estar para todos.

Existem ainda os grupos informalmente organizados – pessoas com mesmos interesses que iniciam sem formalização ações coletivas que buscam resultados que não seriam viáveis individualmente, defendendo o modelo de economia para o bem-estar de todos. Outra forma de associativismo é de empresas de participação comunitária (EPC) – é uma alternativa de investimento da qual a renda desses tipos de empresas é revertida para a própria comunidade, incentivando a economia da região da qual está inserida. Por fim existem os consórcios – que são instrumentos de integração de empresas pequenas para gerar grande capacidade competitiva, fazendo parte também instituições de pesquisa, cooperativas de crédito, centro de catalisadores de tecnologia, observatórios econômicos, bancos, grandes, pequenas e médias empresas, governo e fórum local de desenvolvimento (SEBRAE, 2008).

2.4 CONTROLADORIA

Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013) argumentam que a controladoria possuía sua base na contabilidade, assim como os *controllers* contratados em sua maioria com formação em contabilidade, pois o seu papel era essencialmente de controle, porém, com o aumento da complexidade organizacional, o papel da controladoria se expandiu incorporando novas

preocupações como o planejamento e sistemas de informação, devendo, portanto, haver uma distinção entre suas funções.

No planejamento estratégico, Oliveira, Perez e Silva (2002) defendem que a controladoria, na figura do *controller*, exerce um importante papel de assessorar as diversas gestões da empresa com informações integradas e visão sistêmica a fim de facilitar as decisões, como também na definição das estratégias com informações rápidas e confiáveis. Já no acompanhamento, cabe ao *controller* exercer papel de perito independente para tirar conclusões das medidas quantitativas e qualitativas.

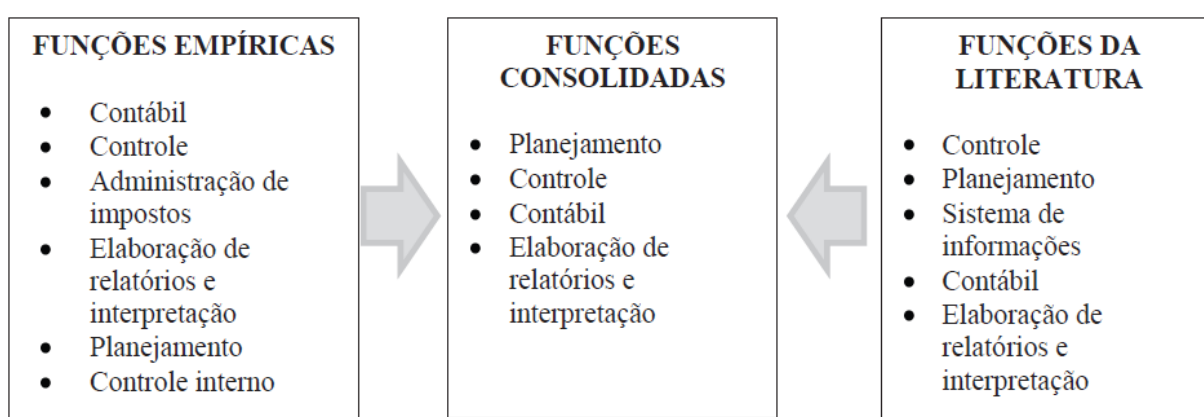


Figura 6 – Funções da controladoria em estudos empíricos e da literatura consolidados

Fonte: Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013).

As funções da controladoria também se diferenciam nos estudos empíricos e os constados na literatura, conforme Figura 6, algumas das quais são destacadas apenas em uma e não em outra, demonstrando que ainda há falta de alinhamento entre o que é defendido na literatura daquela da qual as organizações esperam, mas ainda assim, há funções consolidadas citadas nas duas perspectivas, de forma que se forma um núcleo de consenso entre o que se desenvolve na teoria e no que é praticado, que são as funções de planejamento, controle, contábil e elaboração de relatórios e interpretação (LUNKES, SCHNORRENBERGER, ROSA, 2013).

Aplicada em organizações do terceiro setor, Valadão, Malaquias e Sousa (2008) demonstraram que a gestão com procedimentos de controladoria serviu para auxiliar a organização do terceiro setor de atingir maior sustentabilidade financeira, aumentou a sua eficiência no fluxograma de documentos e processos de conferência, aperfeiçoou-se o capital de giro, houve controle mais racional dos associados afastados que utilizavam dos convênios oferecidos como também contribuiu para economia de impostos com a adoção de novos processos e aumento de associados.

2.5 CENÁRIOS

Cenários são acontecimentos possíveis do futuro, de forma que se forem parametrizadas, poderão ser simuladas. A simulação em si é uma ferramenta cognitiva buscando descrever determinadas situações e identifica a maneira como o mundo ou a situação em estudo específico poderá se transformar no futuro, a partir do diagnóstico das situações do ambiente atual, ou seja, os cenários são imagens do futuro (ROJO, 2006).

Entretanto, Rojo (2006) sugere que nenhum cenário acontece na sua exatidão do que foi simulado, mas sim colocam em discussão as hipóteses sobre o futuro da empresa, de forma que, sabendo dessas possibilidades, os gestores poderão buscar por saídas antes que essas situações aconteçam, portanto, a técnica de simulação de cenários gera imagens que os gestores poderão usar para antecipar as situações futuras, minimizando o elemento surpresa e ajudar a buscar formas de atingir os objetivos estratégicos.

A construção de cenários como um método de avaliação estratégica, apresenta vários pontos fortes, como a participação ativa dos atores internos e externos à organização, riqueza de detalhes e análise de contingências difíceis de serem ressaltadas com métodos quantitativos, possui uma forma narrativa de apresentar os possíveis futuros, ampla gama de múltiplos cenários cobrindo as decisões e ações cabíveis e aprendizado a partir das interações entre as variáveis chaves (CAVALHEIRO, FELLOWS, 2011).

Cavalheiro e Fellows (2011) ainda dizem que o uso de cenários pode originar de várias considerações estratégicas, pode-se considerá-lo como “testes pilotos” das estratégias utilizadas pela organização, como também pode se elaborar conjuntos de perguntas distintas, através da análise das oportunidades e ameaças identificadas nos cenários para adequação da estratégia atual ou a sua flexibilidade, pode-se ainda usar os cenários para estimular a explorar novas opções de estratégias para cada cenário diferente. Assim sendo, os cenários conseguem um desenho mais detalhado de situações, prováveis tendências futuras e traz mais senso de previsibilidade e entendimento aos executores (CAVALHEIRO, FELLOWS, 2011).

Devido, portanto, às instabilidades nos ambientes organizacionais decorrentes das inovações tecnológicas, flutuações do mercado financeiro e acesso a informações por parte dos consumidores, o planejamento de longo prazo passa a necessitar da utilização de cenários prospectivos a fim de identificar melhor as forças e dinâmicas existentes no futuro da organização (MORITZ, PEREIRA, 2005), e assim, conhecer as possibilidades futuras de modo que possa elaborar e planejar estratégias preestabelecidas que poderão acelerar a resposta para qualquer que seja o cenário que se realiza (RODRIGUES, ROJO, BERTOLINI, 2013).

Portanto, a técnica de cenários é uma importante ferramenta de auxílio e suporte ao processo de tomada de decisão nas empresas que garantam mais qualidade, criatividade e segurança, como também ajuda na ordenação da percepção sobre ambientes futuros alternativos que expande a visão e quebrar antigos paradigmas e questionar pressupostos para enxergar possibilidades de decisão, criando base de estratégias para o planejamento e atingimento de metas e objetivos futuros (MORITZ, PEREIRA, 2005). Além disso, pela pesquisa feita por Silva, Spers e Wright (2012) a ferramenta de cenários é amplamente utilizada no Brasil, de forma que mostra que os cenários são uma ferramenta importante na gestão estratégica em ambientes turbulentos.

Após a revisão da revisão teórica referente aos temas abordados pela pesquisa, a saber planejamento estratégico, ferramentas estratégicas, análise SWOT, matriz BCG, Ciclo de vida, cinco forças de Porter, *balanced scorecard*, planejamento estratégico no terceiro setor, associativismo, controladoria e cenários, passa-se para o capítulo seguinte, do método e técnicas de pesquisa da produção técnica.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Yin (2001) defende que existem três condições que devem ser consideradas ao escolher uma estratégia de pesquisa, primeiramente o tipo de questão de pesquisa proposta, em segundo lugar a extensão de controle que o pesquisador possui sobre os eventos atuais e por último o grau de enfoque em acontecimentos históricos em relação aos acontecimentos atuais.

Dessa maneira, em relação aos objetivos dessa pesquisa, o estudo foi conduzido em duas etapas, a primeira etapa está vinculada aos objetivos específicos a) e b), a saber: a) reavaliação da missão, visão e objetivos gerais da organização em estudo, assim como b) a aplicação do método Rojo (2006) de simulação de cenários. Nessa primeira parte foi utilizada uma pesquisa explicativa classificada como *ex-post-facto*, ou seja, uma pesquisa depois do fato ao analisar o conteúdo das reuniões que foram realizadas na organização em estudo que resultaram no planejamento estratégico por cenários. Para isso, o trabalho utilizou-se do modelo Rojo (2006) de simulação de cenários, que é dividido em cinco etapas principais, o primeiro é o levantamento de variáveis críticas a partir da técnica *Delphi* dos especialistas – aquilo que os especialistas da organização ou setor concordam como sendo os primordiais para o sucesso. Já a segunda etapa, caracterizada como inteligência competitiva, as variáveis críticas se tornam base na aplicação das ferramentas estratégicas. A terceira etapa simula os cenários futuros, mostrando quais são as potenciais realidades futuras e, a partir delas, desenvolvem-se estratégias na quarta etapa, que são então subdivididas em metas para execução na quinta etapa. Após essas etapas, passou-se ao monitoramento e controladoria dos objetivos e metas formuladas a partir do estabelecimento da figura de um agente de controladoria - *controller*, a fim de observar a evolução das mesmas.

A segunda parte da pesquisa, ligado aos objetivos c) e d): da criação dos indicadores para controladoria das metas e o acompanhamento da evolução desses indicadores, respectivamente, utilizou-se da pesquisa-ação, ao se elaborar e acompanhar os indicadores baseados nas metas estipuladas no planejamento estratégico em conjunto com a gerência da AMIC.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Os dados primários da elaboração do planejamento estratégico foram coletados a partir da criação de um grupo foco para se aproximar da realidade de um determinado grupo, criando condição ambiental para a qual propicie manifestação espontânea de cada um e interação entre todos os integrantes (GODOI, BANDEIRA-DE-MELLO, SILVA, 2006).

Essas reuniões aconteceram em seis encontros formais semanais, iniciando-se em agosto de 2014 e finalizando em outubro de 2014, envolvendo gerentes, supervisores, funcionários da organização e uma equipe de mestrandos – constituídos pela Ariane dos Santos, Elaine S. Peinado, Emerson Dietrichkeit e Pang L. Hsu, equipe da qual inicialmente moderados pelo professor dr. Claudio Antonio Rojo, moderação da qual foi posteriormente transferido para o discente Pang L. Hsu. Também foram utilizados dados secundários que foram coletados através de pesquisas nos registros da organização, análise do conteúdo de planejamentos estratégicos de anos anteriores e análise do material divulgado em site e revista da organização.

Os dados coletados do grupo criado foram fundamentalmente provindos de anotações e reflexões do moderador e de transcritos das discussões do grupo, de forma a orientar e referenciar a investigação em novos campos, gerar ideias e informações provindas da percepção dos participantes, desenvolver planos de entrevistas e questionários como também oferecer interpretações dos resultados dos integrantes em um curto período dificilmente coletadas através de observações, com riqueza e flexibilidade na coleta dos dados, como também espontaneidade pela interação dos integrantes, tal metodologia ainda combina elementos das duas principais técnicas de coleta de dados qualitativos, a entrevista individual e a observação participante (GODOI, BANDEIRA-DE-MELLO, SILVA, 2006).

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados foram utilizadas diversas ferramentas de planejamento estratégico, como análises SWOT, ciclo de vida das organizações de Greiner, matriz *Boston Consulting Group* (BCG), análise das cinco forças de Porter agregados na análise de cenários. Além disso, foram examinados os indicadores atuais e propostos novos indicadores à luz da ferramenta do *Balanced Scorecard*.

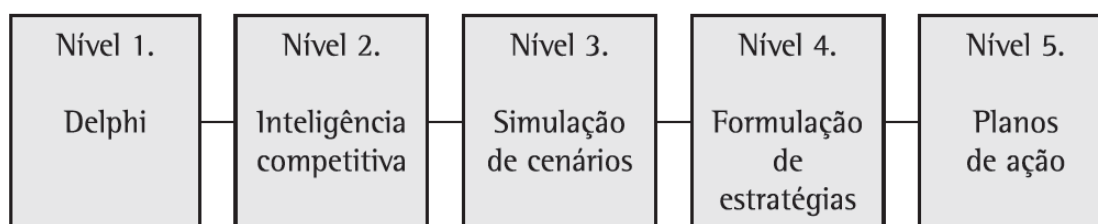


Figura 7 - **Estrutura básica do simulador de cenários do modelo Rojo**

Fonte: Rojo (2006).

Para a simulação de cenários foi utilizado o modelo proposto por Rojo (2006), conforme Figura 7, que acontece através de cinco níveis. Pela figura, observa-se que o nível 1 emprega a técnica *Delphi*, que foi adaptado, pois conforme mencionado, foram utilizadas entrevistas em grupo com os especialistas – um supervisor de cada departamento: de serviços, administrativo, financeiro e comercial, bem como do gerente geral – da AMIC, ou seja, 05 supervisores de um total de 30 colaboradores da associação, da qual foram exploradas as informações necessárias para se estimar as tendências e eventos futuros no segmento em questão, de associações de micro e pequenas empresas. No nível 2, há o uso da inteligência competitiva, da qual foram aproveitadas as análises que já haviam sido efetuadas nas entrevistas, pois organizações precisam ser competitivas frente ao mercado, seja ele de qualquer nível, portanto a inteligência competitiva é de extrema importância na busca do entendimento do ambiente no qual a empresa está inserida.

A inteligência competitiva é de fundamental importância para as pessoas bem desenvolverem as suas atividades profissionais, para as unidades de trabalho planejarem as suas ações operacionais, para os setores estratégicos definirem as suas estratégias de ação, com vistas ao mercado e à competitividade, fatos que são explorados para embasar a elaboração de cenários no nível 3. Os cenários, conforme Rojo (2006), são possibilidades de acontecimentos futuros, que, se parametrizadas, podem ser simuladas. Neste trabalho foram analisados dois cenários, um otimista que se baseia no aumento do número de associados e um pessimista que prevê redução. Esta dicotomia não representa nenhum problema ou pobreza de análise, pois não existe um número padrão para a quantidade de cenários, porém normalmente variam entre dois e três. Segundo Rojo (2006), “muitos cenários acabam por confundir o planejador”. Delineados os cenários, acontece a etapa da definição das estratégias, nível 4, que são as regras de prazo definido formuladas por meio de um processo racional de análise. Encerrando a análise acontece o nível 5, com a determinação das metas, que são descrições claras do que se pretende alcançar com definição em termos qualitativos e com prazos determinados.

Para a controladoria dos indicadores, por sua vez, foram realizadas reuniões mensais juntos ao gerente geral, que por sua vez assumiu a responsabilidade e papel do *controller*. Essas reuniões mensais se realizaram alternando entre os dias 10~15 de janeiro a setembro de 2015, sempre às 9:30hr da manhã, com o objetivo de inspecionar a inserção correta dos dados e informações e para o cálculo adequado das fórmulas dos indicadores, auxiliá-los a formular os planos de ação para cada meta indicada, assim como acompanhar o progresso desses indicadores conforme o tempo.

3.4 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Primeiramente, um limitante da pesquisa é a pouca possibilidade de generalização dos resultados que se formarão, visto que é um estudo de caso de uma associação específica, inserido no seu mercado com suas particularidades, apesar de fornecer um processo analítico que possa se tornar base para pesquisas futuras em outras organizações do terceiro setor. Em segundo lugar se tem a falta de especialistas externos no nível 1 do método de simulação de cenários, o que pode acarretar na perda de precisão sobre a importância das variáveis críticas do setor, entretanto, ressalta-se que as variáveis identificadas serão aquelas que forem consideradas importantes para a sua realidade organizacional.

Há ainda a possibilidade dos dados coletados do grupo criado serem tendenciados, visto que são fundamentalmente provindos de anotações e reflexões do moderador e de transcritos das discussões do grupo, tal questão será atenuado pelo triangulamento das anotações e reflexões junto com toda a equipe participante do processo de planejamento estratégico.

4 CONTEXTO DO PROJETO

A organização sem fins lucrativos em estudo foi fundada em 25 de maio de 1984 em Cascavel, no Paraná, buscando auxiliar o micro e pequenas empresas da região. O objetivo da entidade é a promoção social e econômica de seus associados por meio de diversos estímulos ao desenvolvimento. Ela é considerada a maior entidade de classe do Brasil, possuindo 2.846 conveniados e uma ampla rede credenciada com mais de 500 profissionais de saúde, hospitais, clínicas e laboratórios conveniados, segundo dados de outubro de 2015. Além dos serviços de saúde possui vários outros produtos e serviços, como consulta ao crédito pelo Serasa e negativação, certificado digital, assistência jurídica gratuita, centro de inclusão digital, cursos palestras e treinamentos, café com negócios e rodada de crédito (para interação entre os associados), locação de sala de treinamentos, central de negócios, seguro de vida, seguro hospitalar, software para gestão empresarial, entre outros.

Diante disso o projeto buscou solucionar o problema de falta de direção estratégica, visto que a organização já possuía um planejamento estratégico anterior, porém o mesmo não foi acompanhado com o passar do tempo, fazendo com que fosse abandonado em seguida. Dessa maneira, optou-se por formular novamente um planejamento estratégico com mecanismos de acompanhamento posterior, incluindo medidas de desempenho e a inserção da figura do *controller* para monitorar as medidas. Para o planejamento estratégico participaram a gerência, a supervisão de cada departamento e funcionários da organização, direcionados por uma equipe do programa de mestrado da Unioeste.

5 TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS

Os mecanismos de intervenção aplicados foram, em primeiro lugar, a elaboração de um planejamento estratégico, iniciando-se pela revisão, análise e ajustes na missão, visão e objetivos gerais da organização, visando readequá-los à realidade da organização, em seguida, a aplicação do método de simulação de cenários Rojo (2006), para o levantamento das informações relevantes em relação ao seu ambiente competitivo, o portfólio de produtos, as suas forças e fraquezas internas e externas, características da organização bem como indicadores financeiros e não financeiros da organização. De posse dessas informações se simularam dois cenários otimista e pessimista e estabelecer estratégias em conformidade a elas para criar metas.

Após essa primeira etapa, a segunda etapa foi de controladoria e auditoria das metas estabelecidas da primeira etapa, a fim de monitorar o atingimento ou não dessas metas, tal objetivo foi realizado a partir de indicadores estratégicos baseado na ferramenta do *Balanced Scorecard* juntamente com os objetivos gerais estabelecidos previamente. O monitoramento e a alimentação dos indicadores formulados foram feitos pela figura do *controller* interno da associação.

Finalizada o capítulo da qual indica a forma de intervenção realizada e os mecanismos utilizados, o próximo capítulo tratar-se-á da análise e interpretação dos resultados obtidos.

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

6.1 MISSÃO, VISÃO E OBJETIVOS GERAIS

Iniciou-se a fase de planejamento estratégico com a revisão da missão da organização, com o intuito de ser o princípio norteador do planejamento, observando que, a partir do consenso nas reuniões entre os diretores, colaboradores e a equipe da Unioeste, ela deve enfatizar que a AMIC têm como missões tornar o associado mais competitivo, demonstrar que a associação luta pela representatividade dos micro e pequenos empresários ou que ela possui força de representatividade, poder mostrar aos associados e à sociedade de que a AMIC oferece mais produtos e serviços do que eles percebem e também mostrar que a associação tem um papel importante na tentativa de união dos setores e da classe, que possuem a visão de que os outros entes são apenas concorrentes, assim sendo, a missão elaborada em 2013 de “Facilitar o desenvolvimento dos associados com produtos, serviços e representatividade” foi discutida e alterada para “Facilitar o desenvolvimento sustentável e a união dos associados com produtos, serviços e representatividade”. Após a aprovação pela diretoria, observa-se que a mudança não foi uma alteração total da missão, mas sim um incremento sobre o já existente, uma vez que foram apenas adicionado detalhes que demonstram de forma mais clara a razão da existência da AMIC, conforme mostra Quadro 1.

Em seguida discutiu-se sobre a visão da organização, que deveria demonstrar um vínculo à missão da associação, de união, fidelização e representatividade, assim como a da organização defender os associados a partir da sua representatividade perante as autoridades e o poder político também pelo fomento aos negócios dos associados, para tanto, a visão anterior, de “Em 2014, atingir 5.000 associados ativos, viabilizar o terreno e iniciar obras para construção da nova sede própria e ser reconhecida como modelo de gestão entre as AMPE’s” não estava muito adequada, primeiramente pela estipulação da data e o atingimento dos 5.000 associados, como também da iniciação da obra de nova sede serem mais vinculados à objetivos e não à visão, e que mesmo assim não foram atingidos, assim sendo, a proposta da nova visão foi definida como “Ser reconhecida como a melhor entidade empresarial representativa no oeste do Paraná com excelente nível de satisfação dos associados”, mais próximo à ideia da visão indicar a posição que a AMIC quer atingir, demonstrado no Quadro 1.

MISSÃO
Definida em 2013: Facilitar o desenvolvimento dos associados com produtos, serviços e representatividade.

Proposta: Facilitar o desenvolvimento sustentável e a união dos associados com produtos, serviços e representatividade
VISÃO
Definida em 2013: Em 2014, atingir 5.000 associados ativos, viabilizar o terreno e iniciar obras para construção da nova sede própria e ser reconhecida como modelo de gestão entre as AMPE's.
Proposta: Ser reconhecida como a melhor entidade empresarial representativa no oeste do Paraná com excelente nível de satisfação dos associados.

Quadro 1 – Missão e visão propostas

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Após a determinação da missão e visão, objetivou-se indicar os principais objetivos de manutenção e crescimento da competitividade e sobrevivência da associação: primeiramente reiterou-se que é necessário aumentar a sustentabilidade financeira da organização, pois apesar da associação ser sem fins lucrativos, é imperativo que a própria AMIC consiga se sustentar e não depender de terceiros financeiramente, para isso, também foi preciso elaborar como segundo objetivo o aumento da quantidade de associados, considerados como base para a organização, mostrados no Quadro 2.

Objetivos propostos
1. Aumentar a sustentabilidade financeira da AMIC
2. Aumentar a quantidade de associados
3. Reduzir dependência dos produtos / convênios de saúde (descentralização)
4. Agregar valor à imagem para reduzir desfiliação

Quadro 2 – Objetivos propostos

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Além disso, ainda no Quadro 2, também se definiu objetivo da redução da dependência dos produtos e do convênio de saúde, no sentido de mostrar para os associados que a AMIC oferece vários outros produtos e serviços que possam fidelizá-lo, por fim, deve-se agregar valor à imagem da organização, demonstrando mais ativamente o papel que ela exerce e o que ela pode oferecer para a sociedade e seus associados, objetivando reduzir desfiliação.

6.2 METODOLOGIA ROJO (2006) DE CENÁRIOS

Em sequência, aplicou-se o método Rojo (2006) de simulação de cenários como metodologia de planejamento estratégico, utilizando-se da missão, visão e os objetivos gerais como princípios norteadores da mesma. Assim, a primeira etapa da identificação das variáveis críticas de sucesso, baseado nos objetivos, foram determinados como a dependência da associação em relação aos convênios de saúde e o número de associados.

A segunda etapa foi a denominada inteligência competitiva, com a aplicação das ferramentas estratégicas de SWOT, Matriz BCG, Ciclo de Vida, Cinco forças de Porter e

Balanced Scorecard. Em primeiro lugar, a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças - SWOT da AMIC são mostradas no Quadro 3.

SWOT	
PONTOS FORTES	
	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade, comprometimento e trabalho em equipe; - Convênio na área da saúde - possui 22 anos e corresponde a 20% da receita – é benchmarking para outras associações; - Tradição da AMIC – 30 anos; - Cultura organizacional – orações que geram sentimento de união, motivação; - Mix de produtos – ampla variedade; - Número de associados – 2.500-3.000 (50% da receita com mensalidade); - Parcerias; - Semana da saúde – responsabilidade social, atrelamento da imagem à comunidade; - 90% dos colaboradores possuem ensino superior; - Único no Brasil a fornecer serviço jurídico (juizado especial);
PONTOS FRACOS	
	<ul style="list-style-type: none"> - Dependência dos convênios de saúde; - Gestão do planejamento e falta de indicadores; - Dificuldade de penetração em municípios menores; - Processo de sucessão entre as diretorias; - Baixa participação de alguns dos diretores; - Cultura individual da diretoria, imposição de cultura das suas próprias empresas; - Falta de mão de obra para venda; - Estrutura física não comporta mais: gerando falta de organização; - Negociação direta associado-conveniado; - Falta de treinamento dos colaboradores;
OPORTUNIDADES	
	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de faculdade; - Geração de oportunidades por escala de associados; - Formação de conselho jovem; - Ampliação de associados nos municípios atuais (12-15 municípios atualmente); - Criação de cartão próprio; - Expansão do SERASA; - Patrocínios; - Ampliação de parcerias na área de gestão empresarial; - Criação de parcerias para sistemas tributários, ex.: de fornecimento de nota fiscal eletrônica; - Curso tecnológico de gestão de pequenas empresas de 02 anos;
AMEAÇAS	
	<ul style="list-style-type: none"> - Dependência dos convênios de saúde; - Instabilidade econômica brasileira; - Cartão de crédito: parcelamento das faturas, bandeira utilizada; - Cultura empresarial: falta de senso de associativismo, tendência de usufruir dos serviços apenas; - Crescimento da negociação direta associado-conveniado; - Concorrência com apoio de rede de associações;

Quadro 3 – Matriz SWOT da associação

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Ressalta-se que na análise SWOT, as características são todas direta ou indiretamente relacionadas às variáveis críticas da dependência aos convênios de saúde e a quantidade de associados.

Já a segunda ferramenta da Matriz BCG, indicada no Quadro 4, é de análise do portfólio de produtos e serviços oferecidos pela AMIC e a sua posição relativa à *marketshare* e

crescimento de mercado, valendo ressaltar que a associação possui muitos produtos que foram introduzidos ao mercado a pouco tempo, das quais pode-se ser caracterizado na matriz como produtos estrela.

MATRIZ BCG	
ESTRELA	PONTO DE INTERROGAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • SERASA • Certificado digital • Coopercard • Seguro de vida • Plano de saúde 	<ul style="list-style-type: none"> • Convênio pet • Central de compras
VACA LEITEIRA	ANIMAL DE ESTIMAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Convênio de saúde 	<ul style="list-style-type: none"> • Revista digital AMIC • Lista de sites

Quadro 4 – **Matriz BCG da associação**

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Já no diagnóstico da característica organizacional baseada no ciclo de vida de Greiner, a AMIC pode ser caracterizada como organização em fase de crescimento por coordenação vinculado à crise de burocracia, conforme destacado na Figura 8.

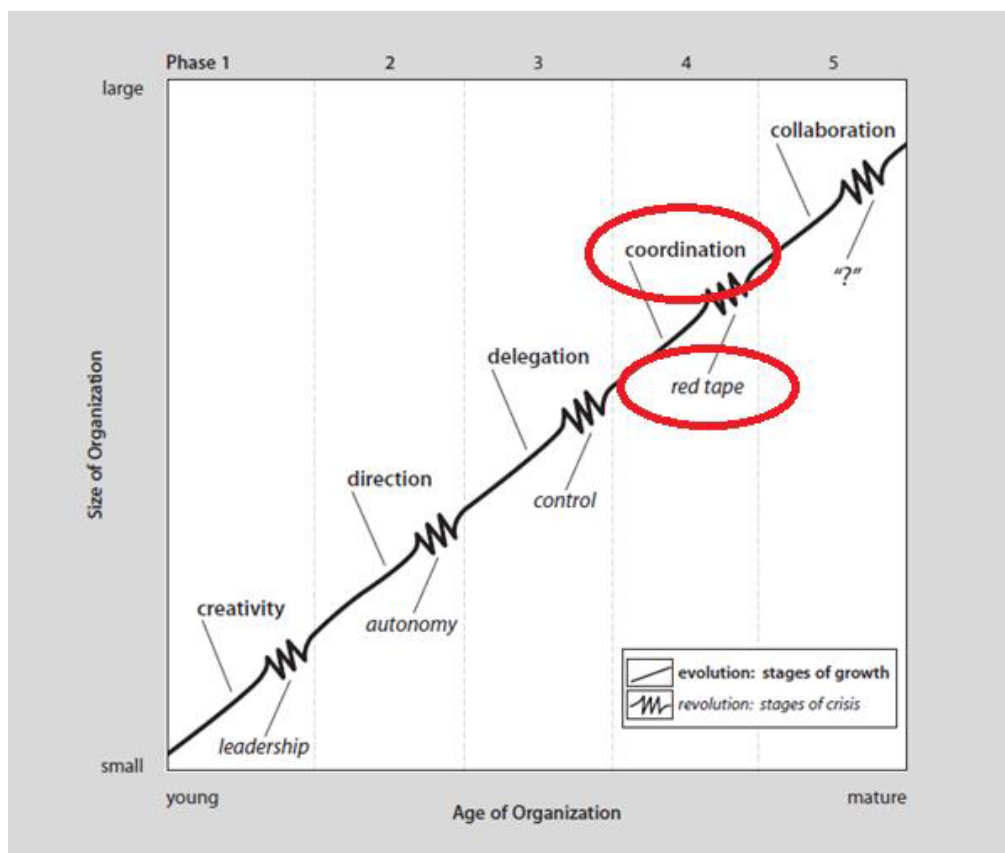


Figura 8 – **Ciclo de vida da associação**

Fonte: Adaptado de Greiner (1998).

Dessa maneira, de acordo com Greiner (1998), passou por características descritas a seguir para chegar a esta fase: 1) burocratização dos processos; 2) estresse interno na organização de eventos; 3) processo gerencial ainda em implantação; 4) trabalho em equipe, mas ainda com segregação setorial, tendo como resultado o conhecimento da fase no ciclo de vida e tendo como objetivo identificar a origem e as razões dos problemas existentes na organização.

Outra ferramenta utilizada é das Cinco forças de Porter, disposta no Quadro 5, da qual busca conhecer a situação competitiva da organização em relação ao ambiente externo à empresa, seus concorrentes, novos entrantes, produtos substitutos, fornecedores e clientes.

5 FORÇAS DE PORTER		
FORÇA	POSIÇÃO DA ASSOCIAÇÃO	CONSIDERAÇÕES
Rivalidade entre concorrentes	Forte	Os principais concorrentes são outras associações e sindicatos da região que têm serviços similares. Implicitamente, não há possibilidade de aumento de preço da mensalidade.
Ameaça de novos entrantes	Forte	Há várias empresas que podem entrar no mesmo segmento, principalmente no convênio de saúde. A principal barreira para novos entrantes é o sistema estruturado para a associação ter esse serviço, como parcerias, know-how, sistema informatizado, tradição e credibilidade. Em relação à lealdade o consenso foi que não existe lealdade dos associados para com a associação.
Ameaça dos produtos substitutos	Fraca	Os produtos são semelhantes aos dos concorrentes e no caso do convênio de saúde, pode ser substituído pelos planos de saúde. A associação tem serviço jurídico que é o único no país, contudo ainda há baixa adesão dos associados.
Poder dos fornecedores	Moderada	Em relação aos fornecedores há uma política de relacionamento especial com os mais importantes, contudo pode ser melhor explorada. A substituição de fornecedores não é difícil pelo número de fornecedores disponíveis no mercado, só que as trocas geram desconforto para clientes.
Poder dos compradores	Moderada	Ainda há dependência dos compradores pelo sistema de convênios de saúde que está implantado. Não há uma política de relacionamento específica para principais clientes.

Quadro 5 – Cinco forças de Porter da associação

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Observa-se que a associação possui posicionamento forte em relação aos concorrentes e em relação à ameaça de novos entrantes, pois não há muitos concorrentes na região em que ela atua e o setor possui barreiras que dificultam a entrada de novas associações, respectivamente.

Assim, tendo como base nas percepções e informações geradas pela inteligência competitiva, foram simulados dois cenários dicotômicos na terceira etapa, sendo uma otimista e outra pessimista, demonstrado no Quadro 6.

Cenário C1 – Otimista
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento no Número de associados 2. Menor dependência de convênio de saúde 3. Aumento da taxa de utilização dos serviços
Cenário C2 – Pessimista
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diminuição no Número de associados 2. Maior dependência de convênio de saúde 3. Diminuição da taxa de utilização dos serviços

Quadro 6 – Cenários simulados para a associação

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Observa-se novamente que os cenários foram vinculados às variáveis críticas e as suas interações, seja ela no cenário otimista, da qual há o aumento de associados, menor dependência dos convênios e o aumento da taxa de utilização dos serviços, ou a situação contrária a elas.

A partir dos cenários, foram formuladas estratégias na quarta etapa em relação às características dos cenários, em conjunto com os gestores dos departamentos da associação, dispostas no Quadro 7.

SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS	
Cenário C1 – Otimista	E1 – Estratégias do Cenário C1
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento no Número de associados 2. Menor dependência de convênio de saúde 3. Aumento da taxa de utilização dos serviços 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Elaborar plano de marketing com foco em fortalecimento da marca <ul style="list-style-type: none"> • Aumento das visitas aos potenciais associados • Estratificar a abordagem dos associados em Comércio, Serviços, Indústrias • Marketing dos serviços oferecidos • Criar endomarketing • Procura e revisão do portfólio em busca de atratividade 1.2 Formação de alianças estratégicas: <ul style="list-style-type: none"> • Formar parcerias com associações das outras cidades (custos, produtos, valor, acesso a mais mercados). • Formar parcerias com prefeituras (canais de comercialização, eventos) • Formar parcerias institucionais (Unioeste, Cooper, Fiep, Banco Fomento, entre outros) • Aumentar número de empresas de software parceiras para oferecimento de serviços de software 1.3 Criar outros meios de pagamento para propiciar o pagamento a prazo 1.4 Formulação de plano de vendas 1.5 Melhorar processo de gestão da associação: <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar os indicadores – RAC e Boletim de indicadores – posição de <i>controller</i> • Implementar um centro de custos • Delimitação das ações estratégicas, táticas e operacionais 1.6 Criação da faculdade tecnológica
Cenário C2 – Pessimista	E2 – Estratégias do Cenário C2
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diminuição no Número de associados 	<ol style="list-style-type: none"> 2.1 Elaborar plano de marketing com foco em fortalecimento da marca

<p>2. Maior dependência de convênio de saúde</p> <p>3. Diminuição da taxa de utilização dos serviços</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estratificar a abordagem dos associados em Comércio, Serviços, Indústrias • Conscientização dos associados em relação aos benefícios dos serviços e associativismo • Marketing de relacionamento <p>2.2 Formação de alianças estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formar parcerias com associações das outras cidades (custos, produtos, valor, acesso a mais mercados). • Formar parcerias com prefeituras (canais de comercialização, eventos) • Formar parcerias institucionais (Unioeste, Cooper, Fiep, Banco Fomento, entre outros) • Fortalecer alianças estratégicas com os fornecedores • Procura e revisão do portfólio em busca de atratividade <p>2.3 Formulação de plano de vendas</p> <p>2.4 Sistematizar a gestão do conhecimento</p> <p>2.5 Melhorar processo de gestão da associação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar os indicadores – RAC e Boletim de indicadores – posição de <i>controller</i> • Implantar/aprimorar sistema de gerenciamento de serviços • Implementar um centro de custos • Delimitação das ações estratégicas, táticas e operacionais
--	---

Quadro 7 – **Estratégias formuladas da associação**

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Analisando o Quadro 7, é possível identificar que várias estratégias foram elaboradas tanto para o cenário pessimista quanto para o cenário otimista, como as estratégias 1.1 e 2.1 da elaboração do plano de marketing, objetivando consolidar a marca da associação, assim como a estratégia 1.2 e 2.2 da formação de alianças estratégicas em busca de expansão e aumento na quantidade de associados. Já os itens 1.4 e 2.3 são de formulação de planos de vendas, enquanto as estratégias 1.5 e 2.5 foram elaboradas com o intuito de melhorar o processo de gestão da associação, todas essas estratégias elaboradas para os dois cenários dicotômicos.

Para facilitar a compreensão das estratégias elaboradas em relação aos objetivos, foi montado o Quadro 8 que mostra de forma sucinta as principais estratégias de acordo com os objetivos.

RELAÇÃO DE OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS		
OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS CENÁRIO OTIMISTA	ESTRATÉGIAS CENÁRIO PESSIMISTA
1) Aumentar a sustentabilidade financeira	- Melhorar processo de gestão da associação	- Melhorar processo de gestão da associação
2) Aumentar a quantidade de associados	- Plano de Marketing - Plano de Vendas - Formação de alianças estratégicas	- Plano de Marketing - Plano de Vendas - Formação de alianças estratégicas
3) Reduzir dependência dos produtos / convênios de saúde (descentralização)	- Plano de Marketing - Plano de Vendas - Formação de alianças estratégicas	- Plano de Marketing - Plano de Vendas
4) Agregar valor à imagem para reduzir desfiliação	- Plano de Marketing - Criação da faculdade tecnológica	- Plano de Marketing

Quadro 8 – **Relação dos objetivos e estratégias**

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

A quinta e última etapa do método Rojo (2006) buscou a construção das metas, que foram baseadas nos objetivos gerais da organização, assim como a projeção da evolução dos mesmos, indicados na Tabela 1.

RELAÇÃO DE OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS																							
OBJETIVOS	METAS	PROJEÇÃO																					
1) Aumentar a sustentabilidade financeira da AMIC	Ter R\$1Milhão acumulado de resultado de lucro líquido ao final de 2018.	<p>Projeção de Lucro Líquido Anual e Acumulado</p> <table border="1"> <caption>Projeção de Lucro Líquido Anual e Acumulado</caption> <thead> <tr> <th>Ano</th> <th>Valor (R\$)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>R\$ 123.898,70</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>R\$ 143.386,16</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>-R\$ 41.743,84</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>R\$ 171.619,36</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>R\$ 245.415,69</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>R\$ 350.944,43</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>R\$ 501.850,54</td> </tr> </tbody> </table>	Ano	Valor (R\$)	2012	R\$ 123.898,70	2013	R\$ 143.386,16	2014	-R\$ 41.743,84	2015	R\$ 171.619,36	2016	R\$ 245.415,69	2017	R\$ 350.944,43	2018	R\$ 501.850,54					
Ano	Valor (R\$)																						
2012	R\$ 123.898,70																						
2013	R\$ 143.386,16																						
2014	-R\$ 41.743,84																						
2015	R\$ 171.619,36																						
2016	R\$ 245.415,69																						
2017	R\$ 350.944,43																						
2018	R\$ 501.850,54																						
2) Aumentar a quantidade de associados	Aumentar anualmente o número de associados em 10% em relação à média realizada no ano anterior nos próximos 4 anos.	<p>Projeção Número de Associados</p> <table border="1"> <caption>Projeção Número de Associados</caption> <thead> <tr> <th>Ano</th> <th>Número de Associados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>2.615</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>2.584</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>2.533</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>2.786</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>3.065</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>3.371</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>3.709</td> </tr> </tbody> </table>	Ano	Número de Associados	2012	2.615	2013	2.584	2014	2.533	2015	2.786	2016	3.065	2017	3.371	2018	3.709					
Ano	Número de Associados																						
2012	2.615																						
2013	2.584																						
2014	2.533																						
2015	2.786																						
2016	3.065																						
2017	3.371																						
2018	3.709																						
3) Reduzir a dependência do convênio de saúde (descentralização)	Aumentar anualmente a receita de outros produtos que não o convênio médico e mensalidades em 15% em relação à média realizada no ano anterior nos próximos 4 anos.	<p>Projeção de participação de receita de outros produtos</p> <table border="1"> <caption>Projeção de participação de receita de outros produtos</caption> <thead> <tr> <th>Ano</th> <th>Participação de outros produtos (%)</th> <th>Participação do convênio (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>15%</td> <td>85%</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>24%</td> <td>76%</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>28%</td> <td>72%</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>32%</td> <td>68%</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>37%</td> <td>63%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>42%</td> <td>58%</td> </tr> </tbody> </table>	Ano	Participação de outros produtos (%)	Participação do convênio (%)	2013	15%	85%	2014	24%	76%	2015	28%	72%	2016	32%	68%	2017	37%	63%	2018	42%	58%
Ano	Participação de outros produtos (%)	Participação do convênio (%)																					
2013	15%	85%																					
2014	24%	76%																					
2015	28%	72%																					
2016	32%	68%																					
2017	37%	63%																					
2018	42%	58%																					
4) Agregar valor à imagem para reduzir a desfiliação	Aumentar anualmente o lucro líquido por associado em 30% em relação à média realizada no ano anterior nos próximos 4 anos.																						

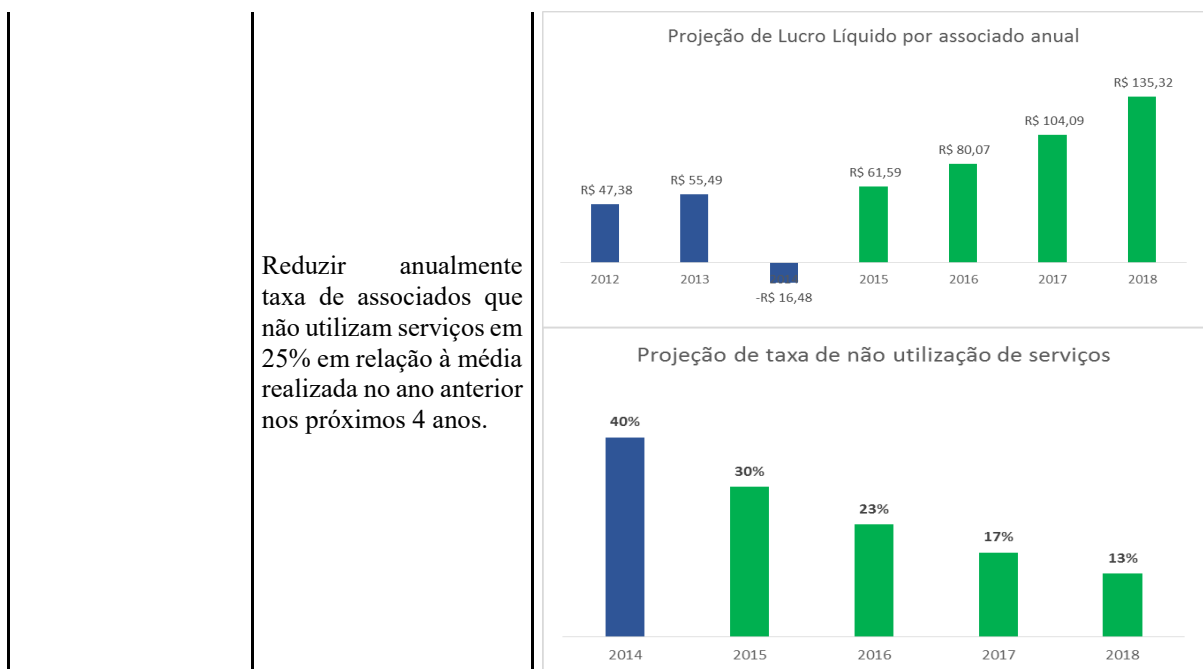


Tabela 1 – Metas propostas baseado nos objetivos

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Conforme Tabela 1, a meta vinculada ao objetivo do aumento da sustentabilidade financeira é de acumular até o ano de 2018 uma reserva de R\$1 milhão para que seja aplicado em seus projetos, já para o aumento da quantidade de associados, foi estabelecido aumentar anualmente o número de associados em 10% em relação à média realizada no ano anterior nos próximos 4 anos como meta. Para redução da dependência do convênio de saúde, das mensalidades com o intuito de descentralizar as fontes de receitas, estabeleceu-se a meta de aumentar anualmente a receita de outros produtos que não o convênio médico e mensalidades em 15% em relação à média realizada no ano anterior nos próximos 4 anos e por último, visando reduzir o número de desfiliações agregando mais valor à imagem da organização definiu-se duas metas, a primeira de aumentar anualmente o lucro líquido por associado em 30% em relação à média realizada no ano anterior nos próximos 4 anos e a segunda meta de reduzir anualmente taxa de associados que não utilizam serviços em 25% em relação à média realizada no ano anterior nos próximos 4 anos, ilustrados na Tabela 1. Como pode-se perceber, as projeções foram estabelecidas em 04 anos pois a gerência da associação entendeu que esse prazo de atingimento das metas é ao mesmo tempo audacioso, porém alcançável.

6.3 INDICADORES DE DESEMPENHO

Indicadores foram elaborados para os objetivos e metas estratégicas formuladas pelo planejamento estratégico, conforme mostra Quadro 9.

Vínculo com Objetivos	Indicador estratégico	Cálculo do Indicador
Nº1	Lucro líquido	Lucro líquido mensal apurado do Resultado contábil
Nº1 e Nº4	Lucro por associado	Lucro por associado mensal = Lucro líquido contábil/número de associados ativos
Nº1 e Nº2	Número de associados	Número de associados ativos mensais = (Número de novos associados – número de associados desfiliaados) + número de associados ativos do mês anterior
Nº1 e Nº3	Receita de outros produtos	Receita de outros produtos mensal = Faturamento líquido de outros produtos/Faturamento total (outros produtos + mensalidades + Convênios médicos)
Nº1 e Nº4	Taxa de não utilização dos serviços	Taxa de não utilização de serviços = Número de associados que somente pagaram mensalidade/Total de associados ativos

Quadro 9 – **Indicadores estratégicos**

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Ressalta-se que, observando o Quadro 8, todos os indicadores estratégicos possuem vínculo com o objetivo 1 – aumento da sustentabilidade financeira da instituição, uma vez que pelo diagnóstico feito no planejamento estratégico em conjunto com os gestores, esse era o ponto mais crucial e defasada da organização, devendo ser o primeiro item a ser controlado.

Além da criação dos indicadores para as metas estratégicas, foram concebidos outros indicadores financeiros e não financeiros pela tipologia do BSC, indicados na Tabela 2.

Indicadores segundo <i>BALANCED SCORECARD</i>			
PERSPECTIVA	INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO	PERIODICIDADE E HISTÓRICO
Econômica-financeira	Sustentabilidade	(Gastos realizados em despesas/Receita total)*100%	Anual Dados: 2012 e 2013 Mensal Dados: 2014
	Orçamento de despesas	(Gastos realizados em despesas/Gastos orçados em despesas)*100%	Anual Dados: 2013 Mensal Dados: 2014
	Patrocínio	(Receita em patrocínios/Receita Total)*100%	Anual Dados: 2012 a 2014
	Fontes de receita	Receita por serviço/categoria	Anual Dados: 2013 a 2014
	Inadimplência	(Número de associados inadimplentes/Número de total de associados)*100%	Mensal Dados: 2014
Mercado e Clientes	Satisfação dos clientes	Nota média de satisfação dos clientes em pesquisa	Anual Dados: 2012 e 2013
	Taxa de Crescimento	[(Número de filiações - Número de desfiliações)/Número de filiados do período anterior]*100%	Anual Dados: 2012 e 2013 Mensal

			Dados: 2014
	Marketshare	(Número de filiados/Número de Micro e Pequenas empresas do perímetro atendido)*100%	Situação atual Dados: 2014
	Taxa de utilização dos serviços	(Número de utilizações por serviço/Número de filiados)*100%	Mensal Dados: 2014
	Abrangência de municípios	Número de associados por município atendido	Situação atual Dados: 2014
Processos Internos	Inovação de portfólio	(Número de novos produtos e serviços lançados/Número de produtos do portfólio)*100%	Anual Dados: 2013 e 2014
Aprendizado e crescimento	Rotatividade dos colaboradores (Turnover)	$[(N^{\circ} \text{ colaboradores novos} + N^{\circ} \text{ colaboradores desligados})/2]/\text{Número de colaboradores total}$	Anual Dados: 2012 a 2014
	Clima organizacional	Nota média de satisfação dos colaboradores em pesquisa	Anual Dados: 2013
Aprendizado e crescimento	Horas de treinamento por colaborador	Total de horas de treinamento realizado/número de colaboradores	Anual Dados: 2013 e 2014

Tabela 2 – **Indicadores BSC**
Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Esses indicadores da Tabela 2 foram elaborados a partir de dados históricos registrados pela própria associação, notadamente, a periodicidade do histórico utilizado em cada indicador diferem-se pela organização por possuir dados e informações abundantes, precisas e abundantes, de forma que foi a partir da decisão de se criarem os indicadores é que essas informações foram centralizadas e analisadas.

6.4 CONTROLE POR INDICADORES

No primeiro momento, os gestores da AMIC optaram por monitorar, controlar, registrar e acompanhar apenas os indicadores estratégicos, pois a instituição, até este momento, não possuía nenhum mecanismo de controle, de forma que para facilitar a aprendizagem da associação e a gestão correta dos indicadores, optou-se por não abordar os indicadores do BSC atualmente.

Assim, para o monitoramento dos indicadores, foi apresentado para a organização o papel do *controller*, uma pessoa responsável, da qual tem como objetivo principal se certificar que as metas, feitas nos planos designados aos colaboradores da organização dentro da hierarquia, estão sendo realizadas, conforme ilustrada na Figura 9.

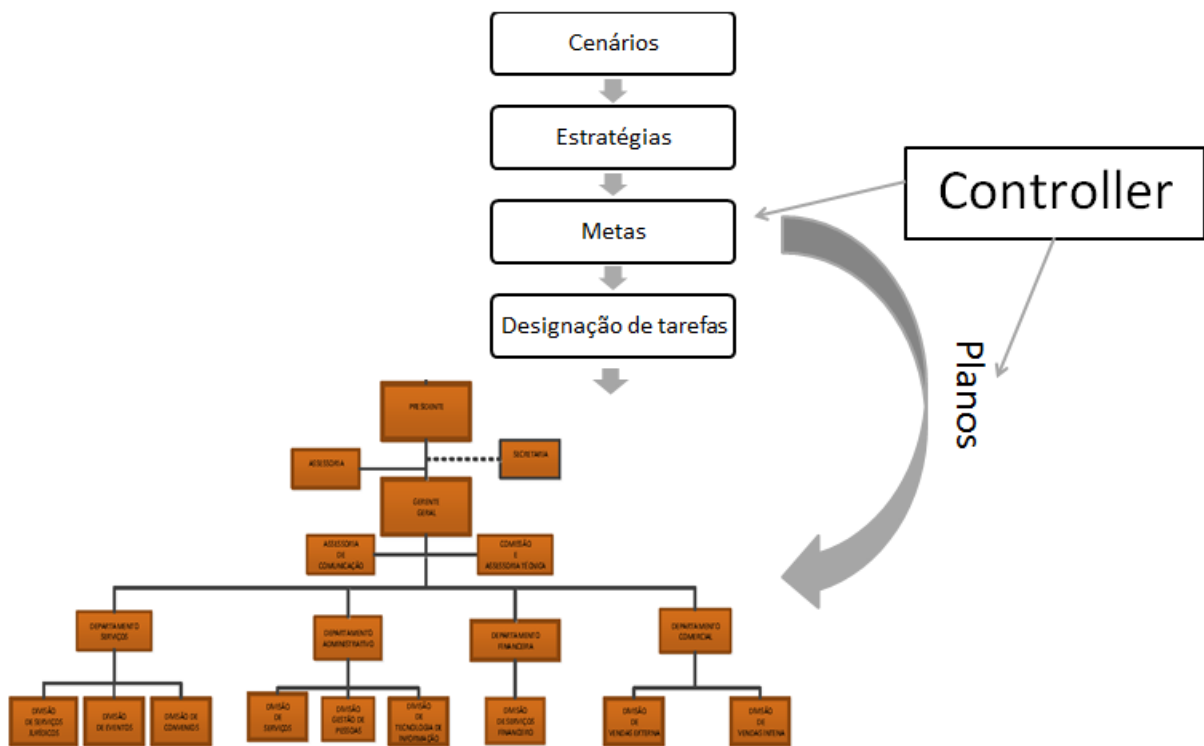


Figura 9 – Papel do *controller* na AMIC

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

É importante enfatizar que a figura do *controller* não é de um cargo fixo, mas sim uma função a mais para a pessoa responsável, não está vinculado às hierarquias da organização, o que resulta no *controller* tramitar por todos os níveis da empresa.

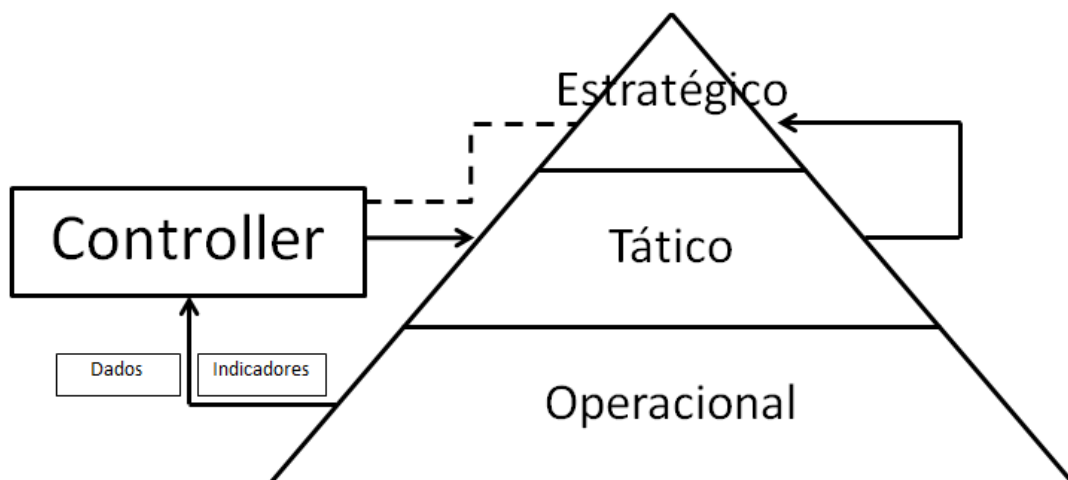


Figura 10 – Esquematização da função do *controller* na AMIC

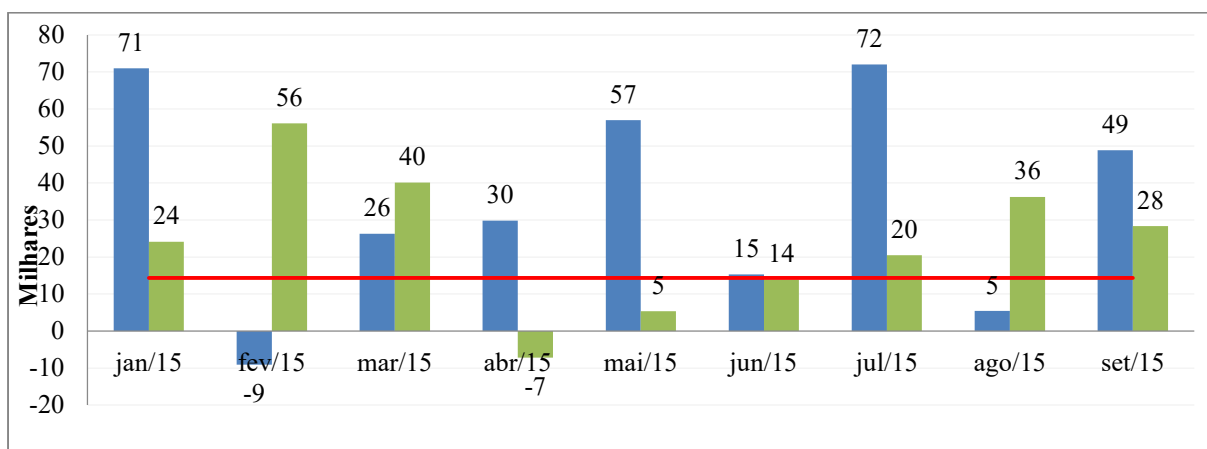
Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Como apresentado na Figura 10, as linhas contínuas indicam que o *controller* utiliza-se dos dados e das informações do nível operacional, para alimentar os indicadores e levá-los para

a análise dos mesmos no nível tático em relação às suas evoluções, para que, por fim, os reporte para a diretoria, enquanto que no decorrer desse processo, o *controller* também consulta e recebe assessoria, representado pela linha pontilhada, do nível estratégico – neste caso a diretoria da associação.

Assim a implantação e acompanhamento dos indicadores estratégicos se iniciaram em janeiro de 2015 e, ilustrado na Figura 11 está o indicador do superávit, sem considerar as saídas de recursos relacionados com investimentos, principalmente as aplicações feitas na Revista AMIC em 2014 e 2015 e na organização do II Congresso Latino-americano da micro e pequena empresa.

Pela meta estipulada de acumular R\$ 1 milhão, é necessário que a organização tenha uma entrada mensal de R\$14.302,00. A associação só não conseguiu manter superávit nos meses de fevereiro e agosto de 2015, ainda em comparação com o ano anterior de 2014, é evidente que os resultados estão sendo de modo geral mais expressivos, comparados de mês a mês, apenas os fevereiros, marços e agostos o ano de 2015 obteve resultados piores que 2014.

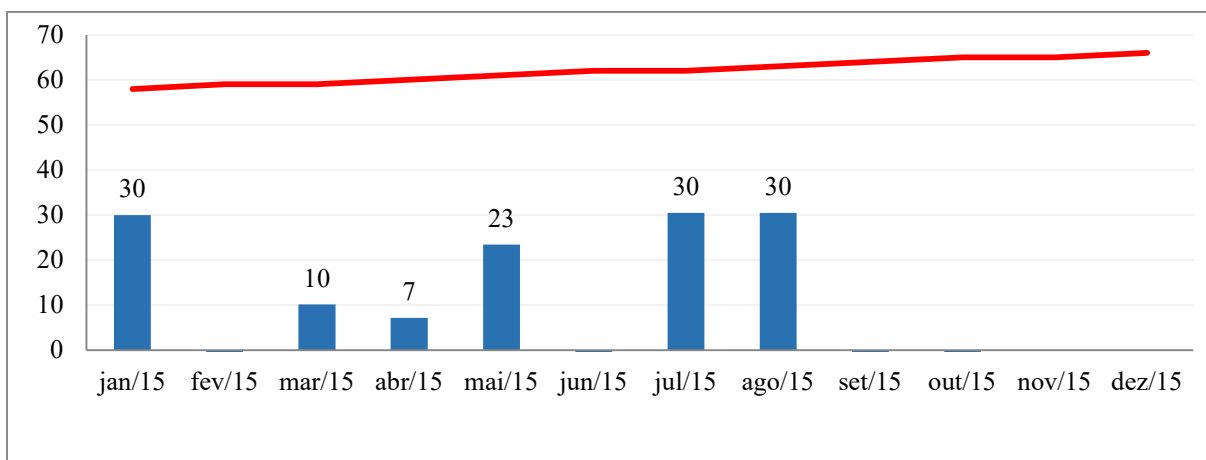


	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15
Meta (R\$)	14.302	14.302	14.302	14.302	14.302	14.302	14.302	14.302	14.302
Realizado (unid)	70.994	-9.118	26.274	29.816	56.971	15.296	72.005	5.401	48.849
2014	24.090	56.110	40.148	-7179	5345	13938	20443	36258	28346
Razão (%)	496%	-64%	184%	208%	398%	107%	503%	38%	342%

Figura 11 – **Indicador de superávit sem investimento**

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Já a evolução do indicador de lucro por associado, mostrado na Figura 12, indica que a instituição não atingiu em nenhum mês a meta estipulada de R\$60,00 por associado, demonstrando que, mesmo nos meses das quais a associação conseguiu saldo de caixa positivo, a razão dela em relação à quantidade de associados ainda é pequena demais, o que talvez requer uma revisão dessa meta.

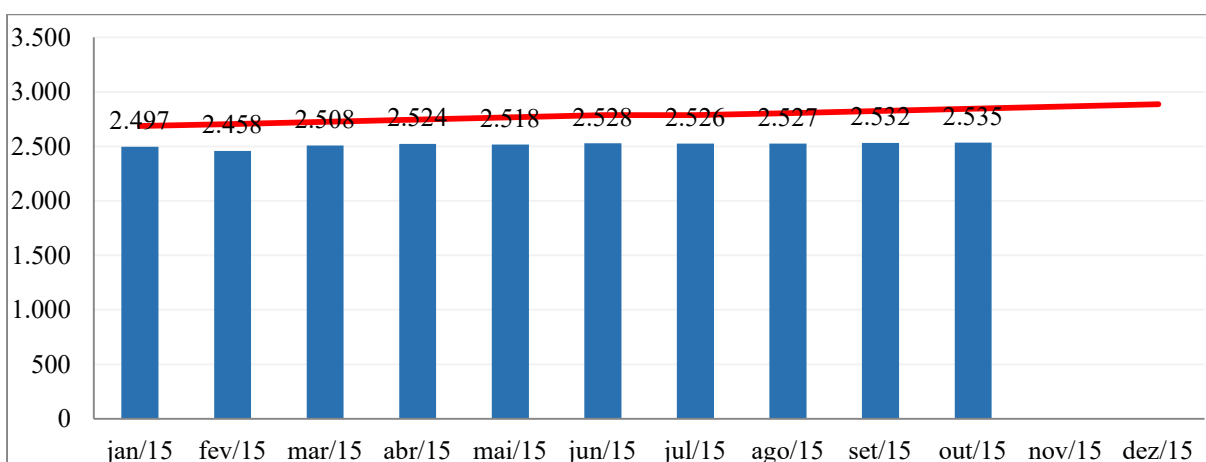


	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15
Meta (unid)	58	59	59	60	61	62	62	63	64	65
Realizado (unid)	30	-6	10	7	23	-1	30	30	-21	-76
Razão (%)	52%	-11%	17%	12%	38%	-2%	49%	48%	-32%	-118%

Figura 12 – **Indicador de lucro por associado**

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

O terceiro indicador é do número de associados, que houve acréscimo constante desde o início do controle em janeiro, porém abaixo da necessária para o atingimento da meta estipulada, fator justificado pelos gestores por conta do cenário negativo do mercado de recessão, ilustrado na Figura 13.



	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15
Meta (unid)	2.686	2.706	2.726	2.746	2.766	2.786	2.786	2.806	2.826	2.846
Realizado (unid)	2.497	2.458	2.508	2.524	2.518	2.528	2.526	2.527	2.532	2.535
Razão (%)	93%	91%	92%	92%	91%	91%	91%	90%	90%	89%

Figura 13 – **Indicador de quantidade de associados**

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Já o indicador da receita de outros produtos, mostrado na Figura 14, mostra que se atingiu e ultrapassou a meta apenas em março, enquanto que nos meses subsequentes se

manteve um crescimento relativamente estável, com uma média de alcance de 70% da meta após março, mostrando que há ainda dificuldade de atingi-la.

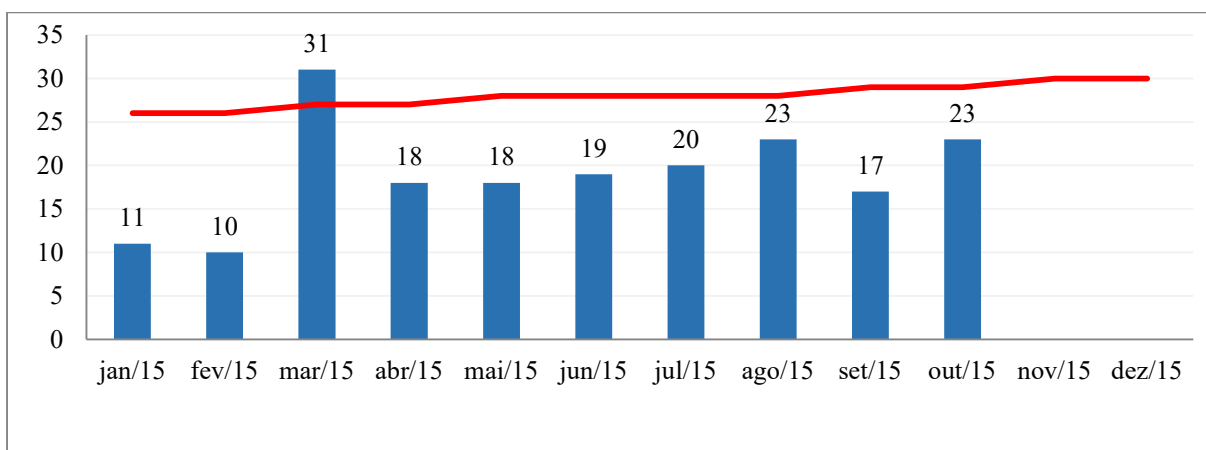


Figura 13 – **Indicador de receita de outros produtos**

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

A quinta meta da taxa de não utilização dos serviços buscou acompanhamento da redução da não utilização dos serviços da associação, ou seja, diminuir a quantidade de associados que só pagam a mensalidade, assim, pela Figura 14, nota-se que a redução é constante, apesar de conseguir atingir a meta apenas no mês de maio e obter um resultado pior em outubro.

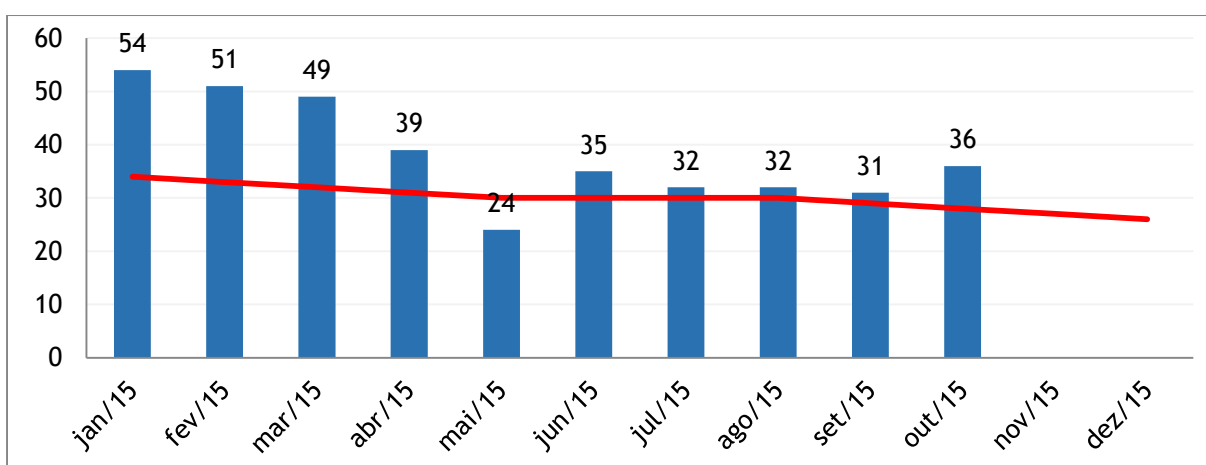


Figura 14 – **Indicador de não utilização dos serviços**

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Vale ressaltar que para cada indicador foram estabelecidos vários planos de ação, conforme o roteiro dos planos de ação 01 elaborado e ilustrado no Quadro 9.

O Plano de ação ainda foi construído dessa maneira para ser intuitivo ao controller, assim como para os colaboradores realizadores das tarefas, colocando-se a data da formulação do plano, seguido do campo “O que” deve ser realizado, o “Por que”, ou razão pela qual se realiza, o “Como” que seria a maneira da qual a ação se realizará, o campo “Quem”, por sua vez, se refere ao responsável pela realização da ação, “Quando” o período, início e término e por último as Observações que são os eventuais detalhes de cada ação.

Nos roteiros dos planos de ação 01 e 02 observa-se que há as ações que são consideradas constantes, das quais foram idealizadas para que sejam realizadas por tempo indeterminado, uma vez que a vantagem competitiva e os benefícios que se obtêm deles só transparecem com a constância da realização das mesmas.

set/15	out/15	nov/15	dez/15	jan/16	fev/16	mar/16	abr/16	mai/16
- Elaborar indicadores comerciais								
- Revisar as comissões de venda								
- Constante: Visitar os diretores da AMIC								
- Constante: Visitar o a Empresa/Associado aniversariante do mês								
- Constante: Fazer marketing por e-mail								
- Constante: Divulgar a AMIC para a comunidade								
- Constante: Colocar os vendedores para venderem todos os produtos								
- Constante: Entrar em contato com os associados ativos								
- Constante: Fazer pesquisa de satisfação com o associado								
- Constante: Vender serviços para empresas já existentes								
- Constante: Visitar os associados								
- Constante: Reduzir despesas e melhorar o trabalho de pós-venda								
set/15	out/15	nov/15	dez/15	jan/16	fev/16	mar/16	abr/16	mai/16

Quadro 10 – Roteiro dos planos de ação 02

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Conforme indicado ainda no Quadro 10, o roteiro dos planos de ação 02 mostra as principais ações ainda a serem realizadas, além das ações constantes encontram-se também a elaboração dos indicadores comerciais como uma continuação e aprimoramento do planejamento estratégico e o acompanhamento dos indicadores estratégicos. Ainda nesse roteiro está a revisão das comissões de venda, uma vez que durante a construção dos indicadores comerciais, foram identificadas falhas no sistema de comissões das quais poderiam fazer com que os vendedores se focarem em poucos produtos do mix.

Por fim, vale a pena analisar também a evolução do patrimônio líquido da associação para verificar possível incremento por parte da intervenção do planejamento estratégico e controle por indicadores.

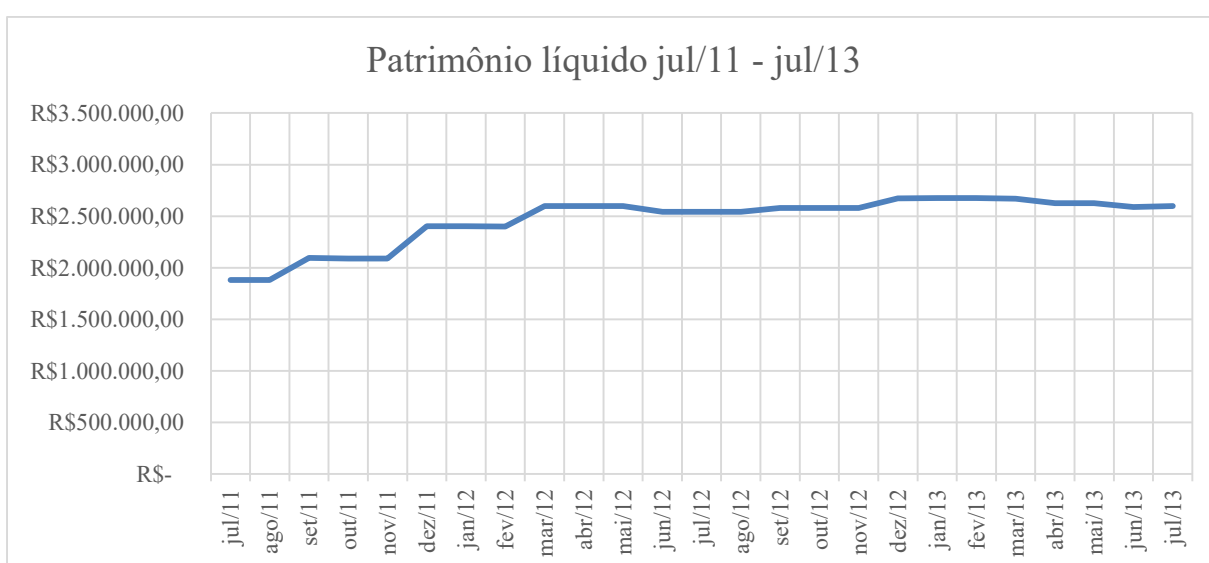


Figura 15 – Patrimônio líquido de julho de 2011 a 2013

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

A figura 15 mostra os primeiros 02 anos das quais foram possíveis o levantamento da evolução do volume do patrimônio líquido mensalmente, pela qual é possível identificar um crescimento contínuo no período, com aumentos mais expressivos entre os meses de novembro para dezembro.

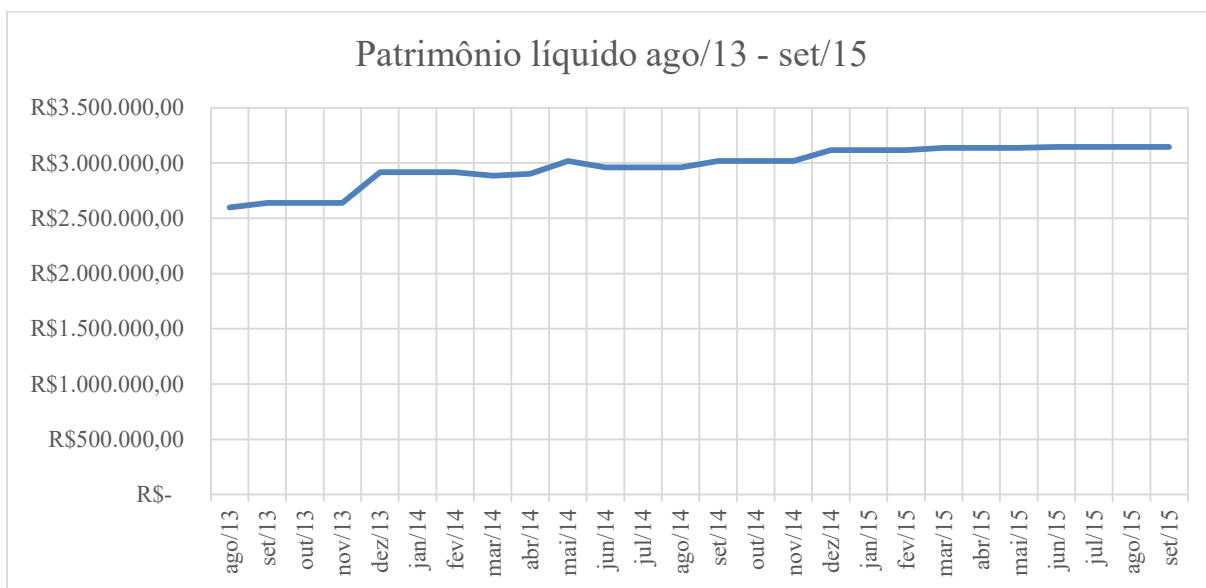


Figura 16 – Patrimônio líquido de agosto de 2013 a setembro de 2015

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Continuando, a Figura 16 registra a evolução do patrimônio líquido de agosto de 2013 a setembro de 2015, data do último registro disponível, nela a tendência continua com aumento contínuo do patrimônio líquido em conjunto com picos de incremento entre os meses de novembro e dezembro.

Ano	P.L.	Diferença em %	Diferença em \$
2011	R\$ 2.403.566,01	-	-
2012	R\$ 2.672.832,17	11%	R\$ 269.266,16
2013	R\$ 2.916.178,25	9%	R\$ 243.346,08
2014	R\$ 3.115.196,01	7%	R\$ 199.017,76
2015	R\$ 3.314.173,80*	6%*	R\$ 198.977,79*

*Valores estimados

Tabela 3 – Diferenças anuais do Patrimônio Líquido

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Pela análise ano-a-ano, conforme Tabela 3, pode-se dizer que apesar do patrimônio líquido (P. L.) estar crescendo constantemente, tanto o aumento da mesma em porcentagem e em quantia estão cada vez menores, com crescimento de 11% de 2011 para 2012, 9% de 2012 a 2013, 7% de 2013 a 2014, com quedas de crescimento de 2% de um ano para outro. Pela projeção, 2015 terá redução de apenas 1% em relação a 2014, o que pode indicar que o planejamento estratégico e os indicadores auxiliaram no retardamento da queda de crescimento.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após as análises realizadas, pode-se concluir que o objetivo da pesquisa foi atingido, isto é, foram formuladas estratégias e elaboradas forma de controladoria baseada em indicadores em uma organização do terceiro setor a partir de uma abordagem de simulação de cenários. Nesse sentido, os objetivos específicos foram atingidos, a reavaliação da missão e visão em conjunto com o estabelecimento de objetivos gerais deram à organização um norte a percorrer, auxiliado pelos cenários simulados pelo método Rojo (2006) pela qual foi elaborado o planejamento estratégico. Esse por sua vez, foi tomado como base na elaboração de estratégias e metas atreladas aos indicadores estratégicos que posteriormente foram acompanhados. Dessa forma, foi satisfeita a pergunta de pesquisa, pois os cenários se tornaram a base racional para a formulação e planejamento da estratégia organizacional, bem como se tornou uma forma de controle para os objetivos da associação a partir dos indicadores dela derivados.

Deve-se enfatizar ainda que a realização do planejamento estratégico e a elaboração dos indicadores também se fez imperativo como uma alternativa para a construção do senso de legitimação para a associação, auxiliando nos processos de auditoria e autenticação das ações gerenciais do mesmo, além de que a aplicação do modelo possibilitou à associação definir os resultados do planejamento como princípios norteadores para a gestão da organização, no sentido de expandir o leque de alternativas e escolhas na direção estratégica que a AMIC possa seguir. Outro impacto destacado pelo diagnóstico do planejamento é a mudança imediata com a reorganização de colaboradores, da qual foram demitidos 04 funcionários e o remanejamento de colaboradores ao perceberem a insustentabilidade financeira com a qual a organização enfrentava.

A metodologia de cenários, que facilitou o uso sistemático e serviu como compilador das ferramentas estratégicas, juntamente com o acompanhamento de indicadores também ofereceu mais estabilidade na manutenção da gestão na organização, uma vez que há transições de diretoria a cada dois anos, o que consequentemente acarretava em mudanças repentinas de cursos de ação, fato da qual não ocorreu na última mudança de diretoria, no final de 2014, semanas após a elaboração da primeira etapa do planejamento estratégico, em outras palavras, mesmo com a mudança da diretoria da organização, optaram pela sequência do planejamento, uma vez que determinaram que ela se provava útil para a administração e controle da instituição.

O ganho de competitividade por conta da formulação das estratégias, no sentido de oferecer maior determinação e foco nas ações que a associação realiza também oferece ganhos e benefícios para as empresas associadas da comunidade, pois ao buscar a ênfase nas variáveis

críticas da sustentabilidade financeira, aumento da quantidade de associados, reduzir dependência dos planos de saúde e agregar mais valor à associação acarreta consequentemente no oferecimento de uma gama de serviços e produtos das quais podem se tornar diferenciais competitivos para a classe.

A determinação da necessidade de acompanhamento por indicadores das metas estipuladas, além das características supracitadas, também concede a capacidade de diagnóstico constante da situação da organização, ao buscar registrar e demonstrar o histórico evolutivo das principais variáveis da AMIC. Entretanto, observa-se que ainda se precisa adequações e ajustes principalmente na meta de lucro por associado, que está muito divergente em relação ao que realmente acontece.

Planos de ação também foram atrelados aos indicadores, como mostrado nos Quadro 9 e 10, ilustrando assim a sequência lógica da continuação e realização daquilo que foi planejado. Ainda, com a introdução inicial de indicadores estratégicos como forma de controle para as metas, discutiu-se que posteriormente serão necessárias a criação de outros indicadores, como indicadores comerciais de metas de venda, expandindo-se para outras áreas baseadas na ferramenta do BSC, com a finalidade de abranger todas as áreas da associação, fazendo com que as decisões tomadas sejam mais racionais.

Com isso, como contribuição da intervenção para a AMIC pode-se citar o diagnóstico realizado pela qual a instituição consegue identificar de forma mais clara e racional as suas características, bem como o planejamento estratégico por cenários que sistematizou as escolhas e opções que a organização pode seguir, assim como os indicadores construídos, que possibilitaram acompanhamento constante das metas e seus efeitos. Todas essas conclusões ainda contribuíram para o monitoramento e incremento do patrimônio líquido da associação, uma vez que estancou o declínio do mesmo.

Apesar disso, é possível observar um conflito em relação à controladoria da instituição, uma vez que quem assumiu o papel do *controller* foi o próprio gerente geral da organização, da qual pode ocorrer conflito de interesses e acúmulo demasiado de poder, podendo resultar ainda em distorções nos resultados da associação de forma de difícil detecção, cabendo aqui analisar se não serão necessárias mudanças em relação a esse fato, para evitar a lógica perniciosa dos aspectos inerentes ao conflito de agência, que deturpa os planos de geração de valor a partir do conhecimento acumulado, dificultando, assim, a construção de um projeto de governança corporativa que sustente planos de longo prazo que perpassem mandatos eletivos da diretoria.

A pesquisa também reforça a ciência administrativa estudando mais a fundo a elaboração e formulação de estratégias no terceiro setor, tema da qual ainda não é

suficientemente estudado, assim como a junção de vertentes estratégicas da simulação de cenários em conjunto com planejamento estratégico e indicadores de controle, funcionando de forma complementar entre si.

Para concluir, por um lado a pesquisa realizada buscou aprofundar mais sobre as necessidades de gestão do terceiro setor, assim como busca ampliar a utilização da simulação de cenários como uma alternativa de metodologia para planejamento e formulação estratégica para as organizações, por outro lado, o estudo também procurou auxiliar nas insuficiências percebidas pelos gestores da AMIC, que eram de um foco e rumo administrativo vinculado à controles mais formais dos resultados.

Portanto, como sugestão de pesquisa futura ainda, se tem a reanálise e recálculo das comissões de vendas baseadas em metas atreladas ao conjunto de produtos, no sentido de não valorizar ou degradar demais algum produto, podendo utilizar-se da estratégia de comissão ponderada da qual serão necessárias quantias específicas de cada produto ou serviço, sugerindo ainda, para a continuidade da pesquisa, que sejam feitas novos estudos sobre indicadores mais adequados às organizações do terceiro setor, bem como outras metodologias e ferramentas que possam suplementar os diagnósticos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- 1) Andrade, I. R. S., Frazão, M. F. A. (2011). Estratégia em ação: planejamento estratégico e balanced scorecard na OSID. *Revista de gestão, finanças e contabilidade*, v. 1, n. 1, p. 18-34, jan./dez.
- 2) Barutçu, S., Tunca, M. Z. (2012). The impacts of E-SCM on the E-tailing business: an analysis from Porter's five force perspectives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. v. 58. p. 1047 – 1056.
- 3) Cavaleiro, E., Fellows, L., Filho. (2011). Cenários estratégicos: uma aplicação na área biotecnológica. *Future studies research journal*. São Paulo, v. 3, n. 1, p. 02-13, Jan./Jul.
- 4) Faller, L. P., Almeida, M. I. R. (2014). Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo. *R.Adm.*, São Paulo, v.49, n.1, p.171-187, jan./fev./mar.
- 5) Godoi, C. K., Bandeira-De-Mello, R., Silva, A. B.(eds.). (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. São Paulo: Saraiva.
- 6) Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. Mai/jun.
- 7) Henderson, B. (1970). *The product portfolio*. Recuperado em 15 de maio, 2015, de https://www.bcgperspectives.com/content/Classics/strategy_the_product_portfolio/
- 8) Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- 9) Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2007). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Recuperado em 25 de maio, 2015, de <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system>
- 10) Kotler, P. (2000). *Marketing Management: analysis, planning, implementation, and control*. The millennium edition. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- 11) Lima, M., Sapiro, A, Vilhena, J. B., Gangana, M. (2003). *Gestão de Marketing*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- 12) Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., Rosa, F. S. (2007). Funções da controladoria: uma análise no cenário brasileiro. *FACES R. Adm. Belo Horizonte*. v. 6 n. 3 p. 56-68 set./dez.
- 13) Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: The Free Press.
- 14) Moritz, G. O., Pereira, M. F. (2005). Planejamento de cenários: a evolução do cenário prospectivo. *Revista de Ciências da Administração*. v.7, n.13, jan/jul.
- 15) Oliveira, L. M., Perez, J. H., Silva, C. A. S. (2002). *Controladoria estratégica*. São Paulo: Atlas.

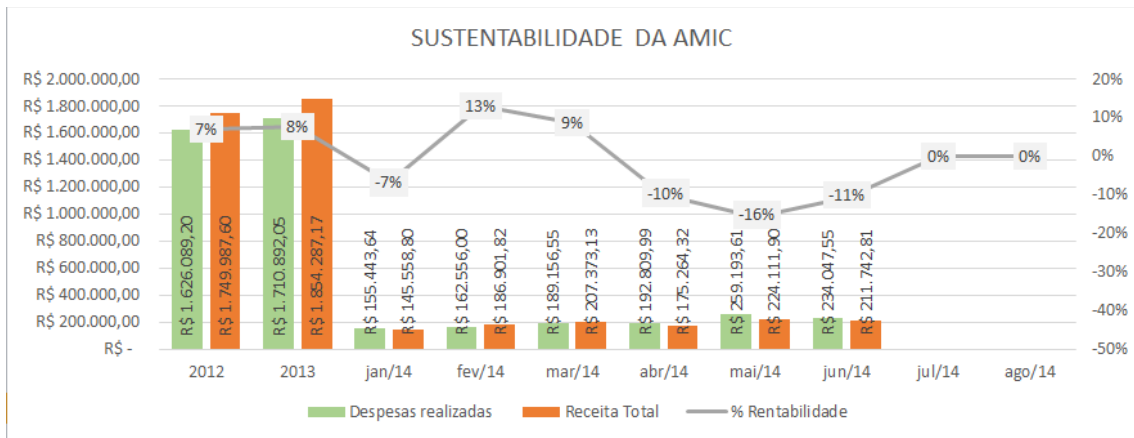
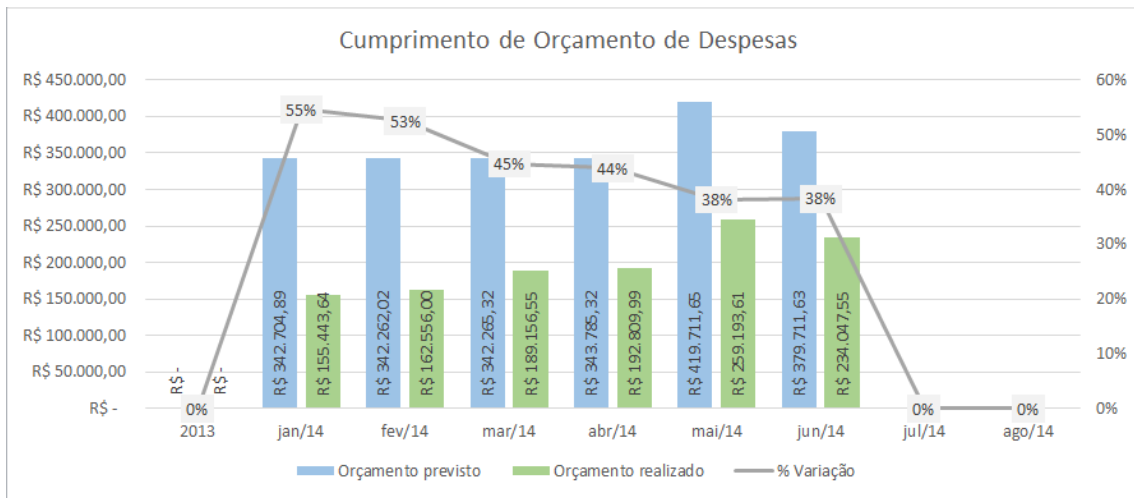
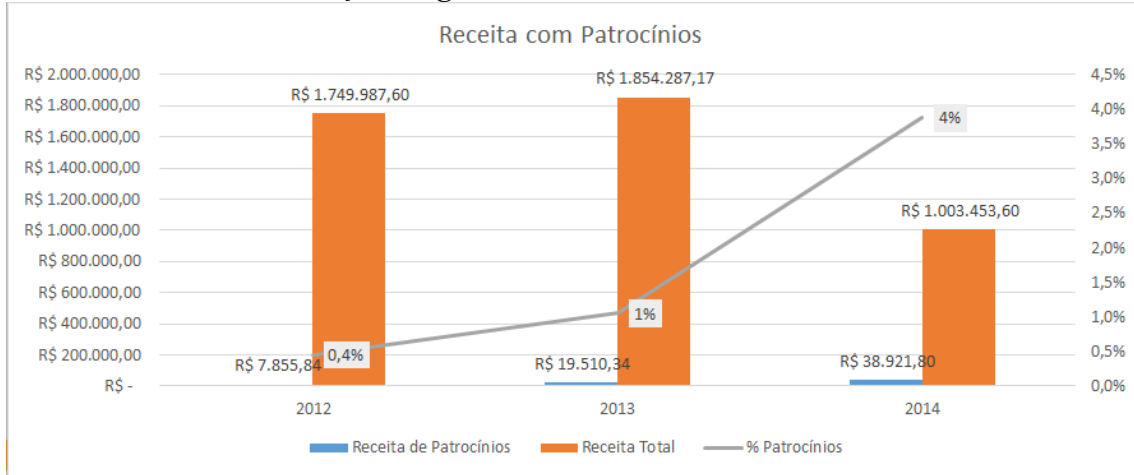
- 16) Pereira, M. F., Agapito, F. (2007). Afinal, como se formam as estratégias? *FACES R. Adm.* Belo Horizonte. v. 6. n. 3. p. 56-68. set./dez.
- 17) Porter, M. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Recuperado em 20 de maio, 2015, de <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy/ar/1>.
- 18) Porter, M. (1999). *Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais*; traduzido por Afonso Celso da Cunha Serra. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- 19) Ribeiro, Sandra M. C., Silva, Vilma A. F., Junior, Vladas U. (2008). Identificação das ferramentas estratégicas utilizadas nas incubadoras de empresas. *IV congresso nacional de excelência em gestão*. Niteroi.
- 20) Ringland, G. (2010). The role of scenarios in strategic foresight. *Technological Forecasting & Social Change*. V. 77 p. 1493–1498.
- 21) Rodrigues, A., Rojo, C. A., Bertolini, G. R. F. (2013). Formulação de estratégias competitivas por meio de análise de cenários na construção civil. *Produção*, v. 23, n. 2, p. 269-282, abr./jun.
- 22) Rojo, C. A. (2006). *Planejamento Estratégico – Modelo para simulação de cenários*. Cascavel: Editora Assoeste.
- 23) Sebrae. (2008). *Guia prático do prefeito empreendedor*. Brasília, DF.
- 24) Serra, B. P. C., Figueiredo, F. C., Almeida, M. I. R. (2013). Estratégia no terceiro setor: uma análise bibliométrica e de correlação sobre a abordagem acadêmica do tema. *Revista eletrônica Estratégia & Negócios*. Florianópolis, v.6, n.1, p. 229-251, jan./abr.
- 25) Shearer, A. W., Mouat, D. A., Basset, S. D., Binford, M. W., Johnson, C. W., Saarinen, J. A. (2006). Examining development-related uncertainties for environmental management: strategic planning scenarios in Sounthern California. *Landscape and Urban Planning*. v. 77 p. 359–381.
- 26) Silva, A. T. B., Spers, R. G., Wright, J. T. C. (2012). A elaboração de cenários na gestão estratégica das organizações: um estudo bibliográfico. *Revista de Ciências da Administração*. v. 14 n. 32 p. 21-34, abr.
- 27) Souza, I. D. S., Takahashi, V. P. (2012). A visão de futuro por meio de cenários prospectivos: uma ferramenta para a antecipação da inovação disruptiva. *Future studies research journal*. São Paulo, v. 4, n. 2, p. 102-132, Jul/Dez.
- 28) Valadão, V. M., Junior, Malaquias, R. F., Sousa, E. G. (2008). Controladoria como uma opção à sustentabilidade econômica nas organizações do terceiro setor: o caso de uma associação. *Revista Contemporânea em Contabilidade*. v.1, n°9, p. 131-151, Jan./Jun.
- 29) Valeriano, D. L. (2001). *Gerenciamento estratégico e administração por projetos*. São Paulo: Makron Books.

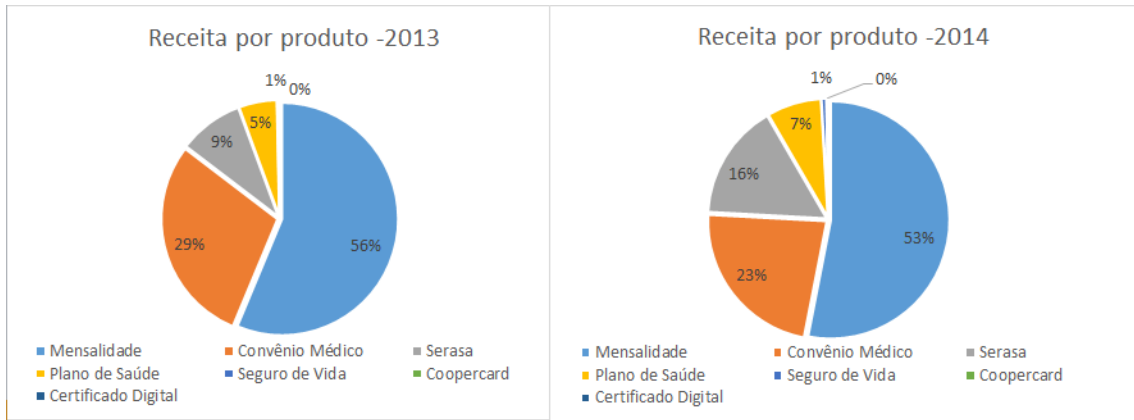
30) Villar, E. G. (2014). *O ensino e a pesquisa em estratégia nos programas de pós-graduação stricto sensu em administração no Brasil*. Dissertação de mestrado, Universidade regional de Blumenau, Blumenau, SC, Brasil.

31) Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Editora Grupo A.

32) Zhu, Z., Bai, H., Xu, H., Zhu, T. (2011). An inquiry into the potential of scenario analysis for dealing with uncertainty in strategic environmental assessment in China. *Environmental Impact Assessment Review* v. 31 p. 538–548.

ANEXO 1 Informações organizacionais financeiros e não financeiros





¹ Associados que não pagaram no período de 10 a 60 dias.

