

FACULDADE DE VIÇOSA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Planejamento Estratégico como ferramenta para auxiliar a Agência de Desenvolvimento de Viçosa- ADEVI a alcançar resultados de forma otimizada.

Camila Costa Vitarelli ¹

camilaviratelli@yahoo.com.br

Cecilia Alves da Silva Antero ²

ceciliantero@yahoo.com.br

Resumo

É indiscutível a utilização do planejamento estratégico na atualidade em empresas que desejam conquistar uma posição confortável no mercado em que atuam e manter a competitividade. Com o crescente número de organizações sem fins lucrativos e o aumento da concorrência para obtenção de recursos financiadores de suas atividades, para a ADEVI é imprescindível a utilização do planejamento com o intuito de alcançar melhores resultados e de forma otimizada. Este trabalho teve o objetivo de realizar o planejamento estratégico para a ADEVI, utilizando-o como recurso gerencial. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva. Este estudo está em andamento e os resultados até então são parciais, dentre eles podemos destacar análise ambiental, que identificou pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. A missão organizacional é condizente com a realidade da instituição; foram definidos objetivos de curto e longo prazo e formuladas estratégias em diversas. É imprescindível utilizar o planejamento estratégico com objetivo de auxiliar as organizações a satisfazerem o propósito de sua missão.

Palavras chaves: planejamento estratégico, organizações sem fins lucrativos.

Coordenadora e Professora do curso de Administração da Faculdade de Viçosa, Administradora e Mestre em Extensão Rural ¹

camilavitarelli@yahoo.com.br

Graduanda em Administração pela Faculdade de Viçosa ²

ceciliantero@yahoo.com.br

VIÇOSA, MG
OUTUBRO, 2009

1. Introdução

É crescente o número de organizações sem fins lucrativos, e há também um crescimento interno nestas organizações explicado pelo aumento da demanda por prestação de novos serviços dessa natureza.

Considerando que a fonte de obtenção de receita para essas organizações é basicamente a mesma, um maior número de organizações existentes provoca uma concorrência pela obtenção de recursos.

Mesmo em organizações sem fins lucrativos, faz-se necessário a utilização de ferramentas gerenciais que permitam um melhor desempenho de suas atividades e como conseqüência o alcance de resultados de forma eficaz.

Uma das ferramentas de gestão mais utilizadas é o planejamento estratégico, que objetiva entender a situação atual da organização e oferecer meios para que as decisões tomadas por seus gestores reflitam positivamente, bem como projetem a organização na condição futura desejada.

Destaca-se que a maioria das organizações concentra-se em definir missão, objetivos e estratégias por se tratarem das fases do processo que contribuem amplamente para seu sucesso. Apesar de ter sua utilização amplamente difundida o planejamento estratégico se depara com algumas barreiras que de certa forma impedem ou dificultam sua utilização de forma otimizada. É importante ressaltar que o planejamento é apenas um processo, sendo sua parte mais importante composta pelas pessoas que vão realizá-lo. Portanto é necessário que sejam identificados meios de envolver os participantes motivando-os a realizar suas atividades de forma otimizada; permitindo que o processo obtenha um resultado satisfatório e contribua para o desempenho e desenvolvimento da organização.

O objetivo deste trabalho é realizar o planejamento estratégico par a ADEVI, utilizando-o como recurso gerencial, para definir o melhor caminho para alcançar a efetiva consecução de sua missão, razão pela qual a mesma foi criada.

2. Objetivos

O Objetivo Geral deste trabalho é elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a ADEVI, bem como identificar formas otimizadas de colocar em prática as ações necessárias para obter sucesso em sua efetivação.

Os objetivos específicos são:

- Identificar os pontos fortes e fracos no ambiente interno, oportunidades e ameaças no ambiente externo;
- Avaliar missão;
- Elaborar objetivos para a organização;
- Propor estratégias para atingir os objetivos.

3. Referencial Teórico

Antes de iniciar a abordagem do processo de planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos, faz-se necessário um entendimento do que vem a ser uma organização desse tipo, suas características e similaridades com outras organizações. Salienta-se que as organizações sem fins lucrativos diferem das organizações públicas por serem pessoas jurídicas de direito privado. Entretanto no que tange ao planejamento estratégico de ambas, há uma grande similaridade principalmente em relação ao papel que desempenham perante à sociedade. E por esse motivo para fins deste estudo, informações de autores sobre organizações públicas serão aplicadas às organizações sem fins lucrativos. Da mesma forma as informações pertinentes ao Terceiro Setor serão aplicadas às organizações sem fins lucrativos, pois vários autores entendem que as mesmas estão nele inseridas. Em relação ao Terceiro Setor SOUZA (2009, p. 8) citando Hudson (1999) destaca que:

O Terceiro Setor surgiu para atender a demanda entre estes dois setores (1º e 2º) e a necessidade dos objetivos pelo bem coletivo, sendo constituído para organizações sem fins lucrativos e não-governamentais. Seu principal objetivo é gerar serviços de caráter público-social, propor o desenvolvimento político, social e cultural no meio em que atua. Podem ser consideradas instituições inseridas no Terceiro Setor: fundações, fundos comunitários, entidades sem fins lucrativos, organizações não-governamentais, empresas com responsabilidade social, empresas doadoras, elites filantrópicas, pessoas físicas, empresas juniores sociais e a imprensa.

Para FREITAS (2005) sob a ótica do mercado, as entidades sem fins lucrativos constituem um conjunto de iniciativas individuais para abraçar os interesses coletivos. Já

OLAK (1996), citado por FREITAS (2005, p. 44), definiu as entidades sem fins lucrativos como instituições com propósitos específicos de provocar mudanças. E SHIM e SIEGEL (1997), citados por FREITAS (2005, p. 35), definem entidades sem fins lucrativos como aquelas que fornecem serviços desejados pela sociedade sem a intenção de lucro. As organizações sem fins lucrativos apresentam características que as diferenciam as organizações mercantis. Sobre esse assunto Shim e Siegel (1997) citados por FREITAS (2005, p. 36) fazem os seguintes comentários:

Têm características comuns que suprem parcialmente o papel do Estado no atendimento de determinadas necessidades sociais; foram constituídas pelo interesse social e não econômico, portanto sua missão não visa superávits, mas a promoção de mudanças sociais; precisam obter recursos para a própria sobrevivência e manutenção das atividades (estes recursos podem ser públicos e/ou privados), apesar de não visarem superávits; não há qualquer distribuição de resultados aos seus membros ou colaboradores.

3.1. Planejamento Estratégico

De acordo com TAVARES (1991, p. 3) a evolução dos conceitos e práticas associados ao planejamento estratégico está intimamente relacionada com a intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais.

Para CHIAVENATO (1999) planejar significa olhar para frente, visualizar o futuro e o que deverá ser feito, elaborar bons planos para ajudar as pessoas a fazerem hoje as ações necessárias para melhor enfrentar os desafios do amanhã. O SEBRAE (2009) afirma que o planejamento determina que a empresa desenvolva seu conjunto de tarefas maiores, de maneira disciplinada e organizada, visando atingir objetivos que a levarão a um futuro melhor. KOTLER (1998, p. 71) entende que o planejamento estratégico ajuda as empresas a selecionar e a organizar os negócios de maneira saudável, mesmo quando eventos inesperados descontrolam quaisquer de seus negócios ou linhas de produtos.

Em relação às etapas do planejamento o SEBRAE (2004) entende que a elaboração deste processo compreende quatro fases: formulação dos objetivos organizacionais, análise interna das forças e limitações da empresa, análise externa, formulação das alternativas estratégicas. Porém, CERTO (2005) diz que o planejamento estratégico é composto das seguintes etapas: análise do ambiente, estabelecimento das diretrizes organizacionais, formulação de estratégias, implementação da estratégia e controle estratégico. CHIAVENATO (1999) defende que:

O planejamento é um processo constituído de uma série seqüencial de seis fases: definir os objetivos, verificar qual a situação atual em relação aos objetivos, desenvolver premissas quanto a condições futuras, analisar as alternativas de ação, escolher um curso de ação entre as várias alternativas possíveis, e implementar o plano e avaliar os resultados.

Para fins deste estudo, a seqüência de realização das fases do planejamento serão aqui expostas conforme entendimento de CERTO (2005) e corroboração de demais autores.

O momento da análise ambiental é considerado como ponto de partida do processo. De acordo com TAVARES (1991, p. 75) análise do ambiente consiste em identificar, classificar e analisar as variáveis ambientais internas e externas que possam interferir de forma positiva ou negativa no desempenho da organização. Para o SEBRAE (2009) a análise ambiental é resumida na identificação da forma e grau com que os ambientes interno e externo poderão afetar a empresa na conquista de seus objetivos. Ao entender o ambiente onde a organização está inserida tem-se a possibilidade de definir suas diretrizes organizacionais, aqui consideradas missão e objetivos.

Em relação às diretrizes organizacionais CERTO (2005) diz que missão é uma declaração ampla que explicita a razão de ser da organização. Segundo KOTLER (1998, p. 76) uma declaração de missão bem preparada proporciona um senso único de propósito, direção e oportunidade, atuando como uma mão invisível que orienta a organização a na realização de suas metas. CHIAVENATO (1999) conclui que a organização que não define o porquê de sua existência e para onde pretende ir, jamais saberá o melhor caminho a seguir.

Outro ponto importante que deve ser contemplado na definição das diretrizes organizacionais é determinar os objetivos. CERTO (2005) objetivo é uma declaração sucinta que delimita os alvos específicos da organização e deve refletir a missão organizacional; é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços. E CHIAVENATO (1999) diz que objetivos são resultados específicos que se tenta alcançar em determinado período de tempo. Segundo o SEBRAE (2009) a definição de objetivos é o momento em que a empresa examina seus dados históricos e projeta suas metas futuras. WRIGHT (2000) entende que um sentido agudo de propósito é necessário ao estabelecimento de objetivos, porque é difícil se saber para onde está indo se não se sabe primeiro que se é.

A interação das etapas é fundamental, pois a análise ambiental fornece insumos para realizar a formulação estratégica, considerada por CHIAVENATO (1999) como a mobilização integral de todos os recursos no âmbito global da organização, visando atingir objetivos situados a longo prazo. Segundo KOTLER(1998,90) empresas que não definem

estratégias claras serão malsucedidas. CERTO (2000) diz que formular estratégias significa determinar cursos de ação para alcance dos objetivos específicos, sendo que da análise do ambiente provêm as informações necessárias para que se inicie o processo de formulação estratégica.

CERTO (2005) entende que sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional. A implementação estratégica compreende o momento de executar as ações definidas no planejamento. KERZNER (2006) diz que a implementação visa criar um ajuste entre as metas formuladas pela organização e o desenvolvimento de suas atividades. CERTO (2005) afirma que para alcançar seus objetos uma organização deve ser eficaz tanto na formulação quanto na implementação da estratégia, visto que essas etapas estão diretamente ligadas e influenciam-se mutuamente

O processo do planejamento estratégico completa seu ciclo na fase de controle. Segundo WRIGHT (2000) controle estratégico consiste em determinar em que medida as estratégias da organização são eficazes para atingir seus objetivos. E de acordo com KOTLER (1998, 92) controle implica em rastrear os resultados e monitorar os novos desenvolvimentos nos ambientes interno e externo.

3.2. Planejamento Estratégico no Terceiro Setor

Após refletir sobre as considerações acerca do processo de planejamento estratégico, torna-se necessário apresentar também alguns argumentos considerando estudos focados na efetivação de um planejamento em organizações sem fins lucrativos. Pois o planejamento estratégico apresenta-se como importante ferramenta gerencial tanto para as organizações que objetivam o lucro como finalidade, quanto para as que não o almejam. Quanto ao planejamento estratégico em empresas do terceiro setor, COSTA (2007, p.392) comenta que:

Elas trabalham com pessoas que se motivam muito mais por participar de obras que envolvem grandes causas do que pela remuneração em si. Assim, uma visão inspiradora, uma missão clara e convincente, estratégias compartilhadas e formuladas em consenso geram uma energia ainda maior pra a superação de todas as dificuldades.

Compartilhando desse entendimento, OLIVEIRA (2005) considera que:

O crescente número de instituições sem fins lucrativos, bem como a complexidade das suas operações e relacionamentos, implica a necessidade de

utilização de técnicas profissionais de gestão, ressaltando a importância do planejamento estratégico para organizações sem fins lucrativos, como forma de colaborar para que elas possam otimizar os seus esforços.

BRYSON(1988), citado por OIVEIRA (2005), aponta contribuições que o planejamento estratégico pode permitir que as organizações sem fins lucrativos obtenham, como segue:

O planejamento estratégico pode auxiliar as organizações sem fins lucrativos a: pensarem estrategicamente e a desenvolverem estratégias; vislumbrarem direcionamentos; estabelecerem prioridades; dimensionarem as conseqüências futuras de ações presentes; desenvolverem uma base coerente e defensável para a tomada de decisão; controlarem suas atividades; tomarem decisões em diferentes níveis e funções; otimizarem a performance; responderem a situações mutantes.

Considerando a complexidade das organizações em fins lucrativos no que tange a validação de sua causa maior, torna-se necessária a adequação do processo de planejamento estratégico nelas aplicado. Alguns autores dada essa complexidade entendem que há necessidade de tornar esse processo mais claro e portanto criar mais etapas para que haja uma efetivação satisfatória do processo. Esta afirmação acima é reforçada por BRYSON (1988),citado por OLIVEIRA (2005), quando diz que:

O planejamento estratégico em organizações que não visam ao lucro consiste em oito etapas, a saber: concordância e início do planejamento estratégico; especificação do responsável pelo processo; especificação da missão e dos seus valores; avaliação do ambiente externo; avaliação do ambiente interno; identificação das questões estratégicas relevantes para a organização; formulação de estratégias para gerir as questões; estabelecimento de uma visão para o futuro.

Entretanto em alguns casos, os autores entendem que essa complexidade da organização não precisa ser refletida no processo do planejamento e portanto as etapas devem ser reduzidas e adequadas às necessidades da organização. Neste sentido OSTER (1995) citado por OLIVEIRA (2005) diz que:

O processo do planejamento se inicia com a determinação dos objetivos, os quais são condicionados pela missão, pela análise do setor de atividade e por fatores externos. Em vista do que se pretende alcançar, definem-se os recursos necessários e, após o empreendimento dos esforços requisitados para o alcance de tais objetivos, avalia-se o emprego.

De acordo com WRIGHT (2000) o ambiente das organizações sem fins lucrativos difere daquele das organizações com fins lucrativos devido às fontes de receita e a constituição e interesse de seus grupos de *stakeholders*. OSTER (1995) citado por OLIVEIRA (2005) diz que a missão de uma organização sem fins lucrativos deve contribuir para limitar

as suas funções, motivar seu pessoal e os seus doadores, além de avaliá-la. No que diz respeito aos objetivos para ALMEIDA (2002) enquanto uma empresa busca vantagens competitivas, as organizações públicas voltam-se para a concretização dos objetivos sociais que a justificam. A maioria das organizações sem fins lucrativos tenta satisfazer necessidades sociais específicas, (WRIGHT, 2000).

Ao ponderar sobre todo o processo de planejamento estratégico, considerando a opinião de diversos autores em relação às etapas de formulação, implementação e controle conclui-se que não há diferença entre as organizações com ou sem fins lucrativos que venham a alterar o processo. Entretanto, o que difere essas organizações e a realização das etapas de seus respectivos planejamentos é a definição de sua missão, pois esta deve estar refletida em cada etapa.

4. Metodologia

Para a realização deste trabalho foram utilizados dados qualitativos, obtidos por meio de observações e reuniões, e pesquisa documental, que serão apresentados por meio da pesquisa descritiva. De acordo com MATAR (1996) essa pesquisa tem o objetivo de expor o fenômeno em estudo.

5. Análise e Discussão

Através da realização deste estudo percebe-se a importância da utilização do planejamento estratégico quer em instituições com ou sem fins lucrativos. A mesma tem como objetivo maior auxiliar as organizações a satisfazer o propósito de sua missão. Entende-se que por tratar-se de um processo contínuo e interligado, cada etapa deve ser previamente concluída com sucesso para que a etapa posterior seja iniciada, sendo que falhas ou inadequações em quaisquer das etapas são prejudiciais, podendo tornar falho ou nulo todo o processo.

Este estudo está em andamento e os resultados até então são parciais. Ao realizar a análise ambiental foi possível identificar pontos fortes como pessoas envolvidas altamente capacitadas e interessadas na instituição e capacidade de competir no mercado onde atual proporcionada pela qualidade das instalações físicas; pontos fracos o fato de obter resultados abaixo de sua capacidade, e a falta de sustentabilidade financeira. Como oportunidades cita-se a capacidade de crescimento, principalmente quanto a formulação de projetos para

obtenção de recursos e a crescente demanda por projetos em diversas áreas, e, como ameaças, o fato de não possuir fontes de recursos que viabilizam a realização de projetos e a insuficiência de informações e estudos sociais, econômicos, culturais e ambientais sobre Viçosa e Região.

Destaca-se que a ADEVI possui como missão: “Colaborar com o processo de desenvolvimento econômico e social da região de Viçosa, de forma integrada e sustentável, por meio da articulação de interesses em torno de objetivos comuns e estímulo à realização de ações conjuntas entre os municípios e as entidades públicas e privadas atuantes na região.” E ao realizar a análise da missão organizacional constatou-se que a mesma enfatiza pontos imprescindíveis para sua concretização como o serviço que organização se dispõe a prestar, local onde vai atuar, e quais os meios serão utilizados.

A partir da missão organizacional foi possível elaborar objetivos de curto e longo prazo, sendo citados aqui alguns dos objetivos com realização prevista para até dois anos: aumentar a quantidade de projetos desenvolvidos em 40%, aumentar a quantidade de convênios e parcerias desenvolvidos em 20% , estimular o aumento do desenvolvimento sustentável da comunidade, empresas e cidadãos em 5%, até dezembro de 2011 por meio da busca de projetos que fomentem a obtenção de recursos financeiros, e desenvolver a cada dois anos, pelo menos um estudo social, econômico, cultural e ambiental que forneça informações sobre Viçosa e Região. Podem ser citadas também as estratégias até então elaboradas, como: montar e gerir portfólio de projetos e serviços prestados pela instituição, desenvolver linhas de pesquisa-ação, implantar e gerir projetos estratégicos, otimizar utilização de sua capacidade produtiva, formalizar e estruturar o recebimento e gestão dos projetos e criar níveis de prioridades para realização de projeto.

6. Conclusão

Faz-se necessário destacar que as avaliações e observações deste estudo realizadas na instituição pesquisada ainda não foram concluídas; constando aqui apenas observações e análises parciais, o que torna esse trabalho limitado.

Objetivo maior deste estudo, através da elaboração do planejamento, foi identificar meios de permitir que a ADEVI seja bem sucedida em suas ações. Pretendeu-se nortear a instituição rumo a consecução de seus objetivos organizacionais.

Portanto a contribuição maior deste trabalho foi determinar que ações sejam efetivadas no sentido de envolver e motivar os participantes do planejamento com o intuito de criar identificação de seus valores com os valores da instituição; e conseqüentemente despertar lideranças que conduzam este processo de forma otimizada.

7. Referência Bibliográfica

1. ALMEIDA, M. I. R., CRUZ, J. M. F. **Planejamento estratégico para instituições governamentais** (*on line*). São Paulo: 2002 Disponível em <www.ead.fea.usp.br> [15 set 2009]
2. CERTO, S.C., PETER, J. P., MARCONDES, R. C., CESAR, A. M. R. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2 ed. São Paulo: Pearson, 2005.
3. CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
4. COSTA, E. A. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
5. FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão** (*on line*). São Paulo:1999. Disponível em: <www.lasociedadecivil.org/> [11 set 2009].
6. FREITAS, M. M. M. **O balanced scorecard em entidades sem fins lucrativos: um estudo de caso no centro de treinamento e desenvolvimento – CETREDE** (*on line*). Fortaleza: 2005 Disponível em <www.dominiopublico.gov.br/> [16 set 2009]
7. GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
8. KERZNER, H. **Gestão de Projetos** : as melhores práticas. Porto Alegre : Bookman, 2006.
9. KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas; 1998.
10. MATAR, F. N. . **Pesquisa de Marketing**. Ed compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
11. OLIVEIRA, B. et al. **Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos** (*on line*). 8 ed. Curitiba: Revista da FAE, 2005. Disponível em: <www.fae.edu/publicacoes/revista.asp> [11 set 2009].
12. SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio á Micro Empresa. Belo Horizonte, 2004. Disponível em: < <http://www.sebraemg.com.br>> [04 de set de 2009]
13. SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio á Micro Empresa. Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <<http://www.sebraemg.com.br>> [04 de set de 2009]

14. SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio á Micro Empresa. Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> [04 de set de 2009]
15. SOUZA, P. L. **A importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão para instituições inseridas no terceiro setor.** Uberlândia: 2009. Disponível em: <www.administradores.com.br> [16 set 2009]
16. TAVARES, M. C. **Planejamento Estratégico:** A opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra; 1991.
17. WRIGHT, P. et. al. **Administração Estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.