

MÁRCIA DOS SANTOS AUER

**UMA CONTRIBUIÇÃO DE ESTUDO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO EM UMA
INSTITUIÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS: ESTUDO DE CASO EM UM CLUBE DE
ENTRETENIMENTO E LAZER**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em Controladoria.
Prof. Orientador: Blênio César Severo Peixe

Curitiba

PENSAMENTO

“O nosso grande erro é tentarmos obter de cada um as virtudes que ele não tem e esquecermo-nos de cultivar as virtudes que ele tem”.

Marguerite de Crayencour

"A sabedoria consiste em compreender que o tempo dedicado ao trabalho nunca é perdido"

Ralph Waldo Emerson

“A coisa mais indispensável a um homem é reconhecer o uso que deve fazer do seu próprio conhecimento”.

Platão

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus, pelo dom da vida. Aos professores da especialização pelas orientações e incentivos dados e bibliografia fornecida, e em especial ao professor orientador Blênio César Severo Peixe por todo o apoio e dedicação, e pela a oportunidade de poder desenvolver um assunto de grande interesse e alta aplicabilidade no cotidiano das instituições.

DEDICATÓRIA

À minha família, e a todas as pessoas
que me apoiaram nesta caminhada.

IV

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: DADOS DA POPULAÇÃO PESQUISADA SEGUNDO SEXO	43
Tabela 2: FAIXA ETÁRIA DA POPULAÇÃO PESQUISADA.....	44
Tabela 3: ESCOLARIDADE DA POPULAÇÃO PESQUISADA.....	45
Tabela 4: RESULTADO DA QUESTÃO 1.....	48
Tabela 5: RESULTADO DA QUESTÃO 2.....	49
Tabela 6: RESULTADO DA QUESTÃO 3.....	50
Tabela 7: RESULTADO DA QUESTÃO 4.....	51
Tabela 8: RESULTADO DA QUESTÃO 5.....	52
Tabela 9: RESULTADO DA QUESTÃO 6.....	53
Tabela 10: RESULTADO DA QUESTÃO 7.....	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: DISTRIBUIÇÃO DOS PESQUISADOS POR SEXO	43
Gráfico 2: DISTRIBUIÇÃO DOS PESQUISADOS POR FAIXA ETÁRIA.....	44
Gráfico 3: DISTRIBUIÇÃO DOS PESQUISADOS POR ESCOLARIDADE.....	46
Gráfico 4: TABULAÇÃO DA QUESTÃO 1.....	49
Gráfico 5: TABULAÇÃO DA QUESTÃO 2.....	50
Gráfico 6: TABULAÇÃO DA QUESTÃO 3.....	51
Gráfico 7: TABULAÇÃO DA QUESTÃO 4.....	52
Gráfico 8: TABULAÇÃO DA QUESTÃO 5.....	53
Gráfico 9: TABULAÇÃO DA QUESTÃO 6.....	54
Gráfico 10: TABULAÇÃO DA QUESTÃO 7.....	55

RESUMO

AUER, M. DOS S. **UMA CONTRIBUIÇÃO DE ESTUDO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO EM UMA INSTITUIÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS: ESTUDO DE CASO EM UM CLUBE DE ENTRETENIMENTO E LAZER.**

Este trabalho aborda a importância do planejamento estratégico em instituições sem fins lucrativos, como forma para melhor atender à necessidade de estabelecimento de diretrizes e objetivos, que garanta o cumprimento da missão e que busque assegurar a continuidade da instituição.

Além da revisão da literatura pertinente, um estudo de caso é apresentado a fim de ilustrar a sua aplicabilidade em instituições sem fins lucrativos. A impossibilidade de generalizar os resultados e a fonte utilizada para a realização da pesquisa de campo, do tipo documental, colocam-se como fatores restritivos ao trabalho. Cabe ressaltar, que foi realizada a revisão da literatura específica e aplicado um questionário aos gerentes da instituição pesquisada, e elaborado uma proposta de planejamento estratégico para a instituição a partir da análise do ambiente, da consolidação do planejamento estratégico existente e da tabulação dos resultados obtidos. A pequena quantidade de bibliografias específicas são fatores restritivos ao trabalho. No que diz respeito aos objetivos geral e específicos, dos quais era sugerir uma proposta de planejamento estratégico com enfoque sistêmico, foram alcançados, chega-se a conclusão de que o planejamento estratégico é fundamental para qualquer tipo de instituição.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Instituição Sem Fins Lucrativos. Clube de Entretenimento e Lazer. Processo de Gestão.

E-mail: msa_adm@hotmail.com; marciauer@bol.com.br

SUMÁRIO

PENSAMENTO.....	II
AGRADECIMENTO.....	III
DEDICATÓRIA.....	IV
LISTA DE TABELAS.....	V
LISTA DE GRÁFICOS.....	VI
RESUMO.....	VII
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	4
2.1. VISÃO SISTÊMICA DE EMPRESA.....	6
2.2. CONCEITO DE ESTRATÉGIA.....	7
2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	9
2.4. FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	14
2.4.1. Negócio.....	15
2.4.2. Missão.....	18
2.4.3. Princípios.....	20
2.4.4. Análise do Ambiente.....	21
2.4.5. Visão.....	23
2.4.6. Objetivos.....	25
2.5. PROCESSO DE GESTÃO.....	28
2.5.1. Planejamento.....	30
2.5.2. Execução.....	32
2.5.3. Controle.....	34
3. METODOLOGIA.....	38
3.1. INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	39
3.1.1. Aplicação do Questionário.....	40
4. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	42
4.1. APRESENTAÇÃO DOS DADOS – PERFIL DOS PESQUISADOS.....	42
4.1.1. Sexo dos Gerentes.....	43
4.1.2. Faixa Etária dos Gerentes.....	44

4.1.3. Escolaridade dos Gerentes.....	45
4.2. APRESENTAÇÃO DOS DADOS – AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	47
4.2.1. Questões Fechadas Aplicadas aos Gerentes.....	48
4.2.2. Questões Abertas Aplicadas aos Gerentes.....	55
5. CONCLUSÃO.....	60
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63
7. ANEXOS.....	65
7.1. ANEXO I – QUESTIONÁRIO.....	66
7.2. ANEXO II – PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	72
7.3. ANEXO III – ORGANOGRAMA ESTRATÉGICO.....	88
7.4. ANEXO IV – EXEMPLO REAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	90

1. INTRODUÇÃO

O PE (planejamento estratégico) tem sido um dos métodos de gestão mais difundidos e aprimorados nas últimas décadas, sua agenda de questões é ampla e variada. A partir de meados da década de 60, e sobretudo ao longo dos anos 70, tornou-se cada vez mais evidente para os executivos que o ambiente externo das empresas e instituições em geral estava se tornando bem mais complexo e incerto e que as mudanças, em todas as frentes, estavam ocorrendo numa velocidade sem precedente, o mundo estava mudando radicalmente.

De acordo com AAKER o planejamento estratégico:

cujo surgimento está associado aos anos 60 e 70, ocupa-se com ofensivas variáveis e com habilidades estratégicas. A premissa básica é de que as interferências feitas a partir do passado são inadequadas e que as discontinuidades provenientes de projeções passadas assim como as novas tendências exigirão ajustes estratégicos (AAKER, 2001, p. 22).

Diferentemente do período inicial do pós-guerra, quando as condições políticas e socioeconômicas eram estáveis e previsíveis, os ambientes institucionais e de negócios tornaram-se mais turbulentos e bastante imprevisíveis. A complexidade tecnológica aumentou dramaticamente. A competição mundial levou à dispersão geográfica e ao abastecimento global de insumos. Grandes empresas adotaram configurações organizacionais e modelos gerenciais sofisticados, diversificados e descentralizados. O impacto cumulativo de todas essas mudanças externas e internas foi enorme, principalmente sobre os altos executivos. Nenhum gestor tinha sido

preparado ou educado para tratar os níveis de volatilidade e incerteza externas, conjugadas com a complexidade interna, que caracterizavam os negócios e as circunstâncias organizacionais sobretudo a partir dos anos 80. Os altos executivos demandavam novos meios e instrumentos. O PE aparece, então, para oferecer respostas visando o atendimento de algumas dessas necessidades.

Embora venha sendo desenvolvido e estudado desde meados da década de 60, o PE enquanto ferramenta de gestão, direciona-se principalmente a empresas competitivas com fins lucrativos. Pergunta-se então:

Qual deve ser a proposta de um PE, que melhor irá atender à necessidade de estabelecimento de diretrizes e objetivos, que garanta o cumprimento da missão e que busque assegurar a continuidade de uma instituição sem fins lucrativos?

Este trabalho tem delineado o desenvolvimento das seguintes idéias, em uma instituição sem fins lucrativos deve-se ter um PE com enfoque sistêmico e diferenciado, segundo a teoria o PE bem elaborado, implantado e controlado potencializa a eficácia da instituição, se tais medidas forem concretizadas em uma instituição sem fins lucrativos, então a expectativa de resultado é a garantia do cumprimento da missão e que busque assegurar a continuidade da instituição.

Não há um modelo de PE perfeito, que deva ser seguido a risca, a contribuição deste trabalho é sugerir um PE que mais aproxime-se da realidade da instituição.

O trabalho a ser proposto mostrará o diagnóstico dos gerentes sobre a importância do PE visando à eficácia do negócio, bem como apresentar uma proposta elaborada, buscando contribuir para melhorar o desempenho da instituição. O Gestor deve trabalhar com uma equipe eficaz, com atividades desenvolvidas em um ambiente

delimitado, por regras de comportamento e procedimento, as estratégias e esquemas táticos combinando com a habilidade e flexibilidade dos gestores.

Há uma gama enorme de autores renomados que abordam o assunto PE, ao contrário acontece ao assunto PE em instituições sem fins lucrativos, portanto, a intenção é avaliar criteriosamente as bibliografias sobre o assunto, filtrar todas as informações e aproveitá-las para apresentação de uma proposta de PE, que mais aproxime-se do cotidiano institucional. Sabe-se da impossibilidade de generalizar as observações relatadas por se tratar, o estudo, de um caso único e peculiar. Não obstante, acredita-se que o verificado pode servir de orientação para futuros estudos no campo da gestão das instituições sem fins lucrativos.

O processo de planejamento deve garantir a sinergia dos resultados, foi com esta consciência que cheguei até o problema e decidi trabalhar com o tema. A instituição em estudo está localizada em Curitiba/PR, seu foco de atuação é de prestação de serviços de recreação e lazer. Dentre os seus serviços, encontram-se esporte, eventos culturais e sociais.

Para responder as questões, sugere-se uma proposta de PE com enfoque sistêmico. Este trabalho deve ajudar a instituição a avaliar os benefícios que terá ao implantar um PE, partindo de uma situação atual a uma situação desejada. Diagnosticar a viabilidade ou não da implantação do PE em uma instituição sem fins lucrativos.

Tem-se como objetivo revisar a bibliografia sobre o tema PE, diagnosticar o ambiente da instituição, consolidar o levantamento do PE existente e sugerir uma proposta de PE.

2. REVISÃO BIBLIOGRAFICA

Sendo a instituição um sistema aberto, há primeiramente que considerar as relações de fora para dentro, de dentro para fora, e a que se faz dentro da instituição. Se o relacionamento for deficiente por falta de sensibilidade ao meio-ambiente ou por resistência às transformações, ela não acompanhará as alterações ambientais e deixará de corresponder às necessidades do sistema global; tornar-se-á superada e perderá aos poucos a sua razão de existir, o que pode significar, o enfraquecimento de sua imagem e, em termos financeiros, a sua crise ou mesmo falência. Nesse sentido, o êxito atual pode ser ilusório, encobrendo o fracasso a longo prazo.

NAKAGAWA define a empresa como:

um sistema aberto com múltiplas finalidades, que se envolve em múltiplas interações com os diversos elementos de seu ambiente externo. Internamente, a empresa é constituída de vários subsistemas interdependentes, os quais mantêm uma interação também muito dinâmica entre si e com o ambiente externo (NAKAGAWA, 1993, p. 39).

Constata-se que um sistema é maior que a soma de suas partes. Assim, seu entendimento requer identificar cada parte componente do mesmo. Entender um sistema significa fazer as devidas conexões entre seus elementos, de modo que se ajustem logicamente em um todo. Um sistema altamente complexo pode ser melhor entendido se for dividido em subsistemas menores, que possam ser mais facilmente analisados e posteriormente recombinaados no todo.

NAKAGAWA (1993, p.39) apresenta uma definição utilizada por MARCOVITCH que “dá o nome de sistema núcleo ao conjunto dos vários subsistemas internos de uma instituição. O sistema núcleo é constituído por dois subsistemas principais: o subsistema de estratégia e o subsistema operacional”.

O sucesso da instituição depende em grande parte da formulação e implementação de suas estratégias de operacionalização.

No ponto de vista de NAKAGAWA a eficácia da empresa:

consiste em realizar sua missão e atingir seus propósitos básicos. Esta eficácia, entretanto, depende de a empresa conseguir manter-se em equilíbrio dinâmico em suas relações com o ambiente externo e obter o equilíbrio estacionário nas interações dinâmicas de seus subsistemas operacionais (NAKAGAWA, 1993, p. 43).

Segundo o autor torna-se fundamental o entendimento da instituição como fazendo parte de um sistema mais amplo, do qual ela depende totalmente e em função do qual ela existe. Sistemas para serem viáveis a longo prazo, devem perseguir com clareza seus objetivos, serem gerenciados por *feedback*, e apresentar a capacidade de adaptar-se a mudanças ambientais.

A observação do ambiente, informa a instituição de eventos e tendências que afetam sua sobrevivência e prosperidade. As que conseguem obter um bom conhecimento do ambiente em que se inserem podem tomar ações pró-ativas e influenciar na evolução do sistema.

2.1. VISÃO SISTÊMICA DE EMPRESA

Percebe-se que a visão sistêmica é o olhar que permite enxergar de modo claro cada processo e cada negócio. Tendo a visão do todo, buscando a excelência naquilo que diz respeito à instituição, tanto no que se refere às coisas tangíveis quanto intangíveis, contemplando todas as partes interessadas. Destaca-se como sendo a forma de entender a instituição como um sistema integrado inclusive à sociedade. Justamente por ser um sistema integrado, o desempenho de um componente pode afetar não apenas a própria organização, mas todas as suas partes interessadas.

Sobre visão sistêmica o autor NAKAGAWA afirma que:

dada a complexidade cada vez maior do mundo dos negócios, é reconhecidamente muito importante ter-se sempre a visão de conjunto da empresa e do ambiente em que ela opera, para se efetuar uma adequada análise de cada uma de suas partes (NAKAGAWA, 1993, p. 21).

Constata-se que não basta fazer planejamento financeiro, PE, nem criar um ritmo organizacional eficaz ou fazer medições competentes. Destaca-se assim a necessidade de levar para toda a organização o que significa pessoas e processos que fazem parte dela até clientes e a sociedade propriamente dita, padrões de altíssima qualidade que fazem parte de um modelo de excelência em gestão. Isso só acontece quando as pessoas envolvidas nos processos têm uma visão sistêmica do negócio. Ou seja, quando conseguem visualizar a instituição como um todo, em todas as suas partes, interna e externamente, seja qual for seu tamanho ou setor.

O autor NAKAGAWA conceitua gestão como sendo:

a atividade de se conduzir uma empresa ao atingimento do resultado por ela, apesar das dificuldades. Este modelo de gestão, está ligado a uma empresa como sistema aberto com múltiplas finalidades que, de um lado, interage com seu ambiente externo extremamente dinâmico, e de outro lado, mantém vários subsistemas operacionais interagindo dinamicamente (NAKAGAWA, 1993, p. 42).

Segundo o autor para se ter uma visão sistêmica da gestão organizacional deve-se levar em conta o modelo de gestão que envolve liderança, estratégias e planos, pessoas, processos, clientes e sociedade. Alinhar de forma harmônica e integrada pessoas com processos voltados para a geração de resultados e conhecimento para a organização. Esse modelo também envolve a liderança enquanto negócio ou marca, ou enquanto gestor. Exige que a instituição seja capaz de atender as necessidades de seus clientes, bem como satisfazer as necessidades da sociedade e das comunidades com as quais interage, sempre agindo de forma ética na busca da competitividade sustentável. A existência da área de PE com funções e propósitos representa importante contribuição para a eficácia da instituição, para a sobrevivência, continuidade e crescimento das organizações.

2.2. CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Demonstra-se que é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e desafios da instituição. Pode ser definida como modelo de

decisão da instituição, onde estão determinados os objetivos, metas e planos para alcance dos objetivos buscados.

Segundo os autores ANSOFF e MCDONNELL a estratégia:

é basicamente um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Há quatro tipos distintos de regras:

a) Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido. Em termos qualitativos são chamados de objetivos, e em termos quantitativo são chamados de metas.

b) Conjunto de regras que é chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial. São regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes.

c) Conceito organizacional, são regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização.

d) Políticas Organizacionais, são regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia (ANSOFF e MCDONNELL, 1996, p. 70).

Percebe-se que a estratégia é a utilização de todos os recursos da instituição, no âmbito interno e externo, sendo um conjunto de decisões e ações relativas as escolhas do meio, visando atingir os objetivos a médio e longo prazo.

Reforçando este pensamento PORTER afirma:

uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição *defensável* contra as cinco forças competitivas. De modo amplo, isso compreende uma série de abordagens possíveis:

a. posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;

b. influenciar o equilíbrio de forças a partir de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou

c. antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança por meio da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem (PORTER, 2004, p.31).

Em virtude da grande competição pelas empresas, a busca por uma estratégia competitiva eficiente torna-se fundamental. O sucesso da estratégia competitiva está entrelaçado à capacidade da organização em explorar e desenvolver suas competências. Conforme o autor a estratégia competitiva aborda as questões de posicionamento, influência de equilíbrio e explorar as constantes mudanças.

2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento nasce a partir dos grandes objetivos que a organização quer atingir, demandando reavaliação constante e sólido trabalho em equipe. Não existe um modelo de PE ideal, a instituição tem que encontrar um modelo que melhor adapte-se as suas necessidades.

Segundo BRYSON (1988, p. 5), “planejamento estratégico é um esforço disciplinado por originar decisões fundamentais que dêem forma e guiem uma organização”.

O PE tornou-se o foco de atenção da cúpula da instituição, volta-se para as decisões que poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.

Segundo o autor OLIVEIRA o planejamento estratégico:

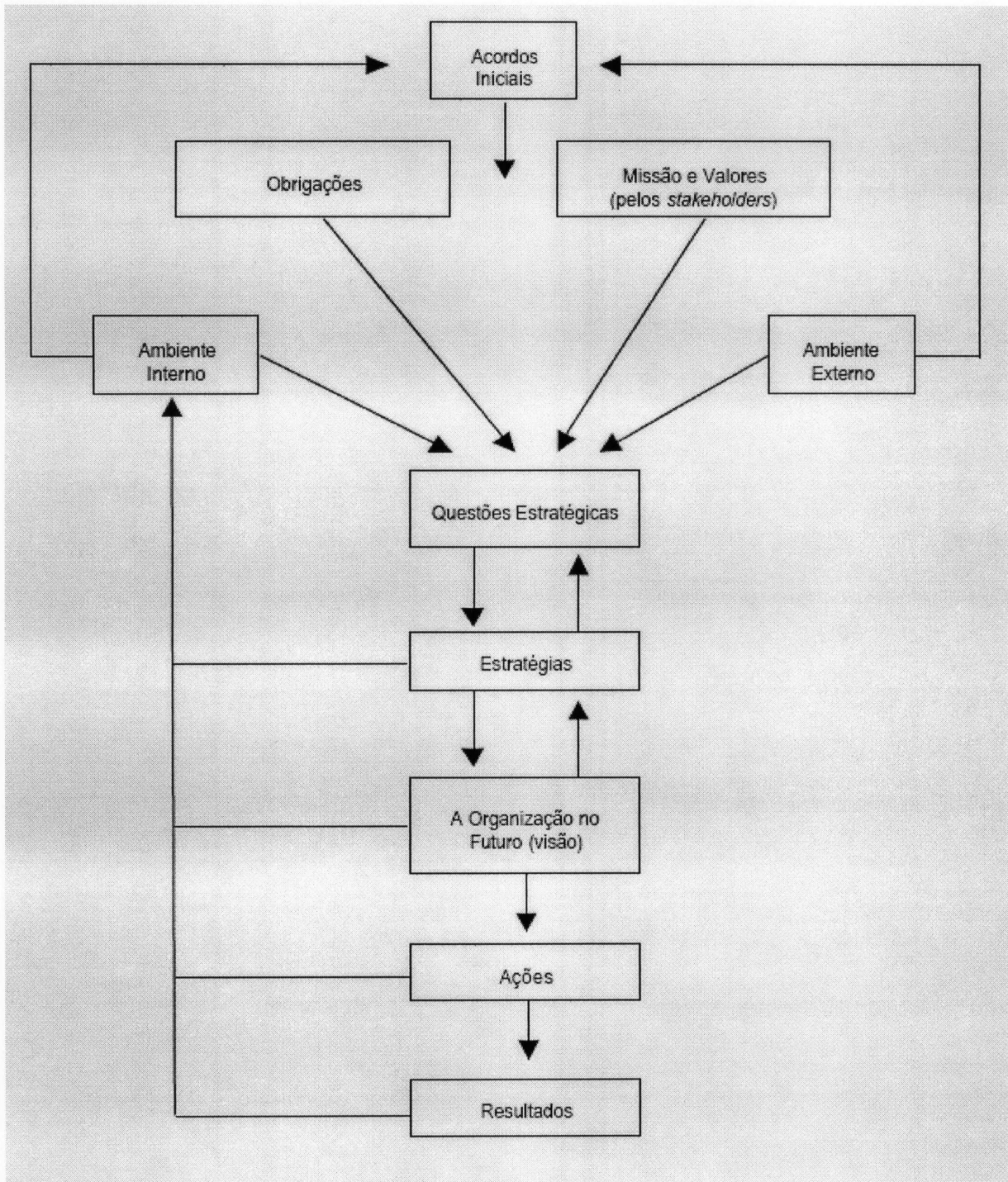
visa principalmente o cumprimento da missão da empresa, através de um conjunto de diretrizes estratégicas qualitativas, fundamentadas em cenários e

análises do ambiente em que se insere a empresa e destinadas a orientar o planejamento operacional (OLIVEIRA, 2002, p. 39).

Empresas de todos os tipos estão chegando à conclusão de que essa atenção sistemática à estratégia é uma atividade muito proveitosa até mesmo as instituições sem fins lucrativos, toda e qualquer instituição deve decidir as metas que sejam mais adequadas aos seus objetivos.

O autor BRYSON apresenta um modelo de planejamento para instituições sem fins lucrativos.

Figura 1 – Modelo de Planejamento para organizações sem fins lucrativos, segundo BRYSON.



Fonte: Adaptado de BRYSON (1988, p. 32)

O PE apresenta-se como uma importante ferramenta gerencial tanto para as organizações com fins lucrativos, tanto para as que não o almejam o lucro como finalidade, pois contribui para realizar a adequada alocação de recursos, fortalecendo financeiramente a instituição.

PELEIAS afirma que:

planejamento estratégico é a etapa de análise para identificar as oportunidades e ameaças, e os pontos fortes e fracos, objetivando a definição das diretrizes, e assegurando o cumprimento da missão da empresa (PELEIAS, 2002, p. 23).

Dentre as causas mais importantes do crescimento recente do PE, pode-se citar que os ambientes de praticamente todas as instituições mudam com surpreendente rapidez, e a empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se as constantes mudanças, percebe-se que o PE é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência.

O conceito de planejamento estratégico segundo NAKAGAWA:

é um processo lógico e sistemático que se preocupa com os efeitos futuros das decisões tomadas no presente e se inicia, muitas vezes, com a avaliação da situação atual da empresa comparada com desempenhos passados, fazendo-se a partir daí projeções que levam em conta cenários alternativos mais prováveis no futuro (NAKAGAWA, 1993, p. 51).

Percebe-se que o PE apresenta-se como as implicações futuras de decisões presentes. Descreve as condições internas de resposta ao ambiente externo e a forma de modificá-las, com vistas ao fortalecimento da instituição. Envolve todos os níveis da instituição para a execução do objetivo geral. Para o desenvolvimento do PE têm-se

primeiramente a necessidade de sua consciência, da decisão pela sua utilização, do envolvimento efetivo da cúpula e todos da organização e informações necessárias para o planejamento.

O autor AAKER, afirma sobre o desenvolvimento de estratégia ao longo do tempo que:

o processo de desenvolver e implementar estratégias vêm sendo aperfeiçoados conforme sua evolução histórica... A partir de 1980, o planejamento passa por mais uma mudança e tem seu foco na administração estratégica de mercado, onde prevalece a premissa de que o ciclo de planejamento é inadequado para lidar com enorme quantidade de mudança no ambiente externo de uma empresa. A administração estratégica de mercado ou, simplesmente, administração estratégica é baseada na análise externa e interna, desta forma é possível identificar e selecionar as alternativas de estratégias para a organização (AAKER, 2001, p. 01).

Observa-se na figura que a administração estratégica é vista sobre a análise do ambiente externo e interno, sendo os fatores externos tudo que afeta diretamente a instituição pode ser: demográfica, econômica, tecnológica, sócio-cultural, mercado de trabalho entre outras. E os fatores interno destacam as análises do desempenho interno, em nível micro e macro. Para se criar alternativas estratégicas é necessário avaliar os dois ambientes.

Segundo NAKAGAWA dentre os principais fatores externos que podem impactar o desempenho da empresa consideram-se os seguintes:

- a) econômicos: tais como produto interno bruto, taxas de juros e inflação, produção industrial, desempenhos das atividades comerciais e da construção civil etc.;
- b) demográficos: índices de natalidade e mortalidade, evolução da população economicamente ativa etc.;
- c) sociais: níveis de emprego, demandas, hábitos, rendas, pressões sindicais etc.;

- d) políticos: decisões governamentais, programas de partidos políticos etc.;
- e) tecnológicos: novas tecnologias e seus impactos sobre as estruturas de processos industriais e do mercado etc.;
- f) legais: projetos de leis, interpretações legais etc (NAKAGAWA, 1993, p. 51).

Enfatiza-se que podem existir certos fatores que, por um lado, podem trazer impactos positivos, sendo, portanto, classificados como oportunidades e por outro lado, podem também trazer impactos negativos, classificados portanto como ameaças.

De acordo com PELEIAS:

a expressão missão é bastante utilizada nos textos sobre planejamento estratégico e pode ser definida como a expressão da razão da existência de uma organização – é o motivo que justifica sua existência e operação no mercado em que atua (PELEIAS, 2002, p. 16).

Conforme a definição de missão pelo autor é uma declaração sobre o que a instituição é, sobre sua razão de ser.

2.4. FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Existem algumas divergências sobre o número de fases do PE entre os vários autores pesquisados, entre eles GUERREIRO - 1989, MOTTA – 1984, RANDALL – 1982 e ZACARELLI – 1996, portanto, optou-se pelo mais próximo aplicável em uma instituição sem fins lucrativos. As fases a serem apresentadas são defendidas pelos autores VASCONCELOS e PAGNONCELLI.

Conforme CATELLI o planejamento estratégico é primordial para o alcance dos objetivos:

nesse ambiente de turbulências e de grande competição entre as empresas, a única saída para os gestores alcançarem seus objetivos é planejar cuidadosamente as ações que pretendem empreender, reavaliando, de tempos em tempos, o desempenho efetuado contra o desempenho planejado. A fase de planejamento estratégico tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão da empresa. Essa fase do processo de gestão gera um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que visa orientar a etapa de planejamento operacional (CATELLI, 2001, p. 138).

Para se ter um diferencial de mercado, destaca-se a necessidade de estar constantemente atualizado, avaliando criteriosamente todos os passos dados e os resultados positivos advindos destas ações.

2.4.1. Negócio

Percebe-se que o negócio é um conjunto de recursos integrados e envolvidos em uma determinada relação produto/mercado. O negócio deve ser definido em termos de função da instituição e não apenas do produto. Exemplos: ao invés de: fábrica de aviões - fábrica de máquinas voadoras; fábrica de sacos - fábrica de embalagens; empresa de eletricidade - empresa de energia.

Segundo VASCONCELOS e PAGNONCELLI (2001, p. 31) o negócio da empresa “é o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente”.

A definição do negócio resulta da expressão de um propósito estabelecido pelo consenso dos responsáveis pelo destino da organização, baseado nas perspectivas ambientais avaliadas. Destaca-se como função a orientação do comportamento de todos os seus membros e expressar seus valores. Essa decisão permite seu posicionamento em, pelo menos, dois sentidos: o amplo e o restritivo.

O autores VASCONCELOS e PAGNONCELLI para responder a pergunta, qual deverá ser o negócio da sua empresa, apresentam conforme segue:

Não me ofereça coisas.
Não me ofereça sapatos.
Ofereça-me comodidade para meus pés e o prazer de caminhar.
Não me ofereça casa.
Ofereça-me segurança, conforto e um lugar que prime pela limpeza e felicidade.
Não me ofereça livros.
Ofereça-me horas de prazer e o benefício do conhecimento.
Não me ofereça discos.
Ofereça-me lazer e a sonoridade da música.
Não me ofereça ferramentas.
Ofereça-me o benefício e o prazer de fazer coisas bonitas.
Não me ofereça móveis.
Ofereça-me conforto e tranquilidade de um ambiente aconchegante.
Não me ofereça coisas.
Ofereça-me idéias, emoções, ambiência, sentimentos e benefícios.
Por favor, não me ofereça coisas (Autor desconhecido).
(VASCONCELOS e PAGNONCELLI, Construindo Estratégias para vencer, 2001, p. 33)

Quando se posiciona o negócio da organização de maneira restrita, tende-se a negligenciar seu consumidor, concentrando-se em seu produto. Quando posiciona o negócio de forma ampla em relação a demandas do ambiente, a organização visualiza o produto ou serviço como alternativas para satisfazê-las, conforme seja cada uma de suas expressões.

Conforme VASCONCELOS e PAGNONCELLI o conhecimento do Negócio por todos na empresa é muito importante, destaca-se alguns benefícios que sua correta definição pode trazer:

- Benefício 1: O Negócio ajuda a focar no diferencial competitivo;
- Benefício 2: O Negócio orienta os investimentos;
- Benefício 3: O negócio orienta o marketing;
- Benefício 4: O Negócio orienta o treinamento;
- Benefício 5: O Negócio orienta o posicionamento estratégico;
- Benefício 6: O Negócio orienta a terceirização;
- Benefício 7: O Negócio ajuda a identificar quem é concorrente;
- Benefício 8: O Negócio ajuda a conquistar mercado;
- Benefício 9: O Negócio ajuda a criar mercado futuro;
- Benefício 10: O Negócio evita a miopia estratégica (VASCONCELLOS e PAGNONCELLI, 2001, p. 51)

O negócio de uma organização, geralmente, corresponde a uma escolha, em meio a um conjunto amplo de alternativas. Assim, uma instituição que está no negócio de informação, lazer, cultura e entretenimento pode atuar de muitas maneiras: utilizando televisão, jornais, cinema, teatro, parques, livros, entre outros. Se quiser ser mais específica, poderá, ainda, visualizar oportunidades típicas que desde sua produção a sua exibição, tais como filmes para TV e cinemas.

Os autores VASCONCELOS e PAGNONCELLI (2001, p. 37) exemplificam a definição de negócio “Tênis não é nada na Nike, o fundador da Nike afirma que não vende calçados esportivos, que o seu negócio é vender atitude. Hoje a Nike não quer dizer tênis. Significa lazer, moda”.

Constata-se que a delimitação do negócio é sempre uma escolha entre alternativas, tanto no que diz respeito às realidades do meio ambiente como à realidade da organização.

Segundo VASCONCELOS e PAGNONCELLI é estratégico que todos na organização entendam qual é o negócio da empresa:

nossa experiência como consultores mostra que há grande tendência de se confundir o Negócio com o produto ou serviço da empresa. O perigo desta confusão é a miopia estratégica. Se o cliente compra o benefício e sua equipe está focada na venda do produto ou serviço, o que deverá acontecer? Fatalmente sua empresa perderá o cliente, pois ele poderá procurar outra empresa que consiga entender o benefício que ele quer comprar (VASCONCELLOS e PAGNONCELLI, 2001, p.37).

A definição do negócio da organização implica olhá-la de fora para dentro, confrontando as demandas do ambiente com suas competências distintas, podendo ser chamada de vantagem diferencial.

2.4.2. Missão

Compromisso, claramente expresso, da organização com o que esta escolheu fazer para sua sobrevivência, expansão e sustentabilidade. inclui a formulação dos objetivos, a identidade da organização, os negócios em que deverá estar envolvida e os aspectos relevantes para seus colaboradores.

De acordo com VASCONCELOS e PAGNONCELLI (2001, p. 31) a missão "é a razão de existir da empresa no seu negócio".

Conclui-se que a missão explicita a razão de ser da organização. Enfatiza-se a proposta para a qual, ou a razão pela qual uma instituição existe, consiste numa

declaração genérica dos propósitos gerais da instituição. Deve fazer sentido para o cliente interno e ser aceita para o externo.

O conceito de missão conforme VASCONCELOS e PAGNONCELLI (2001, p.85) “várias empresas podem atuar dentro de um mesmo negócio, porém o que as distingue é a sua Missão, seu papel dentro desse Negócio. Algumas missões são complementares, outras semelhantes e, portanto, concorrentes”.

Importância da definição da missão:

- a) direção comum
- b) explicita os alvos a serem atingidos
- c) trabalho em conjunto para os alvos
- d) ajuda a não perseguição de propósitos conflitantes
- e) serve de base lógica para alocar recursos
- f) estabelece áreas amplas de responsabilidade por tarefa
- g) base para o desenvolvimento dos objetivos organizacionais

A missão segundo David Packard, citado por VASCONCELOS e PAGNONCELLI:

acredito que muitas pessoas supõem que uma empresa existe para fazer dinheiro. Embora isso seja uma consequência importante da existência de uma empresa, precisamos ir mais fundo e descobrir as razões reais de existirmos. À medida que examinamos o assunto, chegamos à inevitável conclusão de que um grupo de pessoas se reúne e existe como instituição, que chamamos de empresa, para realizar coletivamente algo que não seriam capazes de realizar individualmente – fazem uma contribuição à sociedade. A missão é uma frase que parece banal, mas é fundamental (VASCONCELOS e PAGNONCELLI, 2001, p.86).

Existe algumas perguntas que facilitam o entendimento sobre missão: o que a instituição deve fazer? para quem deve fazer? para que deve fazer? como deve fazer? onde deve fazer? qual responsabilidade social deve ter?

2.4.3. Princípios

Permeiam o comportamento decisório da instituição na consecução dos seus objetivos.

O conceito de princípios conforme VASCONCELOS e PAGNONCELLI (2001, p.31) “são os balizamentos para o processo decisório e o comportamento da empresa no cumprimento da sua missão”.

Observa-se que os princípios são a base para o sucesso organizacional a longo prazo, apresentam-se como os ideais da instituição. Servem como referência para o desempenho dos funcionários.

Os autores VASCONCELOS e PAGNONCELLI sugerem 3 etapas para explicitar os princípios da empresa:

1ª etapa: Identificação e explicitação dos princípios

A partida é dada com o resgate da cultura da empresa. É fundamental identificar os traços marcantes do comportamento da empresa ao longo dos anos, suas crenças e seus valores.

2ª etapa: Checagem da consistência dos Princípios

Nesta etapa, o trabalho consiste em avaliar o que foi explicitado como Princípios à luz das Tendências Relevantes para o século XXI.

3ª etapa: Adequação dos princípios ao século XXI

Tendências relevantes: globalização da concorrência, capital intelectual mais do que o capital financeiro, virtualização do mundo, diferenciação pela inovação,

tempo valendo mais do que o dinheiro, crescente consciência ambiental, padronização de produtos, concentração de empresas, crescente violência social, aumento do trabalho sem vínculo empregatício, aumento da informalidade nas empresas, crescente desregulamentação, valorização do indivíduo e valorização da qualidade de vida (VASCONCELOS e PAGNONCELLI, 2001, p. 139, 142 e 143).

Demonstra-se que os princípios devem ser abrangentes e em número reduzido, e ter redação clara e objetiva. Para sua definição deve-se considerar: clientes, imagem, ética, moral, qualidade, tecnologia, ecologia, parcerias, fornecedores, transparência, recursos humanos, participação comunitária, prazos e sigilo.

Em algumas bibliografias identifica-se princípios como: valores, políticas ou filosofias.

2.4.4. Análise do Ambiente

A análise do ambiente segundo *SUN TZU* (A Arte da Guerra) citado por VASCONCELOS e PAGNONCELLI:

se conhecemos o inimigo (ambiente externo) e a nós mesmos (ambiente interno), não precisamos temer uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, perderemos todas as batalhas (VASCONCELOS e PAGNONCELLI, 2001, p. 191).

Os princípios consistem em, após uma análise detalhada da realidade mundial e das tendências para o futuro, na identificação no ambiente externo, de oportunidades e ameaças, e no interno, dos pontos fortes e fracos da instituição.

Segundo VASCONCELOS e PAGNONCELLI (2001, p. 31) a análise do ambiente “é um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa”.

O ambiente externo consiste em seus clientes, a comunidade de modo geral, os seus fornecedores, parceiros e concorrentes. Nas oportunidades destaca-se as situações externas, que se adequadamente aproveitadas pela organização, poderão favorecer a organização, desde que esta esteja preparada para aproveitar a situação. Nas ameaças apresentam-se situações externas, que se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela organizações, poderão afetá-la negativamente.

O autor MOTTA ressalta:

que as organizações sem fins lucrativos sofrem menos com as ameaças, pois já que não trabalham com a economia de mercado, objetivando o lucro, sua sobrevivência é garantida, desde que estejam cumprindo sua missão social, além disso seus dirigentes não tem autonomia necessária para acompanhar as mudanças do ambiente externo, logo sua existência não pode ser ameaçada por esse imobilismo. Apesar da sobrevivência da biblioteca estar garantida por este ponto vista, é desmotivador perceber a sua diminuição de importância dentro de uma instituição... (MOTTA, 1982, p. 20).

É importante notar que uma mesma situação pode significar uma oportunidade ou ameaça, dependendo da visão estratégica da direção, que pode ou não, ter se preparado, e caminhado em direção a este futuro.

Os autores VASCONCELOS e PAGNONCELLI definem 6 etapas de como analisar e monitorar o ambiente:

- 1ª Etapa: Definir a abrangência do Ambiente a ser analisado
- 2ª Etapa: Definir o que analisar no Ambiente
- 3ª Etapa: Identificar o Cenário Referência para sua empresa
- 4ª Etapa: Levantar a Informações Relevantes
- 5ª Etapa Descrever o resultado da Análise do Ambiente
- 6ª Etapa Criar o Radar do Ambiente (VASCONCELOS e PAGNONCELLI, 2001, p. 198, 205, 208, 210 e 211).

É válido enfatizar que uma mesma situação pode significar uma oportunidade ou ameaça, dependendo da visão estratégica da direção da instituição, que pode ou não, ter se preparado, e caminhado em direção a este futuro.

Os pontos fortes e fracos podem ser controlados pela instituição, ao contrário das oportunidades e ameaças, que por pertencerem ao ambiente externo, demonstram-se incontroláveis, porém, na maioria das vezes previsíveis, se a instituição trabalhar com cenários estratégicos, com projeções de possíveis acontecimentos no futuro, com base no mercado. Podem ser feitos diversos cenários para uma mesma situação, indo dos mais pessimista ao mais otimista.

2.4.5. Visão

A visão destaca-se como um macroobjetivo, não quantificável, de longo prazo. Um propósito que o pensamento é capaz de alcançar. Uma imagem viva de um estado

futuro ambicionado e desejável relacionado ao mercado, cliente, e superior em algum aspecto importante ao estado atual.

Segundo BURT NANUS citado por VASCONCELLOS e PAGNONCELLI (2001, p. 213) “não há máquina mais poderosa para direcionar uma empresa para a excelência e o sucesso duradouro do que uma visão atraente, compensadora, realizável e amplamente compartilhada”.

Para que a visão cumpra seu papel, torna-se fundamental que o processo seja feito de maneira que todos os níveis da instituição possam colaborar, isso ajuda a garantir uma maior credibilidade.

DRUCKER (2001, p.79) reforça este pensamento afirmando que “não basta uma instituição sem fins lucrativos dizer: Nós atendemos a uma necessidade. A instituição realmente boa cria um desejo”.

A visão destaca-se como sonhos, desejos ou desafio estratégico de uma instituição, ou de um grupo que necessita ser socializado para servir de mola mestra, e ser o ponto de convergência da energia de todos os elementos da organização.

Segundo VASCONCELOS e PAGNONCELLI (2001, p. 31) a visão “é a explicitação do que se visualiza para a empresa”.

Conclui-se que a visão é a declaração da direção em que a instituição pretende seguir, deve refletir as aspirações e suas crenças.

Os autores VASCONCELOS e PAGNONCELLI apresentam alguns benefícios de se ter uma visão explicitada:

- a. Apóia a parceria empresa / empregado na construção do futuro;
- b. Promove a inovação;
- c. Levanta uma “bandeira”;

- d. Funciona como “bússola” para a equipe”;
- e. Reduz a dependência para com “gênios e líderes”;
- f. Tira a empresa da “zona de conforto”;
- g. Motiva e inspira a equipe;
- h. Orienta o planejamento da sua atuação na cadeia produtiva;
- i. Orienta a “virada”;
- j. Mobiliza para os programas de qualidade;
- k. Complementa a missão;
- l. Orienta os objetivos;
- m. Orienta os investimentos; (VASCONCELOS e PAGNONCELLI, 2001, p. 227 e 228).

A visão pode ser vista como um desafio estratégico deve ser definida com foco no futuro, e além de indicar o caminho para o futuro, deve motivar e fazer com que conquiste os desejos.

O real sentido de visão segundo JOEL ARTHUR BARKER, citado por VASCONCELLOS e PAGNONCELLI (2001, p. 255) é “visão sem ação não passa de um sonho. Ação sem visão é só um passatempo. Visão com ação pode mudar o mundo”.

Destaca-se como ponto primordial verificar se a visão da instituição corresponde a realidade da mesma. Caso contrário a visão se tornará uma ilusão, e não uma visão relacionada ao futuro.

2.4.6. Objetivos

Podem ser demonstrados como alvos que resultam da síntese de todas as demandas e potenciais da organização, podem ser medidos e visam o atingimento de objetivos em um período pré-determinado. Destaca-se como o passo ou etapa

perfeitamente quantificada determinando prazo e responsável definido para alcançar os desafios e objetivos da instituição.

Segundo JOHN YOUNG (presidente da HP) citado por VASCONCELOS e PAGNONCELLI (2001, p. 257) “os objetivos da empresa são uma espécie de ímã, a direção que une toda a equipe”.

Verifica-se que o objetivo funcional é o objetivo intermediário relacionado às áreas funcionais, que deve ser atingido com a finalidade de alcançar os objetivos gerais da instituição.

Podem ser influenciados pela missão, princípios e preferências levam em consideração oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. Representam o alvo ou situação que se pretende atingir. ao fixá-los se determina para onde a instituição deve dirigir seus esforços.

Os autores VASCONCELOS e PAGNONCELLI (2001, P. 31) conceituam objetivos como “resultados que a empresa precisa alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua Visão sendo competitiva no ambiente atual e no futuro”.

Percebe-se que os objetivos são condições ou resultados que devem ser atingidos e mantidos durante um período de tempo, para que a organização possa considerar ou ser considerada bem sucedida. Destaca-se como a base do planejamento. Para serem efetivos devem ser específicos, relevantes, mensuráveis e alcançáveis.

VASCONCELOS e PAGNONCELLI demonstram como definir os objetivos da sua empresa:

o planejamento estratégico tem como desafio construir o futuro da empresa, agora é chegado o momento de escolher o futuro a ser construído, e essa escolha deve ser feita através da definição dos objetivos. Eles devem apresentar as seguintes características: ser desafiantes, porém viáveis; ter prazo definido; ser mensuráveis; ser coerentes entre si (VASCONCELOS e PAGNONCELLI, 2001, p. 269).

Etapas para elaborar os objetivos:

- a) comece a redação com um verbo que indique ação.
- b) especifique o resultado a ser alcançado.
- c) o objetivo deve ser o mais quantitativo possível, para permitir a mensuração e posterior avaliação.
- d) avalie se dispõe dos recursos necessários.
- e) os objetivos devem ser desafiadores e viáveis.
- f) estabeleça datas para o cumprimento.
- g) se são de longo prazo, divida-os em etapas.
- h) releia-os muitas vezes.
- i) decida-se a alcançá-los e comemore a cada vez que consiga.
- j) especifique apenas o que e quando, e não porquê e como.

De acordo com VASCONCELOS e PAGNONCELLI (2001, p.261) os objetivos são essenciais para a instituição, então pergunta-se “por que é vital ter objetivos e que toda a equipe esteja comprometida com eles? Se a sua empresa pretende destacar-se no ambiente competitivo do século XXI, precisa ter Objetivos claramente definidos”.

Os objetivos indicam o que deve ser feito e quando devem contar com a participam de todos da organização. Deve ser eficaz para alcançar suas abrangentes intenções.

2.5 PROCESSO DE GESTÃO

Define-se como processo de gestão a forma como cada gestor conduz e coordena seus recursos dentro da empresa, com a finalidade de alcançar resultados.

De acordo com CATELLI:

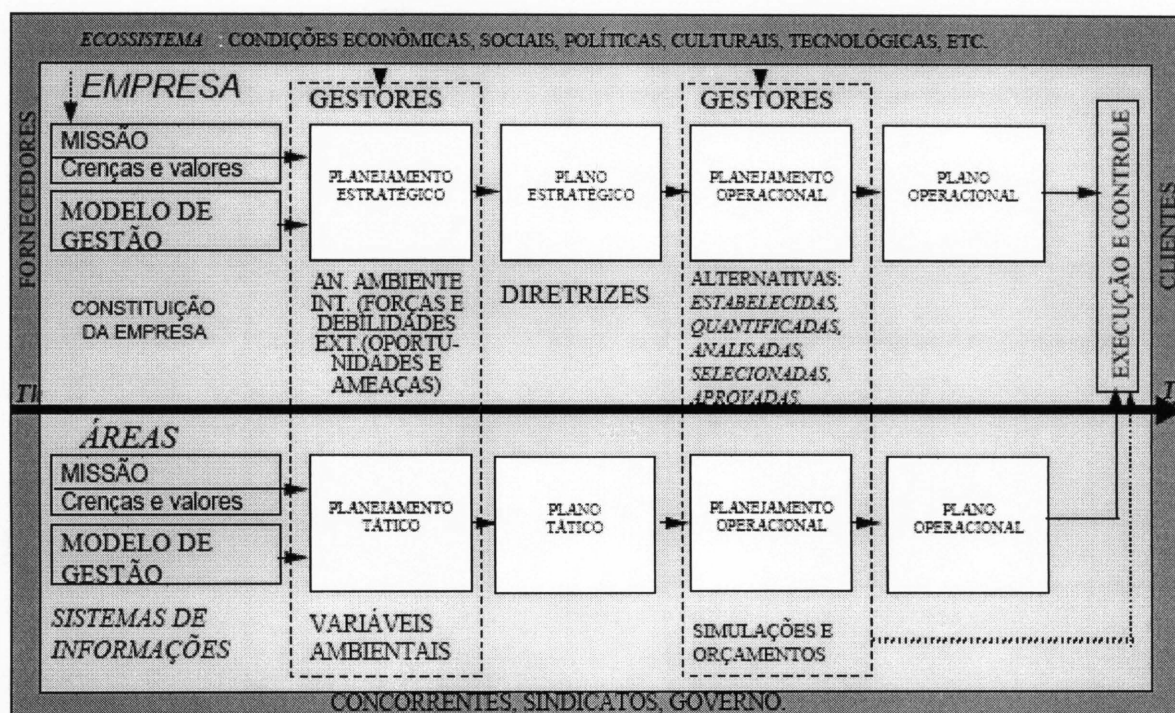
na realidade, o processo de gestão econômica é um grande processo de controle, que tem por objetivo assegurar a eficácia empresarial, atividade esta que tem sido caracterizada pelos teóricos da administração como um contínuo processo de tomada de decisões (CATELLI, 2001, p. 136).

As instituições são dirigidas e orientadas pelo processo de decisão, e tais decisões são tomadas pelos gestores, visando a eficácia do negócio.

Segundo CATELLI (2001, p. 92) o processo de gestão é um “processo administrativo e gerencial, que considera as fases de planejamento, execução e controle”.

PELEIAS reforça esse pensamento afirmando que a missão e o modelo de gestão estabelecem a forma como a instituição deverá ser gerida.

Figura 2 – Modelo de Processo de Gestão



Fonte: PELEIAS, I. R. (1992, p. 71)

Observa-se na figura que a instituição tem constante interação interna e externa, através de seus serviços ou produtos.

O processo de gestão compreende três etapas: o planejamento, a execução e o controle. As quais serão abordadas nos próximos itens.

2.5.1. Planejamento

Percebe-se que o planejamento é a escolha de um curso de ação e de decisão antecipada do que deve ser feito, como, em que seqüência e quando. Tornando-se o processo de tomada de decisão na instituição, cujo resultado apresenta os planos, estabelecendo uma ponte entre o presente e o futuro desejado.

Conforme PELEIAS o planejamento envolve um modo de pensar:

resultando decisões presentes que, tomadas a partir do exame em conjunto de variáveis, procuram estabelecer um estado futuro de coisas, além de delinear meios efetivos para tornar tal estado uma realidade, proporcionando ao processo uma dimensão temporal de alto significado (PELEIAS, 2002, p. 22).

Não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim em considerar as implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente. Envolve a definição das ações selecionadas da instituição e de cada um de seus órgãos ou áreas.

Ainda PELEIAS afirma que:

o planejamento é a etapa do processo de gestão em que se decide antecipadamente sobre as ações, e tem como escopo garantir o cumprimento da missão da empresa, assegurar sua continuidade, otimizar os resultados de suas áreas componentes, aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos e manter o controle sobre os vários aspectos de sua gestão econômica (PELEIAS, 2002, p. 23).

Segundo o autor no planejamento é estabelecido um raciocínio em termos de futuro para a instituição, determinando as posições pretendidas e as ações a serem executadas, de modo a aproveitar as oportunidades e minimizar os possíveis efeitos das ameaças. Apresentar uma visão de continuidade, agilidade, flexibilidade e adaptabilidade às novas situações.

Segundo PELEIAS no modelo de gestão econômica, a etapa de planejamento divide-se em:

- a) Planejamento estratégico é a etapa de análise para identificar as oportunidades e ameaças, e os pontos fortes e fracos, objetivando a definição das diretrizes, e assegurando o cumprimento da missão da empresa.
- b) Pré-planejamento operacional é a etapa de identificação e escolha de alternativas, para a viabilização das diretrizes estratégicas.
- c) Planejamento operacional é a etapa de detalhamento das alternativas selecionadas no pré-planejamento operacional. É a programação elaborada no momento mais próximo da realização dos eventos, com base no conhecimento mais seguro das variáveis envolvidas (PELEIAS, 2002, p. 23).

Conclui-se que o PE é genérico e sintético, de longo prazo e abrange a instituição como um todo. Verifica-se que o pré- planejamento operacional é menos genérico e mais detalhado, de médio prazo e aborda cada órgão separadamente. Já o planejamento operacional apresenta-se detalhado, de curto prazo e aborda as tarefas.

Reforçando este pensamento DRUCKER (2001, p. 80), afirma que "na instituição sem fins lucrativos, o desempenho precisa ser planejado. E isso começa com a missão, sem a qual o desempenho é impossível, uma vez que ela define quais são os resultados em cada instituição".

2.5.2. Execução

Uma vez planejado é necessário colocar em prática o planejamento, ou seja, executá-lo. Consumir os recursos disponibilizados para a geração de novos produtos ou tarefas definidas no planejamento.

PELEIAS define a execução como:

etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem, em que as ações emergem por meio do consumo de recursos e sua transformação em bens e serviços. As ações devem estar em consonância com o que foi anteriormente planejado, pois só assim conduzem aos resultados esperados (PELEIAS, 2002, p. 25 e 26).

Segundo o autor a execução é a fase em que a ação é implementada, deve estar alinhada ao planejamento, para o atingimento dos resultados projetados.

De acordo com PELEIAS a execução:

decorre de uma direção, que envolve tomada de decisão entre as diversas alternativas, transmissão de ordens, chefia de subordinados e coordenação das atividades individuais.

A execução é apoiada pelo sistema de informação, no âmbito das transações de valores-padrão a valores reais (PELEIAS, 2002, p. 26).

Nas diversas fases do processo decisório, o modelo de decisão atua como um instrumento de apoio ao gestor, possibilitando a escolha da alternativa de ação que melhor atenda aos objetivos da empresa. Em cada fase do processo de gestão, os

gestores tomam decisões, que são as resultantes finais de um conjunto de etapas, que constituem o processo decisório.

Percebe-se, assim, que o modelo decisório de uma empresa deve estar em perfeita sintonia com a missão, crenças e valores e com o modelo de gestão, que são o ponto de partida para a definição das diretrizes a serem adotadas pelos gestores.

Segundo PELEIAS a seguir, apresenta-se cada uma das fases do sistema de informação que suportam a execução:

- a) permissão de gastos ou padrão é o orçamento ajustado trazido aos volumes reais alcançados no período de execução e reflete como seria a atuação em termos de índice e preços padrão; sua principal vantagem é identificar o resultado em termos de volume alcançado versus volume esperado de produção; considera os volumes realizados no período de atividades, os índices-padrão ajustados, utilizados no orçamento ajustado e os preços vigentes na data de elaboração do orçamento corrigido.
- b) realizado do mês é o registro da atuação dos gestores e das áreas de responsabilidade ocorrida no período de execução, permite aferir a eficácia em termos de volumes, índices e preços reais; considera os volumes realizados no período de atividades utilizados no programa do mês, os índices reais de operação e consumo de recursos e os preços reais do período de execução (PELEIAS, 2002, p. 25 e 26).

Percebe-se que o modelo de informação pode ser entendido como o conjunto de conceitos e critérios que define a comunicação das informações aos gestores.

2.5.3. Controle

Demonstra-se que o controle define-se como um processo pelo qual a instituição segue os planos e as políticas da administração.

A expansão da instituição aliada às contínuas mudanças tem levado os gestores a realizarem suas tarefas com a preocupação simultânea de verificação dos resultados de suas ações. A função de controle configura-se, assim, como um instrumento administrativo exigido pela crescente complexidade das instituições a fim de atingir um bom desempenho.

Segundo PELEIAS:

não se trata de puro e simples acompanhamento, pois envolve a geração de informações para tomada de decisão relativas a manutenção dos planos ou à mudança de rumos. Assim, um aspecto importante a ser considerado no controle é a sua vinculação com as fases de planejamento e de execução, e a necessidade de padrões para seu exercício (PELEIAS, 2002, p. 26).

O cumprimento da missão e a continuidade de uma instituição dependem de seu processo decisório. A eficácia de um gestor está fortemente ligada ao impacto causado pelo relacionamento com seus subordinados. Percebe-se que o controle é definido como um processo pelo qual um elemento afeta intencionalmente as ações de outro elemento. Um processo pelo qual a organização segue os planos e as políticas da administração.

Conforme PELEIAS o controle:

é a etapa na qual se comparam as ações empreendidas com aquelas definidas no planejamento operacional, assegurando que os resultados obtidos estão de acordo com os objetivos estabelecidos. Quando os resultados alcançados divergem dos originalmente esperados, devem ser tomadas ações corretivas que reconduzam a empresa ao alcance dos objetivos estabelecidos. Nesta etapa, são geradas as informações para avaliação do resultado de produtos e serviços e do desempenho dos gestores e áreas de responsabilidade (PELEIAS, 2002, p. 26).

A função administrativa de controle envolve todos os níveis hierárquicos, desde a cúpula até os escalões mais inferiores. Abrange as atividades desenvolvidas pelos administradores para adequar os resultados realizados e os planejados, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho, para assegurar que os resultados satisfaçam aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

PELEIAS afirma que o controle é exercido:

por todos os gestores da empresa, com o apoio fornecido pela controladoria, e é suportado por relatórios obtidos do sistema de informação, voltados para avaliação de resultados e de desempenhos. Ele é mais eficazmente exercido na medida em que os gestores responsáveis pela execução das atividades participam ativamente do planejamento, pois esta situação leva ao envolvimento destes quando da transformação do plano em ações concretas, além de demonstrar claramente como a contribuição de cada gestor pode auxiliar no alcance das metas da empresa (PELEIAS, 2002, p. 26).

O gestor toma decisões com finalidade de alcançar os objetivos planejados numa atividade da qual é responsável. Sistema de Informações apresenta-se como um suporte de gestão ao processo de tomada de decisões com vistas às ações corretivas.

O controle tem suas limitações detectando alguns perigos de formalização como as regras podem se tornarem mais importantes que os próprios objetivos; a valorização da liberdade individual, podem entendê-la como uma verdadeira camisa de força; adoção excessiva de normas que acarretem consequências negativas; a preocupação excessiva com a rigidez no cumprimento das regras, levando as pessoas da organização a um grau exagerado de conservadorismo e tecnicismo; a formalização tende a ser menor nos níveis mais altos da organização.

Segundo PELEIAS o controle é a etapa do processo de gestão:

contínua e recorrente, que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução; analisa os desvios ocorridos, procurando identificar suas causas, sejam elas internas ou externas; direciona as ações corretivas, observando a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando alcançar os objetivos propostos (PELEIAS, 2002, p. 26).

O controle pode ser caracterizado de diversas formas, podendo ser diferenciado quanto a fase do processo de gestão, quanto ao nível e quanto a interferência externa.

Destaca-se algumas fases do processo de gestão como:

a) Pré-controle refere-se as atividades de controle e avaliação efetuadas antes da ocorrência do fato que se pretende controlar, com o intuito de prevenir ou impedir a ocorrência de atos indesejáveis.

b) Controle concomitante denominado atual, refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas ao mesmo tempo da ocorrência do evento que se pretende controlar a justando-se o desempenho.

c) Pós-controle refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas após a ocorrência do fato que se pretende controlar. Funciona com mecanismo motivador.

As instituições sem fins lucrativos segundo DRUCKER:

tendem a não dar prioridade ao desempenho e aos resultados. Contudo, eles são muito mais importantes – e muito mais difíceis de se medir e controlar – na instituição sem fins lucrativos do que na empresa.

Numa empresa, existe o resultado financeiro. Lucro e prejuízo por si sós não são suficientes para julgar o desempenho, mas pelo menos são coisas concretas. Quer os executivos da empresa gostem ou não, o lucro certamente será usado para medir seu desempenho. Entretanto, quando os executivos de instituições sem fins lucrativos se vêem diante de uma decisão que implica em riscos, eles precisam definir os resultados desejados – antes que os meios de medir o desempenho e os resultados possam ser determinados (DRUCKER, 2001, p. 79).

O controle do sistema da instituição visa garantir sua continuidade e o cumprimento de sua missão. Já o planejamento determina diretrizes estratégicas, políticas operacionais que serão traduzidas nos padrões de controle, sem planejamento não há padrões, sem padrões não há controle e sem controle o planejamento não tem sentido.

O padrão representa o custo e a receita certa dentro das condições eficientes da instituição, busca a maximização da margem de contribuição de um produto ou serviço.

3. METODOLOGIA

Para a consecução do objetivo apresentado, foi realizada a revisão bibliográfica do PE aplicado a organizações sem fins lucrativos e, baseando-se na análise feita em um tradicional Clube de entretenimento e lazer através de entrevista informal, pesquisa documental a qual julgou-se suficiente para as pretensões do presente trabalho e questionário aplicado aos gerentes, propôs-se um modelo de PE mais apropriado visto na literatura específica. Esse projeto é o resultado de um estudo de caso, onde foi aplicado 1 (um) questionário com 10 (dez) perguntas, destinado aos gerentes da instituição, com o intuito de avaliar se há realmente algum PE que chega ao conhecimento dos gerentes, até que ponto a concepção do negócio está clara para seus líderes principais, e se o PE pode se tornar viável dentro da instituição. Após analisar os aspectos pertinentes, sugere-se um modelo de PE para a instituição.

A escolha do estudo de caso é viável, pois se baseia no pensamento de GIL em seu livro *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*, pois para ele:

durante muito tempo o estudo de caso foi encarado como um procedimento pouco rigoroso, que servia apenas para estudos de natureza exploratória. Hoje, porém, é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno e o contexto não claramente percebido (GIL, 2001, p.54).

A aplicação deste método é crescente, sua utilização tem diferentes propósitos, tais como: explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; preservar o caráter unitário do projeto estudado; descrever a situação do contexto em

que está sendo feita determinada investigação; formular hipóteses, e, explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamento e experimentos.

O autor MOTTA relacionou quatro características das organizações sem fins lucrativos:

1. A sobrevivência e a ação independem dos mecanismos de mercado ou da existência de lucro ou superávit.
2. A remuneração global depende, em grande parte, do preço do serviço pago pelos clientes.
3. Os objetivos são baseados em interesses comunitários mais amplos, cujo alcance ultrapassa os limites de satisfação de seus interesses particulares.
4. A cultura organizacional tende a se caracterizar por forte senso de identidade e de aderência à missão sócio-econômica (MOTTA, 1982, p. 143 - 156).

O modelo a ser apresentado de PE terá como parâmetro essas quatro características relacionadas pelo autor.

3.1. INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para a realização desta investigação foram utilizados os seguintes instrumentos de pesquisa: entrevista informal, questionário e pesquisa documental.

Segundo LAKATOS e MARCONI (1991, p. 201) as principais vantagens do questionário são: “a economia de tempo, de viagens e de pessoal, obtenção de respostas mais rápidas e mais precisas, há liberdade nas respostas em função do anonimato, menos risco de distorção pela não influência do pesquisador”.

Os dados foram coletados de fontes primárias e secundárias. Os dados de fontes primárias, coletados através de entrevista informal com o gerente financeiro, o qual demonstrou maior grau de conhecimento sobre toda a instituições, principalmente sobre o assunto PE. Já os dados de fontes secundárias foram coletados através de um questionário e pesquisa documental.

3.1.1 Aplicação do questionário

Foram aplicadas 10 (dez) perguntas, sendo 7 (sete) perguntas de múltipla escolha, fechadas, com 4 (quatro) opções de respostas possíveis, devendo ser assinalada apenas 1 (uma) opção. E 3 (três) perguntas abertas para oportunizar ao pesquisado a expressar sua opinião.

Segundo os autores COHEN e LAWRENCE cabe a pesquisa:

diagnosticar um problema em um contexto específico e tentar resolvê-lo nesse contexto. Este tipo de pesquisa é, entretanto, considerada em conjunto com objetivos sociais, educacionais e culturais. Há alguns tipos de programa de intervenção apresentados, que dão idéia dos contextos em que o método pode ser usado: volta-se ao funcionamento pessoal, e é ligado à eficiência do trabalho, motivação, relacionamentos e bem estar geral; foca na análise do trabalho e mira no aperfeiçoamento e eficiência do funcionamento profissional; é ligado ao planejamento e política, geralmente no campo da administração gerencial; é ligado à inovação e mudança nos caminhos em que podem ser implantados sistemas contínuos; concentra-se na solução de problemas em qualquer contexto (COHEN e LAWRENCE, 1994, cap. 9).

A abordagem qualitativa especifica os fatos possibilitando uma melhor clareza, sendo assim, baseou-se em subsídios desta abordagem por possibilitar o diagnóstico do problema encontrado dentro do contexto pesquisado para tentar resolvê-lo buscando uma solução.

Optou-se pela abordagem por se tratar, conforme define THIOLENT (1985, p.14)

de uma pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo participativo.

O questionário foi aplicado aos gerentes com perguntas direcionadas ao PE da instituição. O mesmo foi entregue pessoalmente pelo entrevistador nos Departamentos, que depois de preenchido foi devolvido pelos pesquisados. As pesquisas foram realizadas durante o expediente, em horários alternados, durante o mês de março de 2007. Foi dado um prazo de cinco dias aos gerentes, alguns no dia seguinte já responderam e alguns pediram a prorrogação do prazo.

A contribuição dos envolvidos era de estar comprometidos com a veracidade de suas respostas. Todas foram consideradas para efeito de análise e tabulação. Após obtenção de diagnóstico foi dado um *feedback* à empresa.

A realização da pesquisa de campo possibilitou a visualização das necessidades do Clube para que se pudesse sugerir um modelo de PE (anexo B).

4. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Conforme as respostas obtidas do questionário aplicado aos gerentes, tabulou-se os dados identificando: o perfil dos gerentes, questões fechadas voltada ao PE da instituição, e questões abertas com objetivo de oportunizar aos gerentes a expressar sua opinião. Optou-se em estar apresentando a tabulação dos dados obtidos através de gráficos, para melhor visualização e entendimento dos resultados da pesquisa, além de valorizar muito a aplicação. Pode-se dizer que os gráficos são técnicas de visualização baseadas numa representação visual e em mecanismos de interação que possibilitam ao usuário manipular essa representação de modo a melhor compreender o conjunto de dados ali representado.

4.1. APRESENTAÇÃO DOS DADOS – PERFIL DOS PESQUISADOS

Definem-se os perfis dos respondentes ao questionário aplicado aos gerentes da instituição, sendo considerados os seguintes itens: sexo, faixa etária e escolaridade (vide tabelas e gráficos). São apenas questões de qualificação, com o objetivo de melhor identificá-los, não tendo influência direta na análise dos dados. Apenas nos ajudou a clarear as características pessoais dos gerentes.

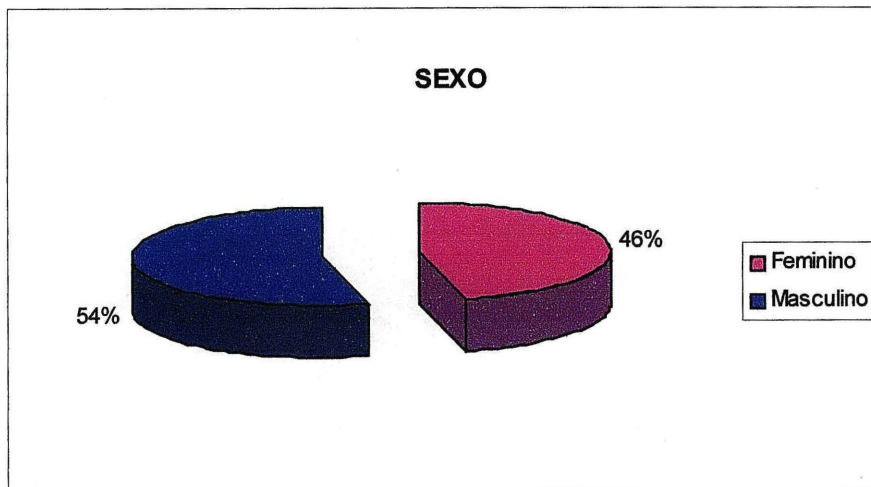
4.1.1. Sexo dos Gerentes

TABELA 1: DADOS DA POPULAÇÃO PESQUISADA SEGUNDO SEXO

Sexo	Freqüência	Porcentagem
Feminino	6	46%
Masculino	7	54%
Total	13	100%

Fonte: Pesquisa realizada com os gerentes da instituição avaliada.

GRÁFICO 1: DISTRIBUIÇÃO DOS PESQUISADOS POR SEXO



Fonte: Pesquisa realizada com os gerentes da instituição avaliada.

Verificou-se que a um equilíbrio entre a quantidade de gerentes de sexo opostos, com intuito de obter visões e decisões diferentes. Nota-se que a instituição está adotando uma prática de gestão, que atinja o público feminino, visando a

diversidade de gêneros no seu quadro funcional, com a consciência de que as diferenças são fatores de competitividade e oportunidades de negócio.

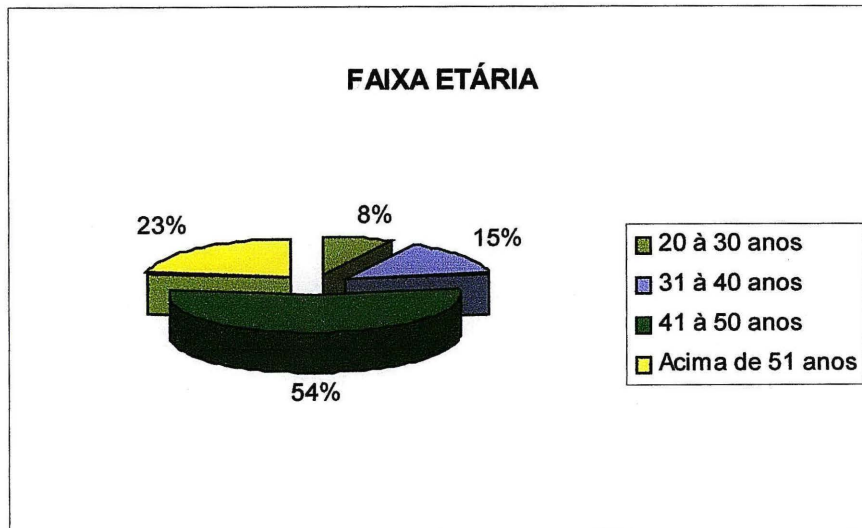
4.1.2. Faixa Etária dos Gerentes

TABELA 2: FAIXA ETÁRIA DA POPULAÇÃO PESQUISADA

Faixa Etária	Freqüência	Porcentagem
De 20 a 30 anos	1	8%
De 31 a 40 anos	2	15%
De 41 a 50 anos	7	54%
Acima de 51 anos	3	23%
TOTAL	13	100%

Fonte: Pesquisa realizada com os gerentes da instituição avaliada

GRÁFICO 2: DISTRIBUIÇÃO DOS PESQUISADOS POR FAIXA ETÁRIA



Fonte: Pesquisa realizada com os gerentes da instituição avaliada.

Observa-se que mais de 50% dos gerentes tem idade entre 41 à 50 anos, e em segundo lugar estão os gerentes acima de 51 anos. Constata-se que a instituição dá preferência para pessoas mais velhas para assumir um cargo de gerência, pois julgam que pessoas mais velhas têm maior poder de persuasão, liderança e decisão, que possuem um repertório de habilidade, conhecimento e experiências adquiridos ao longo do tempo. Identica-se aqui que a instituição é tradicional e conservadora. A visão do RH da instituição é o inverso do mercado de trabalho em que está inserida. A hierarquia do Clube é assim constituída: presidente, diretores, superintendente e gerentes, sendo que os cargos de presidência e diretoria não são remunerados, sendo recompensados pelo *status* de estar na liderança do maior Clube da América Latina e reconhecidamente tradicional.

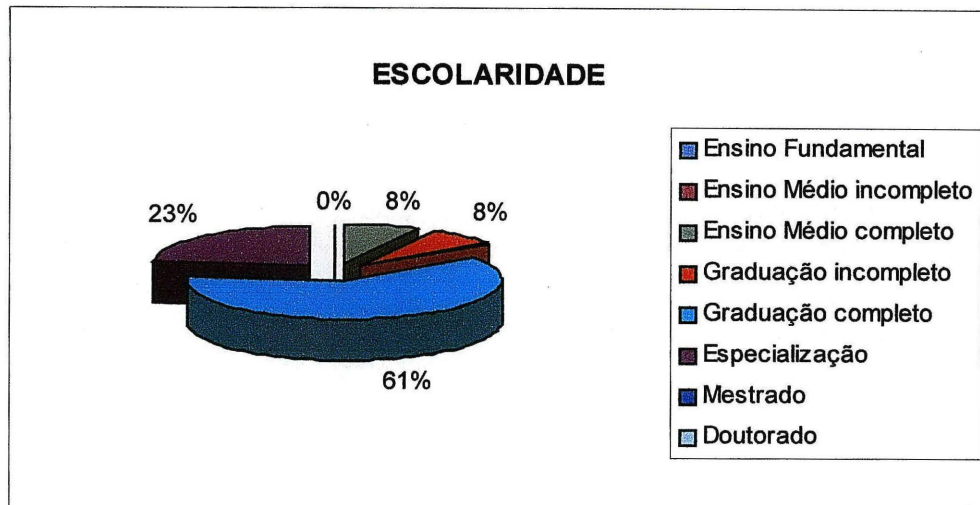
4.1.3. Escolaridade dos Gerentes

TABELA 3: ESCOLARIDADE DA POPULAÇÃO PESQUISADA

Escolaridade	Frequência	Porcentagem
Ensino Fundamental	0	0%
Ensino médio incompleto	0	0%
Ensino médio completo	1	8%
Curso de graduação incompleto	1	8%
Curso de graduação completo	8	61%
Especialização	3	23%
Mestrado	0	0%
Doutorado	0	0%
Total	13	100,00%

Fonte: Pesquisa realizada com os gerentes da instituição avaliada.

GRÁFICO 3: DISTRIBUIÇÃO DOS PESQUISADOS POR ESCOLARIDADE



Fonte: Pesquisa realizada com os gerentes da instituição avaliada.

Em relação ao nível de escolaridade formal, o maior índice apurado foi de 61%, aponta para gerentes com curso de graduação completo, e em segundo lugar com 23% os gerentes com níveis de especialização. A instituição demonstra estar buscando selecionar pelo perfil os níveis de gerência, começando pela escolaridade, objetivando valorizar os profissionais que estão estudando, e que estão em constantes atualizações e buscam crescimento profissional, pois as instituições estão inseridas em um ambiente marcado pela incerteza e pela grande velocidade das mudanças e da orientação para resultados. A globalização desencadeou um processo de transformação das instituições, que tiveram que se adequar para manterem a sua competitividade. A instituição pesquisada tem um plano diretor em vigor, o qual objetiva oferecer a seus funcionários um plano de carreira e promover sua valorização permanente.

4.2. APRESENTAÇÃO DOS DADOS – AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os gráficos apresentados a seguir ressaltam as etapas do PE definido por VASCONCELLOS para instituições com ou sem fins lucrativos. Percorreu-se um caminho de pesquisa onde se obteve a visão dos gerentes em relação ao PE da instituição, que analisados tornaram-se passíveis de mensuração.

Estes dados foram obtidos do questionário aplicado aos gerentes. Com o objetivo de avaliar a existência de um PE formalizado. Verificou-se que a maioria dos gerentes afirmam a existência de um negócio, missão, princípios, visão, análise periódica do ambiente e objetivos traçados; somente nas questões de: ações e metas a maioria dos gerentes afirmaram que a instituição não dispõe de um detalhamento, e na questão sobre o organograma houve um empate, sendo que 31% dos gerentes afirmaram ter um organograma abrangendo todas as áreas, e 31% afirmaram que tem, porém não é divulgado. Por esse motivo vale ressaltar que é de extrema importância o recebimento de *feedback*, saber qual é a visão e análise dos gerentes sobre a instituição.

O questionário estendeu-se à todos os gerentes para obter a percepção de todos em relação ao PE da instituição. Pois percebe-se que a visão apurada de maior número, traz dados com maior precisão.

4.2.1. Questões Fechadas Aplicadas aos Gerentes

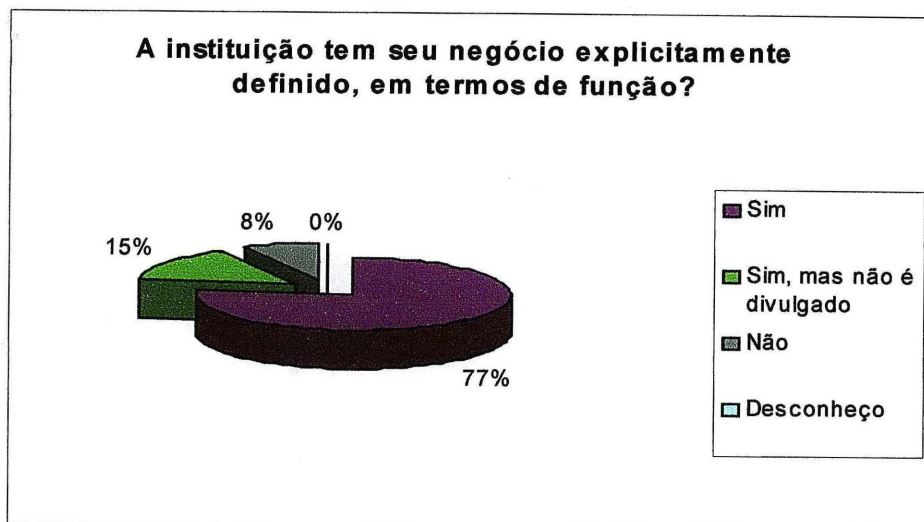
Foram aplicadas 07 (sete) questões fechadas aos gerentes da instituição, conforme a estruturada das fases do PE, citadas pelos autores VASCONCELOS e PAGNONCELLI, tendo como objetivo a obtenção das informações necessárias para identificar a existência ou não do PE na instituição e seu grau de formalização, e em seguida poder estar sugerindo um PE.

TABELA 4: RESULTADO DA QUESTÃO 1

Questão 1	Frequência	Porcentagem
Sim	10	77%
Sim, mas não é divulgado	2	15%
Não	1	8%
Desconheço	0	0%
Total	13	100%

Fonte: Pesquisa realizada com os gerentes da instituição avaliada.

GRÁFICO 4: TABULAÇÃO QUESTÃO 1



Fonte: Pesquisa realizada com os gerentes da instituição avaliada.

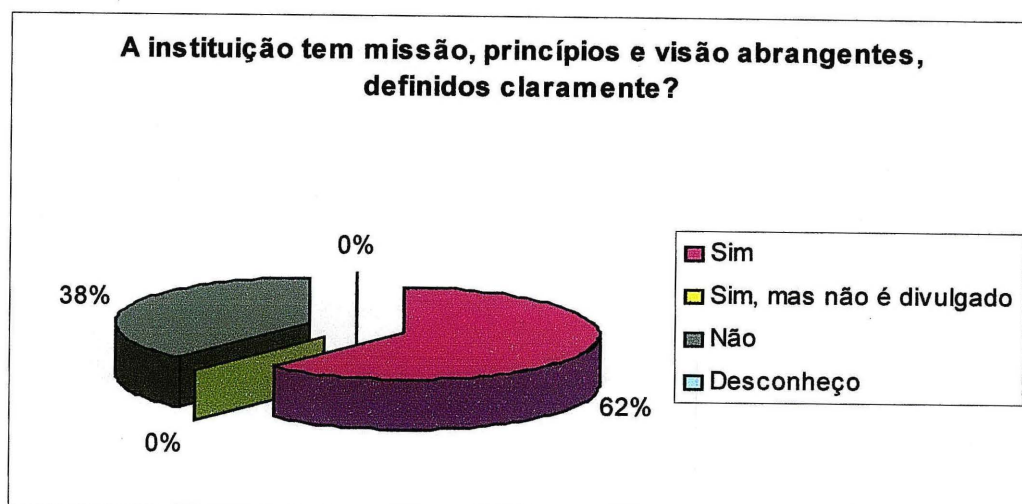
Observa-se que a maioria dos gerentes responderam sim, em segundo lugar foi apurado o percentual de 15% dos gerentes afirmando que sim, mas que o negócio em termos de função não é divulgado.

TABELA 5: RESULTADO DA QUESTÃO 2

Questão 2	Frequência	Porcentagem
Sim	8	62%
Sim, mas não é divulgado	0	0%
Não	5	38%
Desconheço	0	0%
Total	13	100%

Fonte: Pesquisa realizada com os gerentes da instituição avaliada.

GRÁFICO 5: TABULAÇÃO QUESTÃO 2



Fonte: Pesquisa realizada com os gerentes da instituição avaliada.

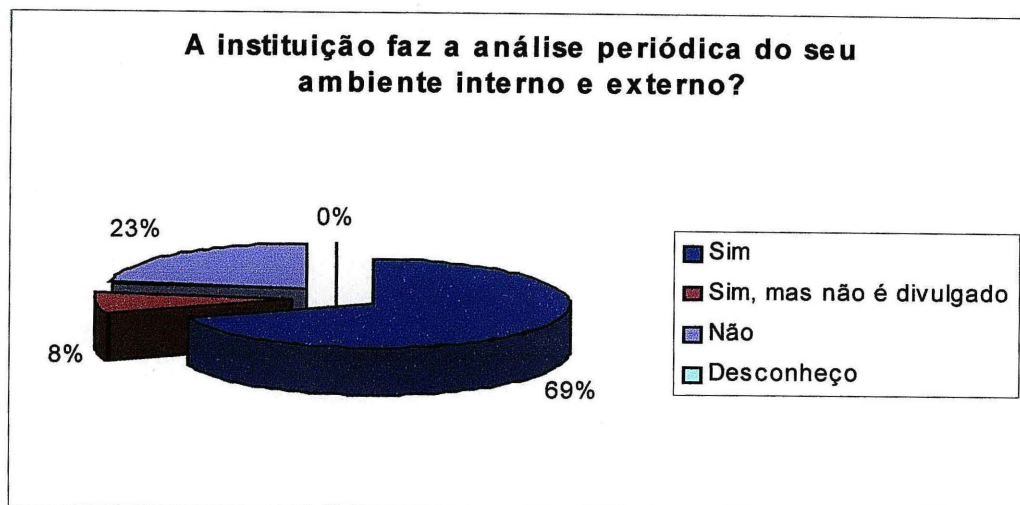
Visualiza-se que a maioria dos gerentes julgam que a instituição tem definido claramente sua missão, princípios e visão.

TABELA 6: RESULTADO DA QUESTÃO 3

Questão 3	Frequência	Porcentagem
Sim	9	69%
Sim, mas não é divulgado	1	8%
Não	3	23%
Desconheço	0	0%
Total	13	100%

Fonte: Pesquisa realizada com os gerentes da instituição avaliada.

GRÁFICO 6: TABULAÇÃO QUESTÃO 3



Fonte: Pesquisa realizada com os gerentes da instituição avaliada.

Constatou-se que 23% dos gerentes julgam que a instituição não faz a análise periódica de seus ambientes.

TABELA 7: RESULTADO DA QUESTÃO 4

Questão 4	Frequência	Porcentagem
Sim	9	69%
Sim, mas não é divulgado	3	23%
Não	1	8%
Desconheço	0	0%
Total	13	100%

Fonte: Pesquisa realizada com os gerentes da instituição avaliada.

GRÁFICO 7: TABULAÇÃO QUESTÃO 4



Fonte: Pesquisa realizada com os gerentes da instituição avaliada.

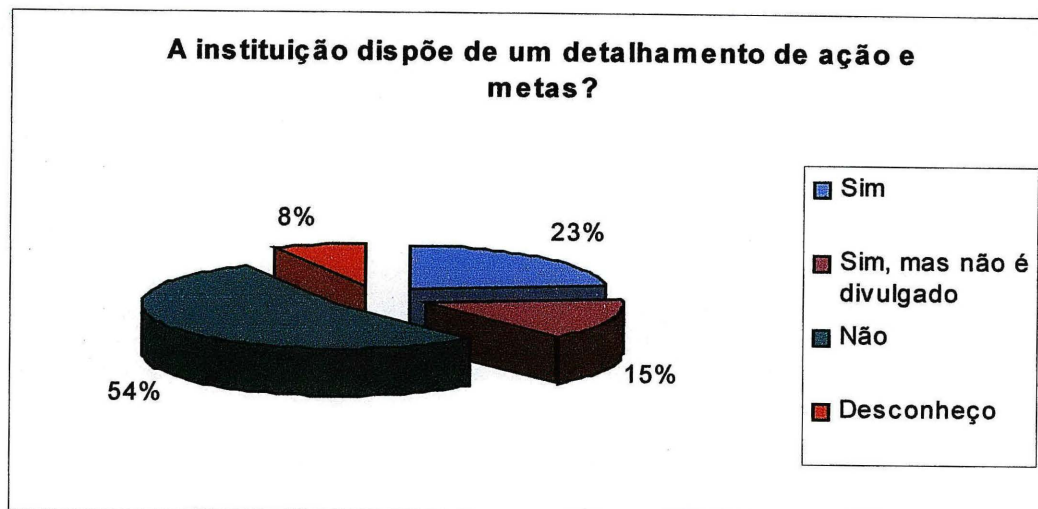
Observa-se que 69% dos gerentes, ou seja, 9 dos 13 gerentes pesquisados afirmam que a instituição tem objetivos traçados por um período pré-determinado.

TABELA 8: RESULTADO DA QUESTÃO 5

Questão 5	Frequência	Porcentagem
Sim	3	23%
Sim, mas não é divulgado	2	15%
Não	7	54%
Desconheço	1	8%
Total	13	100%

Fonte: Pesquisa realizada com os gerentes da instituição avaliada.

GRÁFICO 8: TABULAÇÃO QUESTÃO 5



Fonte: Pesquisa realizada com os gerentes da instituição avaliada.

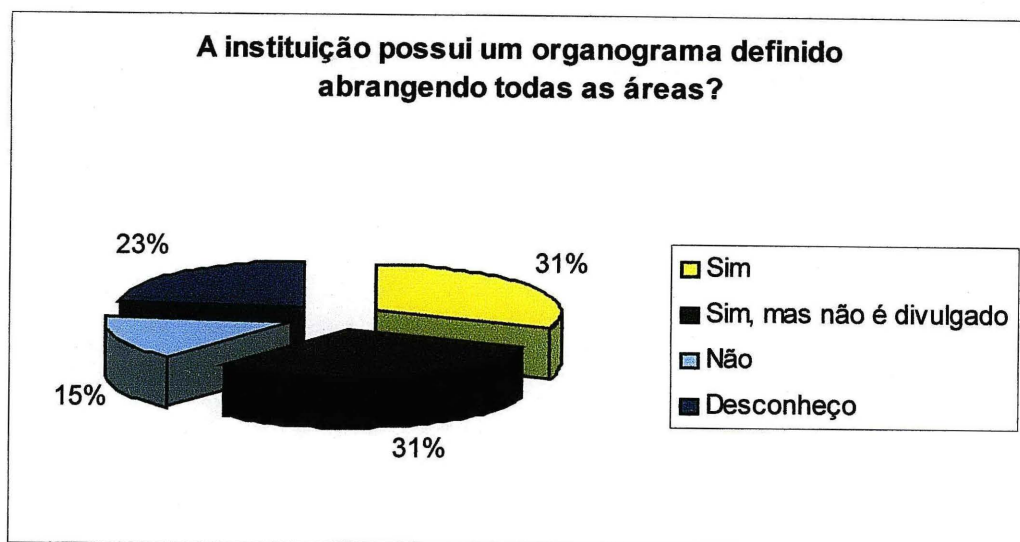
Visualiza-se que 54% dos gerentes responderam que a instituição não dispõe de um detalhamento de ação e metas.

TABELA 9: RESULTADO DA QUESTÃO 6

Questão 6	Frequência	Porcentagem
Sim	4	31%
Sim, mas não é divulgado	4	31%
Não	2	15%
Desconheço	3	23%
Total	13	100%

Fonte: Pesquisa realizada com os gerentes da instituição avaliada.

GRÁFICO 9: TABULAÇÃO QUESTÃO 6



Fonte: Pesquisa realizada com os gerentes da instituição avaliada.

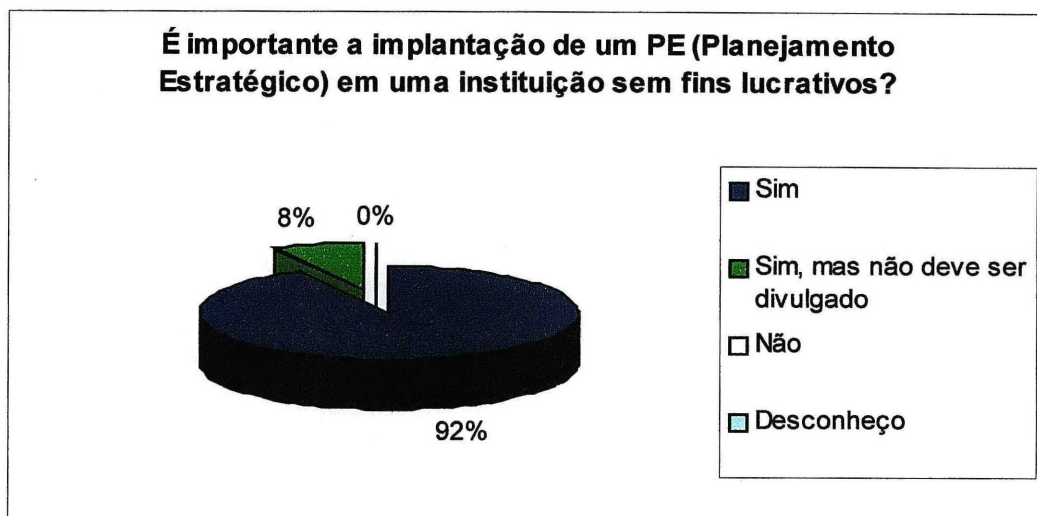
Observa-se que 31% dos gerentes afirmam que a instituição possui um organograma, mas que não é divulgado, e o mesmo percentual de gerentes que afirmam há existência de um organograma. Sendo que 23% dos gerentes afirmam desconhecer sobre a existência de um organograma abrangendo todas as áreas.

TABELA 10: RESULTADO DA QUESTÃO 7

Questão 7	Frequência	Porcentagem
Sim	12	92%
Sim, mas não deve ser divulgado	1	8%
Não	0	0%
Desconheço	0	0%
Total	13	100%

Fonte: Pesquisa realizada com os gerentes da instituição avaliada.

GRÁFICO 10: TABULAÇÃO QUESTÃO 7



Fonte: Pesquisa realizada com os gerentes da instituição avaliada.

Note-se que a afirmação da importância de uma implantação do PE foi quase unânime, tendo apenas 1 (um) gerente que julga importante a implantação, mas que não deve ser divulgado.

4.2.2. Questões Abertas Aplicadas aos Gerentes

Obteve-se várias tipos de respostas das questões abertas, porém algumas respostas foram bastante semelhantes, levou-se em consideram portanto as respostas de 9 (nove) gerentes conforme descritas abaixo, exatamente com as palavras dos respondentes.

Questão 8, a importância do PE sobre a visão do gestor.

Resposta gerente A – “para definição de horizontes de médio e longo prazo, minimizando impactos da troca de gestão a cada 3 anos”.

Resposta gerente B – “a existência de plano diretor, em execução”.

Resposta gerente C – “visar ações conjuntas que não confundam as necessidades das pessoas que freqüentam a instituição”.

Resposta gerente D – “sem planejamento uma instituição pode ter vida curta”.

Resposta gerente E – “simplesmente economia e uma melhor forma de direcionar a arrecadação da manutenção obtida juntos, associados e eventos”.

Resposta gerente F – “sem plano estratégico, a empresa esbarra em todos os sentidos na política estrutural da mesma”.

Resposta gerente G – “pode se programar com relação aos custos e despesas, tendo sempre atualizado os dados que incorrem na oscilação de valores e situações que influencia o planejamento”.

Resposta gerente H – “para agilizar os processos diários dentro da instituição, tanto entre departamentos como também entre departamento e consumidor, aqui no caso o associado”.

Resposta gerente I – “a satisfação do sócio, o bem estar”.

Nota-se que a maioria dos gerentes atribui a importância do PE, a questão do melhor atendimento ao associado, sempre em busca do item satisfação. Porém constata-se também, que o PE foi confundido com o plano diretor, os quais são distintos, sendo o PE algo mais detalhado onde são definidos: negócio, missão, visão,

princípios, análise do ambiente e objetivos. Já o plano diretor enfatiza mais a questão dos investimentos em cada área.

Questão 9, diferença metodológica na aplicação do PE.

Resposta gerente A – “adequação dos demonstrativos contábeis e financeiros motivados pelos benefícios fiscais”.

Resposta gerente B – “as diretorias constituídas divergem muito das anteriores com reação a prestação de serviços, o ideal necessário”.

Resposta gerente C – “o método nas empresas com fins lucrativos devem ser mais agressivas. Na outra somente para aumentar e suprir a demanda”.

Resposta gerente D – “não”.

Resposta gerente E – “somente os lucros na 1ª são benfeitorias, na 2ª são lucros acumulados”.

Resposta gerente F – “sim, (geralmente existem) depende muito da política interna da instituição”.

Resposta gerente G – “sim, uma vez que a instituição com fins lucrativos vê de maneira diferente pois o lucro é a meta”.

Resposta gerente H – “não deveria, afinal o “lucro” da agilização dos processos deveria ser o diferencial para aumento dos lucros em caso de uma instituição lucrativa”.

Resposta gerente I – “sim, com certeza”.

Verifica-se que alguns gerentes não tem conhecimento do real sentido de um PE, pois foram apresentadas respostas em que os gerentes não visualizam diferenças entre a aplicação do PE em uma instituição sem fins lucrativos e em uma instituição com fins lucrativos. É provável que desconheçam a diferença entre os dois tipos de instituições, sendo que a instituição com fins lucrativos visa o lucro como objetivo para fins particulares, já a instituição sem fins lucrativos tem a obtenção de recursos financeiros como meio, e não como fim. As organizações sem fins lucrativos existem para alcançar interesses de diferentes fins, com o intuito de atender expectativas da sociedade, indivíduos, grupos e outras organizações. São formadas por idéias e pessoas que querem fazer coisas capazes de interferir na realidade que as interessam. Algumas surgem para satisfazer diversas demandas de uma comunidade, outras surgem para a partir de uma demanda específica. Ambos os motivos possuem um propósito, que se denomina como missão, que é fundamental para justificar sua existência durante um certo período de tempo. Normalmente as organizações são criadas para atuarem por um longo prazo, dando oportunidades às pessoas que estão na busca da missão organizacional.

Questão 10, conceito de 0 a 10 que você atribui ao PE.

Resposta gerente A – “nota 06”.

Resposta gerente B – “o meu conceito, será em torno de 08, tendo em vista a diversidade de pensamentos com relação o que deve ser feito ou sua sociedade sem fins lucrativos (associação), que não pode dar prejuízo. Existem uma série de conflitos,

interesses, que é muito difícil conciliar este número de reivindicação. Portanto, neste tipo de associação é indispensável a existência de Plano Diretor, e que seja seguido”.

Resposta gerente C – “nota 06”.

Resposta gerente D – “nota 07”.

Resposta gerente E – “não poderia deixar de dar um 9, pois noto que antes da conclusão, aparentemente as prioridades se confundem”.

Resposta gerente F – “infelizmente nota 05”.

Resposta gerente G – “como sei que existe mas não participo não poderei conceituar”.

Resposta gerente H – “nota 07, pois apesar de existir uma política, um PE, os gestores cobram pouco a aplicação dos processos em todas as áreas e todos os departamentos”.

Resposta gerente I – “nesta instituição, estou acompanhando esta presidência a 1 (ano), vejo este presidente como um gestor centrado, determinado e preocupado com o item mais importante desta instituição, o bem estar e satisfação do sócio. Nota 10”.

Obteve-se a média de 7,25 dos gerentes que avaliação e conceituaram a atribuição ao PE. Foram atribuídas notas bem diferenciadas pelos gerentes, exemplificando o gerente F que atribuiu nota 5, e o gerente I que atribuiu 10. Nota-se também que há um sentimento de exclusão por parte do gerente G, que preferiu não opinar devido, a não participar do processo ou não ter conhecimento sobre o planejamento existente.

5. CONCLUSÃO

As inúmeras mudanças no mercado mundial, o novo comportamento dos clientes, muito mais exigentes, e a grande competitividade entre as instituições estão obrigando-as a encontrarem melhores formas para desempenhar suas atividades, visando ter competitividade e sucesso.

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. Apresenta-se assim a importância do PE para organizações sem fins lucrativos, como forma de colaborar para que elas possam otimizar os seus esforços. Independentemente do tamanho, da maneira de atuação, e do ambiente onde as instituições estão inseridas, o seu real papel e sua competência organizacional estarão diretamente relacionados com os valores básico que constituíram sua fundação e seu crescimento.

O presente trabalho permitiu ampliar o conhecimento relativo ao PE em instituições sem fins lucrativos, tendo apresentado uma proposta-síntese para a instituição em estudo e um exemplo real e específico do hospital *Tacchini*. Tive uma grande dificuldade em encontrar bibliografia específica sobre o PE em instituições sem fins lucrativos, há uma enorme quantidade de bibliografias sobre o PE, porém, pouquíssimas bibliografias sobre o tema PE em instituições sem fins lucrativos.

Quando iniciei a pesquisa não tinha o conhecimento da existência de um PE formalizado, porém, constatei através da consolidação do levantamento do PE, que há implantado desde 2004 quando a certificação da ISO 9001 estava em processo de

reconhecimento. Entretanto a gestão atual empossada em 2005 à 2007, desconsiderou a renovação da ISO, deixando também de aplicar o PE.

Sugere-se portanto a retomada do PE já existente, a criação de uma área específica, e apresenta-se um modelo de PE mais detalhado e sistêmico que pode ser aplicado na instituição, esta sem fins lucrativos, ressaltando a importância de um PE em vigor em uma instituição.

Conclui, que o PE é mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela instituição no cumprimento de sua missão. Constatou-se que alguns gerentes desconhecem sobre o PE da instituição, e percebe-se que algumas respostas do questionário aplicado, evidência a falta de conhecimento sobre o que é o PE. Cheguei a conclusão, que a instituição não divulga nem aos seus gerentes algumas informações, porém, enfatiza-se a possibilidade de alguns gerentes não se interessarem por acompanhar os planos da instituição. Uma instituição sem fins lucrativos deve ter um PE com enfoque sistêmico e diferenciado, onde é fundamental que todos estejam envolvidos no processo, pois assim, os colaboradores se tornam mais interessados e comprometidos com a missão e visão da instituição.

Não há um modelo de PE perfeito, que deva ser seguido a risca, na proposta sugerida busquei aproximar mais da realidade da instituição através do diagnóstico do ambiente, buscando melhor atender à necessidade de estabelecimento de diretrizes e objetivos, visando o cumprimento da missão.

Demonstrei a importância do PE para assegurar a continuidade da instituição, visto o crescimento das instituições sem fins lucrativos, deixando o mercado cada vez mais competitivo. Dentre os itens destacados nesta proposta estão: negócio, missão,

visão, princípios, valores, análise do ambiente, recomendação estratégica, objetivo, produtividade, responsabilidade social e estrutura estratégica.

Todavia, julgo que foram alcançados os objetivos específicos e o objetivo geral, que era sugerir uma proposta de PE com enfoque sistêmico, cheguei a conclusão de que o PE é fundamental para qualquer tipo de instituição, seja com ou sem fins lucrativos, visto a busca incessante pela continuidade das atividades sociais, principalmente, pelo cumprimento da missão.

Quanto a minha expectativa pessoal também foi alcançada, a qual era aprofundar meus conhecimentos sobre PE, principalmente sobre a necessidade de um PE em instituições sem fins lucrativos. Porém encontrei grandes dificuldades na localização de bibliografias sobre o assunto, não sobre o PE pois há uma gama enorme de autores renomados que escrevem sobre o assunto, mas há poucos autores que escreveram sobre o PE aplicado em instituição sem fins lucrativos, sendo assim recomendo que outras metodologias sejam utilizadas em futuros trabalhos acerca deste assunto.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5 ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1996.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.

CATELLI, A. **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

COHEN, L.; LAWRENCE, M. **Research Methods in Educacion**. 4 ed., London: New York Routledge, 1994.

DRUCKER, P. F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2001.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MOTTA, P. R. **Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais**. In: VASCONCELLOS FILHO, Paulo et al. **Planejamento empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

NAKAGAWA, M. **Introdução à Controladoria: Conceitos, Sistemas, Implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, L. M. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PELEIAS, I. R. **Controladoria: Gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2 ed., Rio de Janeiro: Campus, 2004.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1985.

VASCONCELOS P. F. **Planejamento Empresarial**: teoria e prática. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

VASCONCELOS, P. F.; PAGNONCELLI, D. **Construindo Estratégias para Vencer**: Um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 7 ed., Rio de Janeiro: Campus, 2001.

7. ANEXOS

7. 1. ANEXO I - QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

Data: ____ / ____ / 2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA

Convido-o(a) a participar da pesquisa acadêmica que está sendo desenvolvida, referente ao PE (Planejamento Estratégico) aplicado em uma instituição sem fins lucrativos. Destaco que as informações aqui respondidas não serão identificadas para preservar os interesses da instituição e da fonte. Obrigada pelo seu interesse e participação.

Cargo:

Idade:

Sexo:

 F M

Escolaridade:

 ensino fundamental ensino médio incompleto ensino médio completo curso de graduação incompleto

Curso: _____

curso de graduação completo

Curso: _____

especialização

Curso: _____

mestrado

Curso: _____

doutorado

Curso: _____

1. A instituição tem seu negócio explicitamente definido, em termos de função?

- Sim
- Sim, mas não é divulgado
- Não
- Desconheço

2. A instituição tem missão, princípios e visão abrangentes, definidos claramente?

- Sim
- Sim, mas não é divulgado
- Não
- Desconheço

3. A instituição faz a análise periódica do seu ambiente interno e externo?

- Sim
- Sim, mas não é divulgado
- Não
- Desconheço

4. A instituição tem objetivos traçados por um período pré-determinado?

- Sim
- Sim, mas não é divulgado
- Não
- Desconheço

5. A instituição dispõe de um detalhamento de ação e metas?

- Sim
- Sim, mas não é divulgado
- Não
- Desconheço

6. A instituição possui um organograma definido abrangendo todas as áreas?

- Sim
- Sim, mas não é divulgado
- Não
- Desconheço

7. É importante a implantação de um PE (Planejamento Estratégico) em uma instituição sem fins lucrativos?

- Sim
- Sim, mas não deve ser divulgado
- Não
- Indiferente

8. Qual a importância do PE para uma instituição sem fins lucrativos na sua visão como gestor?

9. Existe diferença metodológica na aplicação do PE, em uma instituição sem fins lucrativos para uma com fins lucrativos?

10. Qual o conceito de 0 a 10 que você atribui ao PE, da sua instituição, no sentido da validação das ações, objetivos e metas?

7.2. ANEXO II – PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1. CARACTERIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Empresa: Clube X

Ramo: Prestadora de Serviços de Entretenimento e Lazer

Produtos Principais: Cultura, Esporte e Eventos Sociais

Mercado Principal: Famílias de classe média alta

Domínio: Famílias (homem – sócio titular)

Domínio de frequência: Sócios jovens

População = 19.872

Dependentes

Cônjuge 6.779

Convivente 281

Filhos 4.788

Neto 11

Mãe / sogra 203

Noivo 84

Menor 9

Total 12.155

50% dos sócios freqüentam esporadicamente.

1.1. HISTÓRICO

A história do Clube X tem o seu início em 1.881. Romão de Oliveira Branco tinha a idéia de fundar um clube em Curitiba e, para isso, reuniu um grande grupo de pessoas de alto nível social, no Salão Lindermann, no dia 26 de setembro de 1.881.

Em dezembro de 1.881, em uma reunião na residência do Comendador Ildefonso Pereira Correia, foram aprovados os estatutos da nova sociedade denominada Clube X. O período da primeira gestão foi de 1.881 a 1.884. Até hoje, a data de 06 de janeiro marca a instalação e verdadeiro início das atividades sociais, a data de aniversário do Clube.

Em 1.960 foi construído o Parque Aquático, consagrado como o mais belo do Sul do Brasil, e da mesma forma, um dos mais impressionantes, pela sua concepção arquitetônica, em todo país. Coroado por um belíssimo bosque nativo onde o bom gosto e o senso artístico apuseram notáveis complementos decorativos.

O Clube X tem parte da história de Curitiba, como uma instituição que acompanhou os destinos da cidade desde o final do século XIX. Com mais de um século de existência foi responsável por introduzir hábitos e costumes sociais, que efetivamente marcaram época, teve grande influência também no desenvolvimento comercial de Curitiba.

1.2. COMPOSIÇÃO DA DIRETORIA

Gestão 2004/2007

- a. Presidente
- b. 1º Vice-Presidente
- c. 2º Vice-Presidente
- d. Diretor Administrativo
- e. Diretor Financeiro
- f. Diretor de Ações Promocionais
- g. Diretor de Assuntos Estratégicos
- h. Diretor de Cultura
- i. Diretor de Esportes
- j. Diretor de Relações Públicas
- k. Diretor de Responsabilidade Social
- l. Diretor da Sede Barão do Serro Azul
- m. Diretor da Sede *Lucius Smythe*
- n. Diretor da Sede Romão R. Branco

1.2.1. Conselho e Comissão Disciplinar

Conselho Deliberativo

9 Membros Natos

50 Membros Eleitos

Presidente

1º Vice-Presidente

1º Secretário

2ª Secretária

Conselho Fiscal

3 Membros Titulares

3 Membros Suplentes

3 Comissão de Processo Disciplinar

1.2.2. Coordenadorias e Gerências

Coordenadorias Esportes

- Basquetebol
- Bocha
- Bocha casais
- *Bike Group*
- CIB

- *Fitness*
- Peteca
- Sinuca
- *Squash*
- Tênis
- Voleibol

Esportes Aquáticos

- Representante da Equipe Master
- Representante da equipe de Pólo Aquático

Coordenadorias Cultura

- Grupo de Dança
- Coral Adulto
- Coral Infantil e Vocal Juvenil
- Biblioteca

Gerências

- Gerente Administrativo
- Gerente de Cultura
- Gerente de Compras e Suprimentos
- Gerente de Informática
- Gerente de Marketing

- Gerente de RH
- Gerente de Esportes
- Gerente Departamento Jurídico
- Gerente Financeiro
- Gerente de Obras
- Gerente de Sede
- Gerente de Serviços Gerais
- Gerente de Serviços Terceirizados

2. MISSÃO

Contribuir para atingir os propósitos do Clube X, pela permanente melhoria em pessoas e serviços, buscando a satisfação plena de seus associados e a perpetuidade de seu patrimônio.

3. PRINCÍPIOS

O nome do Clube X. Conduzir nossas ações dentro do mais elevado padrão ético e profissional. Nossas atividades e atitudes devem traduzir-se como sinônimo de excelência. Diferenciar-se pela reputação de seriedade em tudo que faz.

4. ANÁLISE DO AMBIENTE

Quadro 1: Situação Atual

Cenário	Ameaças	Oportunidades
<i>Econômico</i> <i>Estabilidade da</i> <i>Inflação</i>	Havendo mudança na estabilidade econômica, a 1ª despesa a ser cortada são as supérfluas, ou seja, o Clube.	Compra de título, e maior assiduidade no Clube.
<i>Sócio Cultural</i> <i>Qualidade de vida</i>	Novos entrantes como Clinicas, Academias, ofertando os mesmos serviços.	Maior procura por atividades de lazer e recreação que promovam o bem estar.
<i>Tecnológico</i> <i>Aquisição de</i> <i>equipamentos</i> <i>modernos.</i>	Alto investimento com retorno a longo prazo. Risco de tornar-se ultrapassado. Alta manutenção.	Disponibilizar equipamentos modernos, atingindo assim as expectativas dos sócios.
<i>Cadeia Produtiva</i> <i>Fornecedores</i> <i>Qualificados</i>	Oferecer produtos ou serviços de má Qualidade, afetando a imagem do Clube.	Oferecer produtos customizados, voltado as necessidades dos sócios.

<i>Cadeia Produtiva</i> <i>Prestação de</i> <i>Serviços</i>	Baixo investimento em capacitação. Concorrência com melhores atrativos.	Atendimento personalizado.
<i>Cadeia Produtiva</i> Governança Diretiva	Falta de planejamento em investimentos. A diretoria vir a não Ter capacitação para administrar áreas técnicas do Clube.	Apoio e participação dos sócios na coordenação, para mensurar a satisfação nos serviços prestados.
<i>Cadeia Produtiva</i> <i>Sócios Titulares e</i> <i>Dependentes</i>	Saída dos sócios para outros Clubes devido a falta de integração. Os serviços ofertados não suprirem as expectativas.	Satisfação dos sócios, consequentemente farão a divulgação boca-a-boca, tendo a entrada de novos sócios e a perpetuação dos quais futuramente serão titulares.
<i>Forças Ambientais</i> <i>Tendências de</i> <i>mercado</i>	Não ter aceitação. Gerar altos gastos, sem Retorno de receitas.	Ofertar serviços conforme as tendências do mercado. Ex.: chás beneficentes, festas temáticas.

4.1. ESTRUTURA DE ANÁLISE AMBIENTAL DA EMPRESA

Cargos que se relacionam com o ambiente:

Operacional: caixa, serviços gerais, porteiro, segurança, electricista, servente, mestre de obra, motorista, tratorista, calista, massagista, rebatedor, professores e instrutores nas áreas: esportiva e cultural.

Administrativo: superintendente, gerentes, supervisores, assistente administrativo financeiro, auxiliar de escritório, contador, analista de sistema, assistente de suporte ao usuário, secretária, *office boy*, almoxarife e estagiários de diversos cursos.

Com quais empresas, entidades e pessoas:

Fornecedores de produtos: material de escritório, de limpeza, material de copa e cozinha, materiais e equipamentos esportivos, uniformes, móveis, equipamentos de informática, material de construção, livros de literatura, entre outros.

Fornecedores de serviços e parceiros: restaurantes, banco, gráficas, segurança, transporte aéreo e rodoviário, hotéis, companhias de teatro e dança, colégio, empresa de decoração, entre outros.

Com que finalidade e de que forma:

Atender os sócios da melhor maneira, fornecendo serviços e produtos de qualidade através de alianças estratégicas.

Informações passíveis de serem geradas com as relações ambientais:

Níveis de satisfação e expectativas dos sócios, e serviços mais procurados.

Os fornecedores têm expectativas quanto a continuidade da parceria.

Informações efetivamente sistematizadas:

Abordagem direta aos sócios através de pesquisa com perguntas sobre as atividades e serviços oferecidos. O Clube espera da parceria informações sobre lançamentos de produtos e tendências de mercado.

Fluxos e usos das informações:

De acordo com o resultado da pesquisa viabilizar um projeto para implantação de novos serviços e atividades propostas pelos sócios.

Disponibilizar antecipadamente os lançamentos.

4.2. RECOMENDAÇÃO ESTRATÉGICA

Perfil das competências e de liderança dos gestores da empresa.

Condição e Recurso	Pontos fortes	Pontos fracos
<i>Negociação e Comunicação</i>	Boa fluência verbal e persuasão	Ser muito insistente e artificial

<i>Planejamento</i>	Traçar planos realizáveis de Curto e longo prazo	Análise de cenários futuros que não Condizem com a realidade da empresa
<i>Trabalho em equipe</i>	Transmitir os planos para a equipe, com o intuito de torna-los envolvidos no projeto	O gestor não ser cativante o bastante para comprometer a equipe
<i>Capacidade de trabalhar</i> Sob pressão	Visualizar e trabalhar com As prioridades	Iniciar várias atividades ao mesmo tempo, sem concluir

Todos os 5 núcleos estão representados na estrutura orgânica?

Os mecanismos de coordenação estão igualmente presentes?

4.2.1. Estratégico

Ponto Forte: atuação atende as necessidades.

Ponto Fraco: falta de atuação por todos os diretores.

4.2.2. Gerencial

Ponto Forte: existe, é presente sempre busca meios para alcançar os resultados.

Ponto Fraco: nem sempre conquista os resultados esperados.

4.2.3. Operacional

Ponto forte: apresenta as habilidades necessárias para o atendimento aos sócios.

Ponto fraco: há uma necessidade de motivação diária.

4.2.4 Assessoria Técnica

Ponto Forte: existe.

Ponto fraco: não atende alguns critérios específicos.

4.2.5. Assessoria Geral

Ponto Forte: existe.

Ponto Fraco: tem pouca representatividade, devido a barreiras superiores.

5. VISÃO

Maximizar a satisfação do sócio, através da melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade, com o compromisso de atender os requisitos regulamentares, do cliente e da própria instituição.

6. OBJETIVO

Promover o desenvolvimento das relações entre sócios, seus dependentes, e entre estes e a comunidade, através de atividades sociais, cívicas, culturais, esportivas, recreativas e de assistência social.

7. PRODUTIVIDADE

Uso adequado dos recursos disponíveis, assegurando o mais alto padrão de atendimento.

8. RESPONSABILIDADE SOCIAL

A gestão atual não dá muita ênfase a questão social, tanto quanto a gestão anterior, a qual tinha um Depto de Responsabilidade Social que angariava alimentos e vestuários para entidades carentes. Os colaboradores também tinham bem mais apoio e benefícios da diretoria anterior. Esta diretoria atual tem foco nos eventos sociais, em resgatar festas temáticas de sucesso que eram feitas anos atrás.

9. ESTRUTURA

Funcionar como organização orientada para resultados e com visão de futuro. Garantir a contínua valorização do Patrimônio de nossos associados, através do aumento de receitas e do desenvolvimento sustentado.

9.1. ESTRUTURA ESTRATÉGICA

Organograma estratégico da instituição no anexo A, constando diretoria e gerências por áreas.

Total Funcionários: 380 administrativo e operacional.

9.1.1. Perfil dos Executivos Estratégicos

Presidente, Superintendente, Diretores e Gerentes.

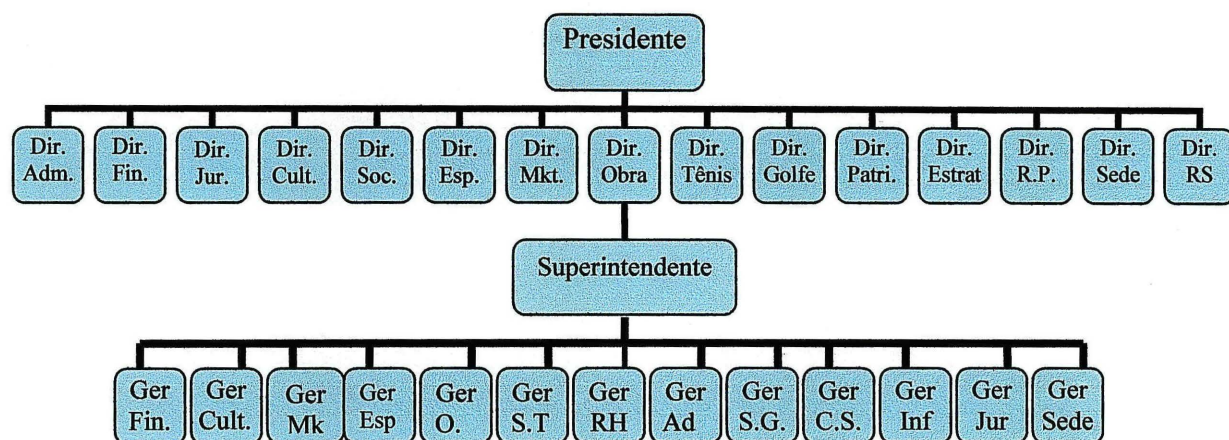
O Presidente é advogado e procurador, já atuou como diretor em diversas áreas do Clube.

A grande maioria dos diretores são engenheiros e economistas e atuam ou já atuaram na diretoria da COPEL. Os diretores são convidados pelo presidente a compor a chapa da diretoria, não sendo necessário ter formação ou experiência específica.

O superintendente é economista. Os gerentes são formados nas áreas de: contábeis, administração, economia, direito, educação física, engenharia civil, arquitetura dentre outras, e alguns gerentes não têm formação superior. Há alguns gerentes que tem enorme experiência em empresas de grande porte, assim como tem gerentes que praticamente passaram a sua vida trabalhando no Clube, que fizeram carreira.

7.3. ANEXO III - ORGANOGRAMA ESTRATÉGICO

ORGANOGRAMA ESTRATÉGICO



7.4. ANEXO IV - EXEMPLO REAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

EXEMPLO REAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

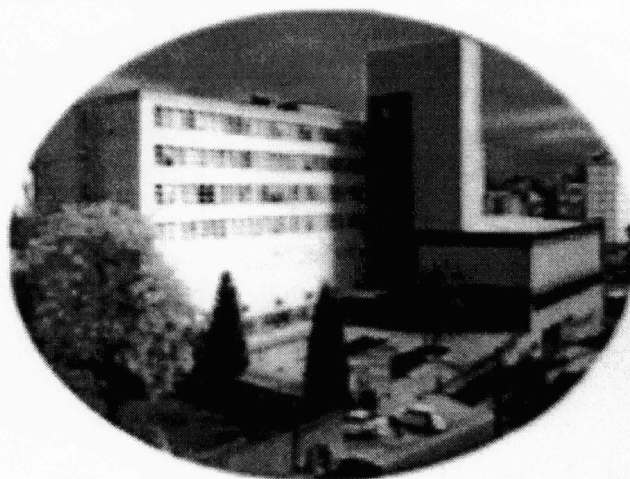
Exemplo real e completo de Plano Estratégico.



Planejamento Estratégico 2000 - 2004



HOSPITAL TACCHINI



Planejamento Estratégico 2000 - 2004



Sociedade Dr. Bartholomeu Tacchini

Entidade filantrópica fundada em 20 de setembro de 1924

REFERÊNCIA

- População de Bento Gonçalves = 85000 hab.
- 23 municípios da região nordeste com 210000 hab

ESTRUTURA DIRETIVA

- Assembléia Geral por representantes da população
- Conselho de Administração por voluntários eleitos por 2 anos
- Administração com 5 gerências (Assistencial, Técnica, Administrativa e Financeira, Apoio e Comercial)
- Direção do Corpo Clínico homologada por 2 anos
- Conselho Técnico destinado a aprimorar a assistência e orientar prioridades na expansão técnica



Planejamento Estratégico 2000 - 2004



3

PERFIL DA EMPRESA

PRINCIPAIS PROCESSOS

- Diárias hospitalares
- Cirurgias para internados e ambulatoriais
- Exames de diagnóstico
- Pronto Socorro
- Quimioterapia
- Hemodiálise
- Plano de Saúde



Planejamento Estratégico 2000 - 2004



4

PERFIL DA EMPRESA

RECURSOS

- 15.000 m² de área construída
- 270 leitos + 2 UTI's
- 800 funcionários
- 5500 cirurgias/ano
- Todos os serviços são próprios
- Corpo Clinico com 110 médicos



Planejamento Estratégico 2000 - 2004



PERFIL DA EMPRESA

INDICADORES DE PRODUÇÃO

- N° de Internações = 14.650
- N° de Exames = 325.000
- N° de Procedimentos Cirúrgicos = 6.400
- N° Atendimentos no Pronto Socorro = 63.000
- N° de Atendimentos Domiciliares = 6.000



Planejamento Estratégico 2000 - 2004



CLIENTES E PARCEIROS

- **EXTERNOS** => Pacientes, familiares, acompanhantes e visitantes.
- **PARCEIROS** => Funcionários, médicos, fornecedores, instituições públicas e assistenciais de saúde e entidades conveniadas.



Planejamento Estratégico 2000 - 2004



7

MODELO ASSISTENCIAL

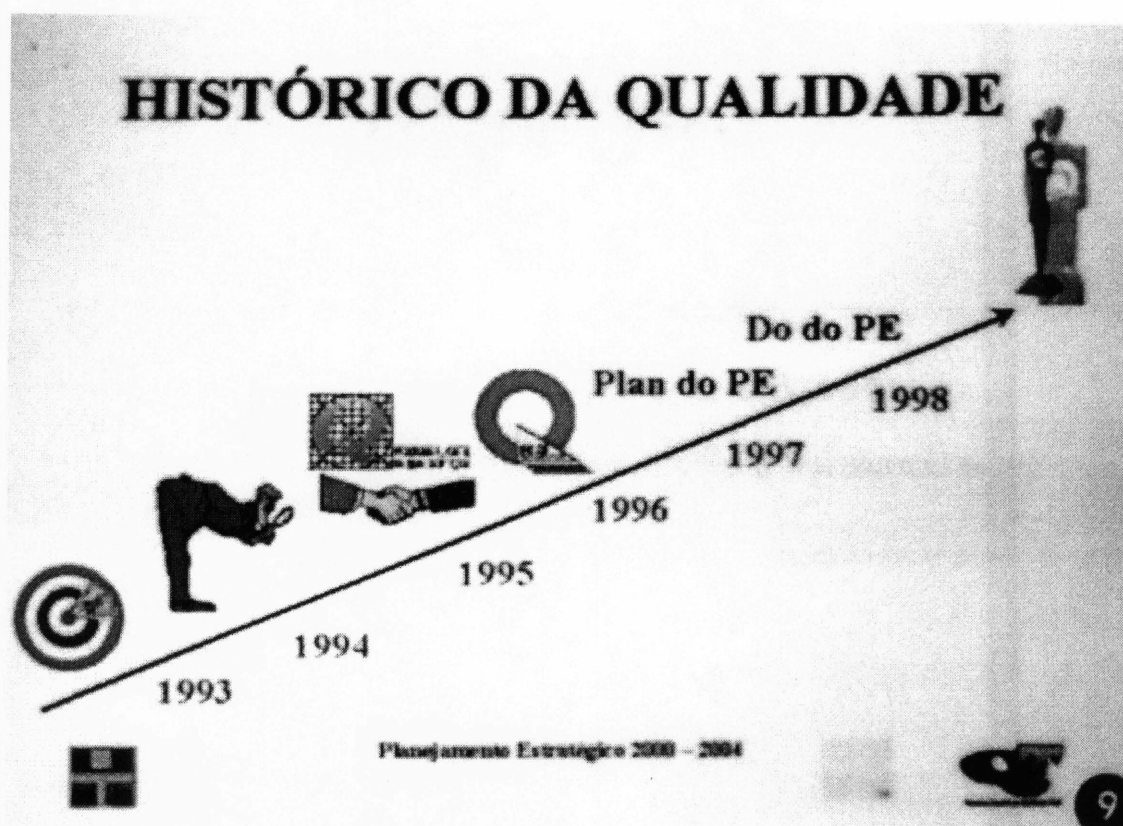
- Medicina curativa de abrangência geral, com prioridade às urgências e patologias de maior incidência na região.
- Serviços preventivos dirigidos às principais patologias que ocasionam internações.
- Resolução diagnóstica com ênfase ambulatorial e internação dia.
- Educação para o auto cuidado.
- Atendimento domiciliar.



Planejamento Estratégico 2000 - 2004



8



“Uma volta rápida requer um alto nível de sensibilidade entre o corpo e a mente, é a combinação dos dois que dá um bom desempenho. Eu nunca consegui uma volta perfeita porque eu sei, ao olhar para trás, que houve sempre lugar para melhoramentos, não importa se é apenas um décimo ou centésimo. Há sempre lugar para melhorar”

Airton Senna da Silva

Planojamento Estratégico 2000 - 2004



NEGÓCIO

Soluções integradas em saúde.



Planejamento Estratégico 2000 - 2004



MISSÃO

O Hospital Tacchini tem por missão oferecer soluções em saúde, com recursos atualizados, de forma integrada com a comunidade regional com estrutura auto-sustentável.



Planejamento Estratégico 2000 - 2004



PRINCÍPIOS

- Satisfazer clientes e parceiros;
- Auto sustentação e competitividade;
- Utilizar métodos e tecnologias atualizados;
- Desenvolver assistência integrada e humanizada;
- Envolver a comunidade.



Planejamento Estratégico 2000 - 2004



13

Análise do Ambiente Competitivo Oportunidades

- Carência de serviços de urgências e hospitalares, equipados e resolutivos na região de abrangência - falta de especialidades.
- Clientes de outros convênios e planos de saúde da região não conhecem as condições do plano Tachimed e do Hospital Tacchini.
- Aumento da conscientização das pessoas sobre bem-estar.
- Internação domiciliar devido ao desconforto da família em permanecer no ambiente hospitalar. Pacientes não querem internar/reinternar.
- Desejo de atendimento e recuperação mais rápidos e seguros (novas tecnologias).
- Possibilidade de criação de serviços públicos de saúde no HNG.
- Aumento da expectativa de vida da população.
- Dificuldade de recuperação das informações da vida progressa, relativa à saúde, dos pacientes.
- Insegurança dos clientes com os custos de atendimento (plano de saúde).
- Meio universitário aberto ao desenvolvimento científico.
- Expansão tecnológica e dos métodos diagnósticos.
- Existência de doenças típicas e/ou crônicas da região.
- A micro região de Bento Gonçalves é a maior foco de câncer no País.
- Existência de poder aquisitivo na região para a criação de serviços especializados.
- Corpo clínico com possibilidade de otimizar custos.
- Existência de turismo de maior idade na região.
- Competência em manipulação de medicamentos.
- Existência de hospitais menores nos municípios da área de abrangência.
- Existência de escassez das salas de cirurgia.
- Existência de empresas na região sem cobertura do plano de saúde.



Planejamento Estratégico 2000 - 2004



Análise do Ambiente Competitivo Ameaças

- Atendimento ao SUS com baixa remuneração.
- Fortalecimento de outros planos de saúde regionais.
- Possibilidade de antecipação dos concorrentes na utilização de novas tecnologias.
- Baixa integração da Comunidade com o Hospital.
- O crescimento da demanda de exames, em função das pressões sofridas pelos médicos.
- Perda da filantropia.
- Inconstância de critérios da Tabela AMB.
- Crescimento de clínicas particulares.
- Incerteza da aceitação da nova regulamentação dos planos de saúde;
- Queda da atividade econômica no País.
- Mudança do sistema de pagamento dos convênios.
- Riscos de demandas de ações judiciais.
- A micro região de Bento Gonçalves é o maior foco de câncer no País.
- Construção do pronto atendimento da Unimed e/ou outros hospitais e serviços.
- Obsolescência tecnológica em alguns serviços.



Planejamento Estratégico 2000 - 2004



Análise do Ambiente Competitivo Forças

- Recursos diagnósticos e tecnológicos.
- Relacionamento Corpo Clínico X Administração.
- Profissionais motivados e com disposição para o crescimento.
- Administração profissionalizada.
- Plano de saúde próprio.
- Infra-estrutura hospitalar.
- Visão de futuro da alta administração.
- História.
- Posição geográfica regional.
- Vanguardismo.
- Esforço de integração com a comunidade.
- Escola Técnica de Enfermagem.
- Alto índice de solução nos problemas assistenciais.
- Apoio e serviço voluntário de pessoas físicas e jurídicas.
- Projeção da imagem de Hospital em nível regional e estadual.
- Ter programa de qualidade e ser o primeiro hospital geral premiado no interior do estado no PQDP.
- Ter plano de participação nos resultados vinculados ao PE.



Planejamento Estratégico 2000 - 2004



Análise do Ambiente Competitivo

Fraquezas

- Comunicação interna.
- Insatisfação salarial.
- Sistema de informática defasado.
- Visão fragmentada do processo.
- Falta de sistematização dos processos.
- Baixa remuneração pelo SUS.
- Ser o único hospital da cidade.
- Falta de sintonia com a comunidade com relação à missão do Hospital.
- Auto-sustentação do Tacchimed.
- Plantão médico incompleto.
- Uso indiscriminado de recursos assistenciais.
- Falta de iniciativa dos funcionários.
- Integração funcional insatisfatória.
- Não há abertura para mais convênios regionais.
- Parceria corpo clínico X Hospital.
- Corpo clínico fechado.



Planejamento Estratégico 2000 - 2004



VISÃO

Ser a opção preferencial em saúde na região.



Planejamento Estratégico 2000 - 2004



OBJETIVOS

Tema	Objetivo	Indicador de desempenho (Unid. Medida)	Resultados					
			Atual	Planejado				
				1999	2000	2001	2002	2003
Resultado Econômico-Financeiro	• Ter a margem operacional acima de 13,5% até 2004	• $MO = (LL/RL) \times 100 (\%)$	8,12	8,32	8,68	10,99	12,27	13,51
Participação de Mercado	• Crescer 6% ao ano o número de inscrições no Plano Tacchimed em Bordo Gonçalves e na Região	• $BO = (N^{\circ} \text{ de inscrições de BO total pop}) \times 100 (\%) = +6\% \text{ a.a.}$	23,15	24,65	26,25	28,93	31,75	33,63
	• Crescer 3% ao ano de o número de atendimentos do Hospital Tacchimed na Região	• $Região = (N^{\circ} \text{ de atenc. região/total pop região}) \times 100 (\%) = +3\% \text{ a.a.}$	9,63	10,30	10,82	11,46	12,15	12,88
		• $Pop. reg = 26000 \text{ hab.}$	23000	23750	24522	25318	26137	26980
		• $HT (região) = (N^{\circ} \text{ atenc. cidade/total atenc.}) \times 100 (\%) = +3\% \text{ a.a.}$	9,39	9,67	9,96	10,26	10,56	10,88
Qualidade	• Alisar 97% na satisfação dos clientes, até 2004	• Índice de satisfação do cliente	92	93	94	95	96	97
	• Alisar 84 % na satisfação do cliente interno, até 2004	• Índice de satisfação do cliente interno	77	80	81	82	83	84
	• Alisar em 2001, 500 pontos no PQQP	• N° pontos PQQP	411	430	500	500	500	500

Planejamento Estratégico 2000 - 2004

Objetivo 1: Resultado Econômico-Financeiro :

Ter margem operacional acima de 13,5% até 2004.

Estratégias:

1. Criar diferencial de atendimento em Hemodiálise
2. Aumentar a competitividade do hospital e potencializar o conhecimento dos serviços.
3. Aumentar o número de associados do plano de saúde Tacchimed em 4 mil sócios/ano
4. Buscar a redução de custos com a implantação de novas tecnologias.
5. Mudar a orientação dos médicos dirigida para outros planos.
6. Estabelecer parcerias com hospitais, igrejas, hotéis, prefeituras, terras, escolas, universidades etc.
7. Oferecer planos Empresariais atraentes.
8. Utilizar o potencial turístico da região (Saúde turística)
9. Ter área de excelência para tratamento de doenças típicas da região (recursos do Banco Mundial)
10. Fazer campanha de conscientização dos médicos para uso racional dos exames e recursos.
11. Credenciar o hospital para casos de alta complexidade.
12. Aumentar internações domiciliares do SUS e Tacchimed.

Planejamento Estratégico 2000 - 2004

Objetivo 2: Participação de mercado

Crescer 6% ao ano o número de inscritos no Plano Tachimed em Bento Gonçalves e na Região .

Crescer 3% ao ano o número de atendimentos do Hospital Tacchini na Região.

Estratégias:

- Criar diferencial competitivo para Planos Empresariais Tacchimed.
- Formar alianças estratégicas com outros planos.
- Otimizar o uso das salas de cirurgia ociosas, através de convênios com clínicas.
- Ampliar a regionalização do Tacchimed.
- Atrair clientes SUS para o Tacchimed.
- Criar a convivência de médicos da Região com o Hospital Tacchini.
- Transformar os associados e funcionários atuais em multiplicadores.
- Conquistar empresas, entidades e pessoas formadoras de opinião para se tornarem conselheiros do Tacchini.
- Intensificar a divulgação da imagem do Tacchini no mercado.



Planejamento Estratégico 2000 - 2004



21

O Objetivo 3 : Qualidade

Atingir 97% na satisfação dos clientes, até 2004.

Atingir 84 % na satisfação do cliente interno, até 2004.

Atingir até 2001, 500 pontos no do PGOP.

Estratégias :

1. Criar *ombudsman*.
2. Criar Plano de Saúde Tacchimed Funcionário.
3. Implantar *Endomarketing* e Marketing .
4. Fazer parcerias universidades para capacitação, pesquisa etc.
5. Sistematizar os processos internos .
6. Terceirizar os serviços que não são atividades fins.
7. Ampliar o atendimento preventivo.
8. Implantar o sistema Kaizen.



Planejamento Estratégico 2000 - 2004



21

Exemplo de Plano de Ação

• Utilizando o Microsoft Project

• Apresentado em 3 níveis:

- 1o.: Objetivo: Resultado Económico-Financeiro
- 2o.: Estratégias:
- 3o.: Ações

