



Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas – ICEA  
Departamento de Engenharia de Produção – DEENP  
Campus João Monlevade - MG

---



**PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO PARA UMA ASSOCIAÇÃO DE DEFESA DOS  
DIREITOS SOCIAIS DE JOÃO MONLEVADA - MG**

**JULIANA APARECIDA ROSA E SILVA**

**João Monlevade – MG**

**Julho de 2022**

**JULIANA APARECIDA ROSA E SILVA**

**PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO PARA UMA ASSOCIAÇÃO DE DEFESA DOS  
DIREITOS SOCIAIS DE JOÃO MONLEVADÉ - MG**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção no Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto.

Orientadora: Eng. Aline Mara Alves Soares

Coorientador: Prof. Dr. Jean Carlos Machado Alves

João Monlevade - MG

Julho de 2022

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

S586p Silva, Juliana Aparecida Rosa e.  
Proposta de elaboração de planejamento estratégico para uma  
associação de defesa dos direitos sociais de Joao Monlevade.  
[manuscrito] / Juliana Aparecida Rosa e Silva. - 2022.  
64 f.: il.: color., tab..

Orientadora: Aline Mara Alves Soares.  
Coorientador: Prof. Dr. Jean Carlos Machado Alves.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de  
Produção .

1. Administração da produção. 2. Associações sem fins lucrativos -  
Direitos sociais. 3. Marketing. 4. Planejamento estratégico. 5.  
Sustentabilidade. I. Alves, Jean Carlos Machado. II. Soares, Aline Mara  
Alves. III. Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU 658.5

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
REITORIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS  
COLEGIADO DO CURSO DE ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO - JM



**FOLHA DE APROVAÇÃO**

**Juliana Aparecida Rosa e Silva**

**Proposta de elaboração de planejamento estratégico para uma associação de defesa dos direitos sociais de João Monlevade - MG**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em 28 de julho de 2022, com nota 8,0.

**Membros da banca**

Aline Mara Alves Soares - Orientadora (Universidade Federal de Ouro Preto)  
[Dr] - Jean Carlos Machado Alves - Coorientador (Universidade Federal de Ouro Preto)  
[Mestra] - Viviane da Silva Serafim - (Universidade Federal de Ouro Preto)  
[Dra.] - Rita de Cássia Oliveira. - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Aline Mara Alves Soares, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 31/08/2022.



Documento assinado eletronicamente por **Wagner Ragi Curi Filho, COORDENADOR(A) DE CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - JM**, em 31/08/2022, às 19:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0391193** e o código CRC **51CA741A**.

## RESUMO

O planejamento estratégico é definido como um processo para auxiliar os gestores a lidarem com diferentes desafios na organização. Dessa forma, as empresas podem implementar tal processo para auxiliar na sua administração, inclusive as entidades do Terceiro Setor, visando longevidade com sustentabilidade. Em um contexto específico na cidade de João Monlevade em Minas Gerais há a Associação Maria Efigênia (AME), a qual se destaca pelas suas atividades sociais, porém com vários problemas, principalmente, em nível organizacional e estratégico. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo elaborar uma proposta inicial de planejamento estratégico para AME. Este estudo tem como metodologia a pesquisa qualitativa, caracterizada como um estudo de caso, onde foi utilizado de técnicas de coleta a visitação *in loco*, as entrevistas semiestruturadas, unindo com a fundamentação teórica para alcançar os objetivos do estudo. A partir das entrevistas realizadas com membros da associação estudada junto aos demais dados coletados percebeu-se que a organização estudada não possuía norteadores estratégicos, objetivos e metas bem definidos. Através do modelo proposto por Kotler e Keller (2012), elaborou-se uma proposta de planejamento frente as necessidades de desenvolvimento de estratégias voltadas a gestão da informação, processo produtivo, marketing e ao desenvolvimento dos seus membros. A partir desta análise, foi traçado um plano de ação em que se fez uso da ferramenta 5W2H para construir sugestões de ações. Com o planejamento estratégico, espera-se que a AME possa priorizar ações que garantem sua longevidade.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Associação. Direitos Sociais. Terceiro Setor.

## ABSTRACT

Strategic planning is defined as a process to help managers deal with different challenges in the organization. Thus, companies can implement such a process to assist in their administration, including Third Sector entities, aiming at longevity with sustainability. In a specific context in the city of João Monlevade in Minas Gerais there is the Maria Efigênia Association (AME), which stands out for its social activities, but with several problems, mainly at the organizational and strategic level. In this sense, the present study aims to elaborate an initial proposal of strategic planning for AME. This study has as methodology the qualitative research, characterized as a case study, where it was used of collection techniques the visitation in loco, the semi-structured interviews, joining with the theoretical foundation to achieve the objectives of the study. From the interviews conducted with members of the association studied, together with the other data collected, it was realized that the organization studied did not have well-defined strategic guidelines, objectives and goals. Through the model proposed by Kotler and Keller (2012), a proposal for strategic planning was prepared in view of the needs for development of strategies focused on information management, production process, marketing and the development of its members. From this analysis, an action plan was drawn up using the 5W2H tool to build action suggestions. With the strategic planning, it is expected that AME can prioritize actions that guarantee its longevity.

**Keywords:** Strategic Planning. Association. Social Rights. Third Sector.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Bases do Planejamento Estratégico. ....	20
<b>Figura 2</b> - Modelo de Kotler e Keller. ....	23
<b>Figura 3</b> - Modelo da Matriz SWOT .....	29
<b>Figura 4</b> - Características da pesquisa .....	36
<b>Figura 5</b> - Processo do desenvolvimento da pesquisa. ....	37

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

<b>Quadro 1</b> - Metodologias de planejamento estratégico.....	22
<b>Quadro 2</b> - Metodologia 5W2H .....	33
<b>Quadro 3</b> - Matriz SWOT - A partir da visão das 3 entrevistadas. ....	43
<b>Quadro 4</b> - Matriz SWOT - A partir da visão da pesquisadora.....	44
<b>Quadro 5</b> – Objetivos e metas. ....	48
<b>Quadro 6</b> - Plano de ações para objetivo 1 .....	51
<b>Quadro 7</b> - Plano de ações para objetivo 2.....	52
<b>Quadro 8</b> - Plano de ações para objetivo 3.....	53
<b>Quadro 9</b> - Plano de ações para objetivo 4.....	54
<b>Quadro 10</b> - Plano de ações para objetivo 5.....	55

## LISTA DE SIGLAS

AME	Associação Maria Efigênia
ABEPRO	Associação Brasileira de Engenharia de Produção
CMDCA	Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente
DOEMG	Diário Oficial do Estado de Minas Gerais
INCOP	Incubadora de Empreendimentos Sociais
OSC	Organizações da Sociedade Civil
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Opportunities and Threats</i>
TS	Terceiro Setor
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 Objetivos.....	13
1.1.1 Objetivo Geral .....	13
1.1.2 Objetivos Específicos .....	13
1.2 Justificativa .....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	15
2.1 Terceiro Setor no Brasil.....	15
2.2 Gestão Social e Planejamento Estratégico.....	18
2.3 Modelos de Planejamento Estratégico.....	21
2.4 Etapas do Planejamento Estratégico de Kotler e Keller .....	24
2.4.1 Norteadores Estratégicos .....	24
2.4.2 Análise Ambiental .....	26
2.4.3 Estabelecimento de metas e formulação da estratégia.....	30
2.4.4 Elaboração, implementação de programas e <i>feedback</i> e controle .....	32
2.4.6 Ferramenta 5W2H .....	33
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	35
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	39
4.1 A Associação Estudada .....	40
4.2 Análise Ambiental .....	42
4.3 Estabelecimento de Objetivos e Metas .....	47
4.4 Formulação de Estratégias.....	49
4.5 Proposta de plano de ação .....	50
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	56
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	59

## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico pode ser definido como sendo um processo para auxiliar os gestores a lidar com diferentes desafios na organização. Dentre os diversos pontos positivos que podem estar aliados ao uso deste planejamento, cabe ressaltar, o auxílio na identificação de possíveis escolhas para produzir julgamentos sobre objetivos, ações e projetos, para melhorar o aprendizado sobre a organização e para lidar com desafios-chave tanto no presente quanto no futuro (BRYSON, 2018).

O planejamento é uma etapa do processo de gestão que leva ao estabelecimento de um conjunto coordenado de ações, tendo em vista a consecução dos objetivos. Portanto, dentro da organização, diz respeito ao processo de tomada de decisões. Assim, é responsável por estabelecer os resultados a serem atingidos e visa à definição, de forma prévia, do que deve ser feito, as razões de como deve ser feito, quem deve fazer, onde e quando (FALSARELLA; JANNUZZI, 2017).

Embora algumas pessoas no primeiro momento vejam o planejamento como ferramenta para atividades econômicas e lucrativas, há organizações cujo foco está em outros aspectos como, por exemplo, o social. Tais organizações geralmente vinculadas ao Terceiro Setor (TS), poderiam se beneficiar de um planejamento estratégico, pois não estão isentas dos desafios no processo de gestão e sustentabilidade (BRYSON, 2018).

O TS é composto por instituições, associações e fundações: que podem ser organizações privadas e sem fins lucrativos. Podem ser não governamentais, fundações de direito privado, entidades de assistência social e benemerência, entidades religiosas, associações culturais, educacionais, dentre outras. De maneira oposta a outras organizações o TS não possui como objetivo o lucro, mas sim a oferta de serviços, em sua maioria, para aqueles que vivem em vulnerabilidade social, contribuindo para a garantia dos direitos humanos, desenvolvendo a cidadania e a consciência crítica da população (SALAMON; SOKOLOWSKI, 2016).

Uma característica pertinente das organizações sem fins lucrativos se refere à fonte de renda. Os recursos financeiros das entidades podem ser gerados de diversas fontes como: convênios municipais e estaduais e eventos realizados pela instituição. A fonte mais comum é advinda de doações de pessoas jurídicas e físicas (TONDOLO *et al.*, 2018).

Segundo Bryson (2018), os ambientes em que as organizações do TS operam vêm se tornando cada vez mais incertos, já que é identificada uma grande mudança na população de

forma geral, o que afeta diretamente as organizações. Isso porque, essas organizações, em sua maioria, dependem de doações financeiras, algumas até de insumos, além do voluntariado, que precisam estar alinhados à comunicação para que essa construção de relacionamento de apoio, parcerias e captação de recursos seja contínua.

O autor supracitado ainda defende que é necessário que haja um pensamento estratégico a fim de desenvolver respostas às mudanças. Organizações que desejam sobreviver e prosperar devem responder eficientemente a esses desafios: para tanto, pode ser necessária a reavaliação de estratégias. Essas particularidades fazem com que as organizações sem fins lucrativos tenham a constante preocupação em demonstrar aos seus *stakeholders*<sup>1</sup> que estão cumprindo seus objetivos e que os investimentos doados estão sendo utilizados para a missão proposta (BRYSON, 2018).

Trazendo a reflexão para uma realidade mais específica, na cidade de João Monlevade em Minas Gerais há a Associação Maria Efigênia (AME) cujo propósito é desenvolver ações de defesa de direitos sociais. Sua atividade principal está voltada à promoção da saúde através da preparação e distribuição de uma farinha nutritiva desenvolvida na própria associação. Outras ações são desenvolvidas pela associação tais como: doação de cestas básicas, empréstimos de equipamentos como camas hospitalares, cadeiras de rodas e roupas, dentre outras.

Apesar da associação ter sido declarada utilidade pública através da Lei Municipal 22973/18 exposta no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais (DOEMG, 2018), ter recebido assessoria sociotécnica da Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto – (INCOP /UFOP), e, possuir apoio de pessoas físicas e jurídicas, a AME ainda apresenta algumas dificuldades no desenvolvimento de suas ações. Dessa forma, observou-se, que a associação não possui de forma explícita, organizada e formal um planejamento com definições estratégicas, atuando sem o estabelecimento de diretrizes organizacionais que possam contribuir para o alcance de melhorias na gestão do empreendimento.

Nesse contexto, diante dos diferentes e novos desafios que a associação assume para atender as demandas da sociedade, torna-se indispensável o planejamento adequado e o uso de ferramentas estratégicas que auxiliem a organização na estruturação e gestão eficiente, contribuindo com sua estabilidade e sobrevivência na sociedade.

Nesse cenário, utilizando o modelo de Kotler e Keller para embasar a proposta de

---

<sup>1</sup> *Stakeholder*: termo utilizado dentro da gestão de projetos que se refere às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas aplicadas dentro de uma organização.

elaboração de planejamento e diante dos diferentes desafios identificados na associação sendo eles administrativos, produtivos, financeiros, assim como voltados aos recursos humanos torna-se importante entender: Quais os benefícios o planejamento estratégico pode propiciar para a rotina da AME?

Sendo assim a proposta desse trabalho é sugerir um planejamento estratégico com o objetivo de propor sugestões de melhorias na gestão da associação através de um plano de ação.

## **1.1 Objetivos**

A seguir, são apresentados os objetivos do presente trabalho. Estes se subdividem em objetivo geral e objetivos específicos.

### **1.1.1 Objetivo Geral**

O presente trabalho tem por objetivo “elaborar uma proposta inicial de planejamento estratégico para Associação Maria Efigênia no município de João Monlevade/MG”.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

Para auxiliar o objetivo geral, serão apresentados os seguintes objetivos específicos:

- Realizar uma análise dos ambientes externo e interno da organização;
- Criar os norteadores estratégicos da associação (missão, visão, valores);
- Sugerir ações iniciais para o processo de elaboração e proposições de um planejamento estratégico para AME.

## **1.2 Justificativa**

O planejamento estratégico tem sido apresentado por alguns estudos como uma forma eficiente para vários tipos de organizações. Essas geralmente do primeiro e segundo setor, ou seja, organizações públicas e privadas com finalidades lucrativas. O planejamento estratégico é uma ferramenta que pode trazer benefícios para as organizações, já que poderá definir uma forma protocolada de gerir e mensurar adequadamente seus resultados, sem desviar de seu foco principal: promover o bem-estar social para pessoas mais vulneráveis, e, ao mesmo

tempo, oferecer condições de transparência perante a sociedade (BRYSON, 2018).

As possíveis melhorias na AME, advindas de um planejamento estratégico, poderão beneficiar não somente a associação, mas também a comunidade de João Monlevade. Pois, ao se mitigar as dificuldades enfrentadas pela organização e maximizar sua eficiência, poderá implicar na ampliação, por exemplo, do número de beneficiários, especialmente, os mais vulneráveis socialmente.

Outro fator a ser destacado é que a temática principal do trabalho, planejamento estratégico, faz parte dos conhecimentos esperados e desejados à formação do (a) engenheiro (a) de produção. A “Gestão Estratégica e Organizacional” é uma das grandes áreas da Engenharia de Produção, segundo a Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO,1998), sendo o planejamento estratégico um dos métodos gerenciais propostos por esta área, visto que auxilia no entendimento e na gestão organizacional.

Nessa perspectiva, tal entendimento passa pela compreensão da interação entre as organizações, ambientes e seus impactos dentro do setor terciário e cabe, portanto, ao engenheiro de produção se tornar capaz de mensurar por meio de métodos quantitativos e qualitativos todas essas variáveis buscando melhorias no processo. Isso porque deseja-se que as competências do engenheiro sejam capazes de avaliar e integrar recursos físicos, financeiros e humanos a fim de produzir com eficiência considerando possibilidades de melhorias contínuas (COTA, 2019).

Dessa forma, espera-se que este trabalho possa auxiliar a AME em seu processo de conscientização sobre a importância do planejamento estratégico para o seu aprimoramento e que sua adoção poderá acarretar em melhorias em sua gestão, colaborando para gerenciar o tempo e os recursos disponíveis para atingir as metas, focando no que realmente trará longevidade da organização, além de ajudar a entender as mudanças que ocorrem no ambiente externo e interno.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção, ocorre o enfoque na construção de conceitos voltados à compreensão das características do setor terciário, gestão social e Planejamento Estratégico, seus modelos e suas etapas de elaboração e análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*).

### 2.1 Terceiro Setor no Brasil

Os autores Bach-Mortensen *et al.* (2018), definem que o TS vem crescendo e se expandindo nos últimos anos. Ele é definido por organizações que são formalmente estruturadas, privadas e independentes do governo, sem fins lucrativos, autogovernadas e relacionadas a atividades voluntárias. Suas ações são frequentemente, mas não unicamente, compostas por práticas tradicionais de caridade, filantropia e mecenato, dando expansão ao seu sentido através do conceito de cidadania por elas incorporado e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil; há nelas uma capacidade de se conectar com populações de difícil acesso e de lidar com valores mais altruístas.

De acordo com Cabral (2017, p. 4), as instituições do TS superam o exercício de morais particulares e desenvolvem um senso como núcleo de ação coletiva. É, portanto, um espaço público híbrido dotado de atributos que emanam do interesse público como a representatividade de interesses coletivos, democratização, qualidade e efetividade, visibilidade social, universalidade, cultura pública, autonomia, controle social e defesa e proteção social, sendo de suma importância para a empresa.

Segundo Bryson (2018), o TS é o espaço institucional que abriga ações voltadas a propósitos sociais, sem que exista qualquer tipo de apropriação particular de excedentes econômicos gerados nesse processo. A meta principal do TS é atender às demandas da sociedade atual, e é através do enfrentamento de diferentes e novos desafios que suas ações assumem âmbitos mais abrangentes. Inclui instituições filantrópicas dedicadas à prestação de serviços nas áreas da saúde, educação, bem-estar social e de defesa dos direitos humanos, das minorias e do meio ambiente, etc. Criando horizontes de maior visibilidade para o exercício da participação cidadão.

As instituições do TS são marcadas por duas perspectivas: primeiramente, há a

identificação dos valores humanos que unificam o grupo; em seguida, há a realização de processos que materializam e refletem esses valores. É por essa noção de realização, de ação prática, cujos resultados são tangíveis e verificáveis em um âmbito de sociedade que torna essas organizações capazes de assumir estabilidade, estrutura, representação econômica e social de forma legal. A partir disso, elas são capazes de se dedicar aos propósitos aos quais servem. Assim, são capazes de trabalharem com questões sociais e agirem, a partir das características de seus públicos, a fim de propor ações de interesse público (CABRAL, 2017).

Durães (2018), vai na mesma direção ao frisar a finalidade principal do TS: causar impacto social e alcançar o bem comum, a fim de ampliar as ações sociais. O autor destaca que, embora haja uma preocupação social inerente, esse setor não se configura como um concorrente do governo: ao contrário, as organizações deste tipo são consideradas parceiras da instituição pública e reconhecidas como de utilidade pública ou interesse social, obtendo benefícios como isenção de impostos e patrocínio estatal.

Embora muito se fale do TS, sua definição precisa e indiscutível é um desafio. Assim, para Salaman e Sokolowski (2016, p. 18), a conceptualização do TS envolve a abrangência das características centrais desse setor, quais sejam: o fato de serem privadas; seu propósito público; e a livre escolha. Portanto, para pertencerem ao TS, às entidades devem ser:

- a) Organizações (formais ou informais);
- b) Privadas;
- c) Autogovernadas;
- d) Não compulsórias;
- e) Total ou majoritariamente limitadas de distribuir quaisquer montantes que obtenham

para investidores, membros ou outros *stakeholders*.

Durães (2018, p. 30), corrobora a formação de uma associação como um direito público; da união voluntária de pessoas em prol de um fim lícito e social. Ainda nesse tema, o autor relata que a finalidade das associações poderá ser: a) altruística (associação beneficente); b) egoística (associação literária, esportiva ou recreativa); e c) econômica não lucrativa (associação de socorro mútuo).

Essa formação de pessoas em prol de uma finalidade se constitui de forma estatutária e, como toda pessoa jurídica, segue o Código Civil Brasileiro. O Estado brasileiro tende a chamar as entidades pertencentes a esse setor de Organizações da Sociedade Civil (OSC); como aponta o autor, essas começaram a ser reconhecidas e regulamentadas durante o

governo Vargas. Atualmente, a Lei nº 13.204, de dezembro de 2015, estabelece o regime jurídico relativo às organizações de interesse social (DURÃES, 2018, p. 24).

Da Costa (2018), aponta que é necessário que gestores de organizações sem fins lucrativos consigam mensurar os resultados obtidos para que seja possível avaliar o retorno obtido. Também torna possível fornecer transparência para os *stakeholders* da organização.

Considerando sua natureza, as organizações têm a preocupação de demonstrar que cumprem os objetivos propostos e que os investimentos estão sendo usados da maneira a que foram destinados, a fim de transmitir legitimidade. Assim, é necessário que determinem medidas e critérios para estimar esse desempenho e fornecer dados para que os gestores avaliem o trabalho realizado, dirigindo o trabalho futuro de forma pontual e eficiente (CABRAL, 2017).

Para Lüchmann *et al.* (2017), tanto no plano nacional como internacional tem havido uma expansão de OSC com diferentes propósitos. No que tange ao TS, especificamente, no contexto brasileiro, o associativismo vem se expandindo. Os autores ainda afirmam que as associações possuem diferentes impactos e papéis, contribuindo para três principais quesitos: o desenvolvimento individual; a formação da opinião pública; e o fortalecimento das instituições de representação. São organizações que levam em conta a diversidade e a complexidade social para desenvolver seus trabalhos.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020), ressalta os seguintes tipos de associativismo presentes nas organizações: redes de empresas, cooperativas, associações, grupos formalmente organizados, grupos informalmente organizados e consórcios. As associações são definidas da seguinte forma: sociedades civis sem fins lucrativos que funcionam como organização permanente e democrática, por meio de um grupo de pessoas ou de entidades que buscam determinados interesses comuns, sejam eles econômicos, sociais, filantrópicos, científicos, políticos ou culturais.

A forma de participação individual e coletiva resultante da troca de experiência entre os associados transforma todo contexto geral entre a forma de agir, participar, interagir entre os atores sociais envolvidos nesta comunidade. Estabelecendo, por sua vez, uma sociedade igualitária e forte para conseguir atingir os seus objetivos comuns como parte de contexto em agregar maior conhecimento e valor aos produtos (CABRAL, 2017).

As organizações do TS necessitam, como qualquer organização, se atentar a aspectos que assegurem sua sobrevivência e garantam sua eficiência. Para isso, alguns processos

podem ser úteis para gestão social de qualidade, tal como o Planejamento Estratégico (BRYSON, 2018).

## **2.2 Gestão Social e Planejamento Estratégico**

Tenório e Kronemberger (2018), relatam que o termo “gestão social” é estritamente ligado à ideia de organizações não governamentais e à gestão de políticas sociais. De acordo com os autores, a gestão social deve ser determinada pela solidariedade em busca da justiça social: logo, é um processo que deve primar pela concordância entre eles, visto que há um interesse comum – isto é, o alcance do objetivo definido. Nesse âmbito, a coletividade deve sobressair e há primazia pelo diálogo.

Menon e Coelho (2019, p. 1), afirmam que a gestão social surgiu durante o processo de redemocratização do Brasil como “uma abordagem alternativa de gestão, dialógica e emancipatória, em movimentos sociais, partidos políticos de esquerda e organizações não governamentais”. Foi, a partir de então, estudada e aplicada sob diversas óticas.

A gestão social para Jesus (2018), é uma proposta inovadora no âmbito da gestão, pois promove o diálogo entre diversos fatores envolvidos no âmbito social, tendo como base uma concepção de Estado Social de Direito e está diretamente ligada à cidadania. Mais comumente, faz referência à gestão de iniciativa do Estado.

(...) exercício da Gestão Social não ocorre de maneira isolada e sim por intermédio da ação do Estado na garantia da proteção social, das ações da sociedade civil, movimentos sociais, partidos políticos, mercado, entre outros. Destarte, a sociedade civil possui um papel de extrema importância, pois assume a atribuição de propor, formular e participar da gestão de alternativas políticas. A atuação do gestor demanda um conhecimento concernente ao processo que regula a política de descentralização e pactuação com as outras esferas de governo (JESUS, 2018, p.15).

O planejamento estratégico, cujo processo gerencial utiliza ferramentas construindo um sistema de metas e estratégias voltadas ao alinhamento de toda organização, pode se apresentar como alternativa para ajustar o foco em questões cruciais e no enfrentamento de desafios, auxiliando os tomadores de decisão e desenvolver uma base para o trabalho. O ambiente, no qual uma organização funciona apresenta uma série de ameaças e é através de planejamento estratégico que os gestores podem criar um ambiente mais versátil

(VALJEVAK *et al.*, 2018).

Para Alano (2018), o uso do planejamento estratégico pelo TS auxilia as organizações a alcançar melhorias, pois, ao definir objetivos, ações e estratégias, torna-se possível melhorar o desempenho. Especialmente na gestão de organizações sem fins lucrativos, a adoção do planejamento estratégico, segundo o autor, pode gerar uma nova cultura no âmbito da organização.

Essa cultura, calcada nas demandas sociais às quais a organização volta seu foco, permite que mudanças no contexto social, no qual a organização está inserida, sejam compreendidas e solucionadas. Assim, em consonância com Bryson (2018), o planejamento estratégico pode ajudar as organizações a formular e comunicar suas direções estratégicas e suas intenções para seus públicos-alvo relevantes, bem como agir com relação a essas mesmas intenções” (FALSARELLA, JANNUZZI, 2017, p. 1).

Como aponta Sousa e Dias (2017, p. 30), a estratégia “possibilita tomadas de decisões e ações concretas de modo a criar vantagens competitivas”. Um pensamento voltado para a estratégia, portanto, gera uma nova cultura que “facilita a adaptação de organizações a um ambiente em mudança de modo a guiar as escolhas que os líderes devam fazer de forma a determinar o alcance do caminho esperado”.

Pize (2020), define o planejamento estratégico como um processo de tomada de decisões acerca dos objetivos por meio do estabelecimento dos caminhos através dos quais a organização será capaz de alcançar seus propósitos. Ele deve ser feito sempre com base nos cenários internos e externos.

No que tange às organizações do TS, Alano (2018, p. 108), aponta que os valores, princípios, visão e a própria ‘causa social’ sofrem influência dos públicos de relacionamento dessas organizações. Como consequência, o planejamento estratégico deve levar em conta as necessidades dos *stakeholders* a fim de buscar cooperação para o desenvolvimento dos trabalhos.

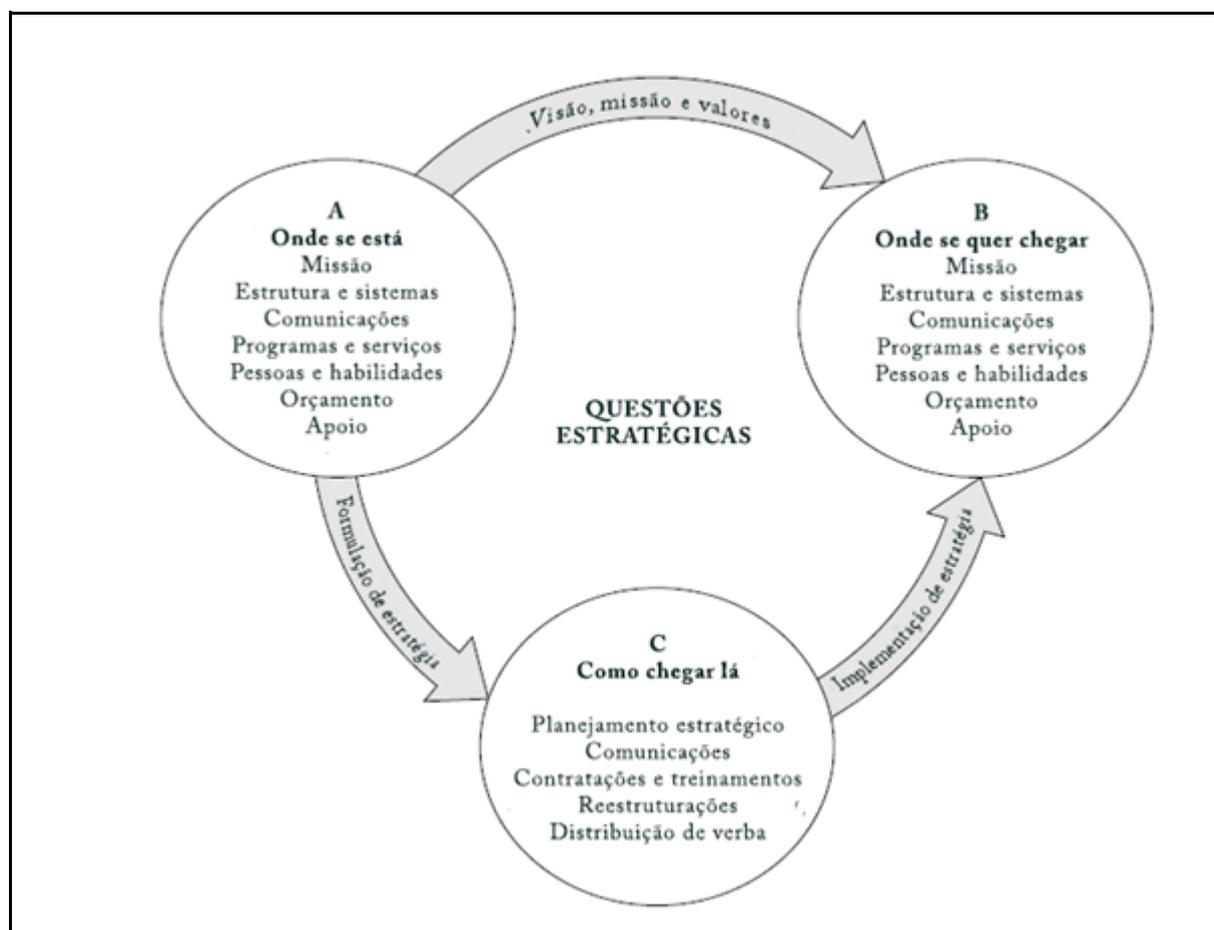
O planejamento estratégico é um esforço disciplinado para produzir decisões fundamentais e ações que moldam e guiam o que uma organização é, o que ela faz e por que ela o faz. É um processo que faz uso extensivo de análise e síntese para auxiliar os gestores a lidar com os desafios na organização que administram (CABRAL, 2017).

Sua utilidade está primariamente em auxiliar na tomada de decisões, pois auxilia os gestores a julgar e traçar objetivos, ações e projetos. Além disso, auxilia a melhorar o

aprendizado sobre a organização e a lidar com desafios-chave, sejam eles, atuais ou futuros, a fim de estabelecer um conjunto coordenado de ações cujo propósito é a consecução dos objetivos (BRYSON, 2018, p. 6).

A Figura 1 ilustra as bases do planejamento estratégico de acordo com Bryson (2018). A parte A do processo é onde o planejamento se inicia é necessário identificar onde se está. A parte B do processo envolve o estabelecimento de objetivos e a parte C envolve as estratégias utilizadas para alcançar esses objetivos: este é o plano estratégico em si. Assim, os gestores utilizam os três passos do planejamento estratégico em conjunto para que as questões estratégicas possam ser trabalhadas da melhor maneira possível.

**Figura 1** - Bases do planejamento estratégico.



**Fonte:** Bryson (2018, p. 7)

Para chegar do passo A ao C é necessário que a visão, a missão e as metas estejam muito bem definidas a fim de formular uma estratégia e para passar do passo C ao B é

necessária a implementação da estratégia. Dessa forma para realizar um bom planejamento estratégico, é necessário entender como A, B e C estão conectados, e compreender como o processo não envolve somente um fator, mas sim uma série de conceitos, procedimentos e ferramentas (BRYSON, 2018, p. 7).

Entretanto, deve-se destacar, conforme Pize (2020), que diversas estratégias podem ser adotadas para o alcance dos objetivos. Assim, o planejamento estratégico deve envolver um processo de decisão constante, que leve em conta as variáveis internas e externas, pois elas podem ser altamente cambiáveis como podem ser observados em alguns modelos de planejamento estratégico.

### **2.3 Modelos de Planejamento Estratégico**

A literatura sobre Planejamento Estratégico apresenta diversos modelos de elaboração e implementação de estratégias que trazem perspectivas diferentes para sua aplicação; porém, há muitos pontos de similaridade entre elas.

As metodologias mais usadas e ou disseminadas para aplicação do planejamento estratégico são de Certo e Peter (1993), Fischmann (1987), Kotler e Keller (2012), Oliveira (1998) e Thompsom Jr e Strickland III (2000). Embora elas abranjam etapas similares, elas o fazem em diferentes pontos, como ilustra o quadro 1.

Cota (2019), ressalta que há similaridade em diversos pontos nestes modelos: algumas etapas são aplicadas em diferentes pontos do processo, outras são adicionadas ou excluídas, mas o cerne do processo é bastante similar em todos os modelos apresentados. O autor reforça que a variação neles fica primariamente no número de etapas e dentre esses modelos destaca-se o de Kotler e Keller que possui etapas de simples compreensão e propõe um processo de execução fácil.

Sandri *et al.* (2020, p.1), frisam que o modelo de Kotler e Keller visa organizar, prever e produzir planos de ação, sobretudo de longo prazo, com o objetivo de auferir maiores ganhos para a empresa. No modelo em questão, o planejamento estratégico é uma representação de como ações ocorrerão a fim de que os resultados mais propícios sejam alcançados nas organizações.

Quadro 1 - Metodologias de Planejamento Estratégico

Bethlem (1998)	Certo & Peter (1993)	Fischmann (1987)	Kotler & Keller (2012)	Oliveira (1998)	Thompson Jr. & Strickland III (2000)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento dos objetivos;</li> <li>• Estabelecimento das estratégias;</li> <li>• Elaboração do plano estratégico;</li> <li>• Implantação e execução das ações necessárias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise do ambiente;</li> <li>• Estabelecimento da diretriz organizacional (missão e objetivo);</li> <li>• Formulação da estratégia</li> <li>• Controle estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação das necessidades e possibilidades;</li> <li>• Análise do ambiente;</li> <li>• Definição dos objetivos e metas;</li> <li>• Formulação de estratégias alternativas;</li> <li>• Estabelecimento de critérios;</li> <li>• Seleção de estratégias;</li> <li>• Implementação da estratégia;</li> <li>• Execução do plano estratégico;</li> <li>• Avaliação e controle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missão da empresa;</li> <li>• Análise do ambiente externo e interno;</li> <li>• Estabelecimento de metas;</li> <li>• Formulação de estratégias;</li> <li>• Elaboração de programas;</li> <li>• Implementação</li> <li>• Feedback e controle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustentação da estratégia empresarial;</li> <li>• Formulação da estratégia empresarial;</li> <li>• Formulação e seleção das estratégias alternativas;</li> <li>• Escolha das estratégias;</li> <li>• Implementação das estratégias;</li> <li>• Controle e avaliação das estratégias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento da visão/missão estratégica;</li> <li>• Estabelecimento dos objetivos;</li> <li>• Elaboração da estratégia;</li> <li>• Implementação e execução da estratégia;</li> <li>• Avaliação, revisão e correções.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

De acordo com Quintero-Angél *et al.* (2018, p.1), esse modelo permite que melhores objetivos sejam desenvolvidos, resultando em sincronização melhor de atividades, controle e performance, visto que propõe a ligação de eventos passados, atuais e futuros por meio da análise ambiental. O modelo de Kotler e Keller (2012), permite desenvolver e manter a viabilidade, objetivos e recursos da organização em relação às possibilidades de seu contexto.

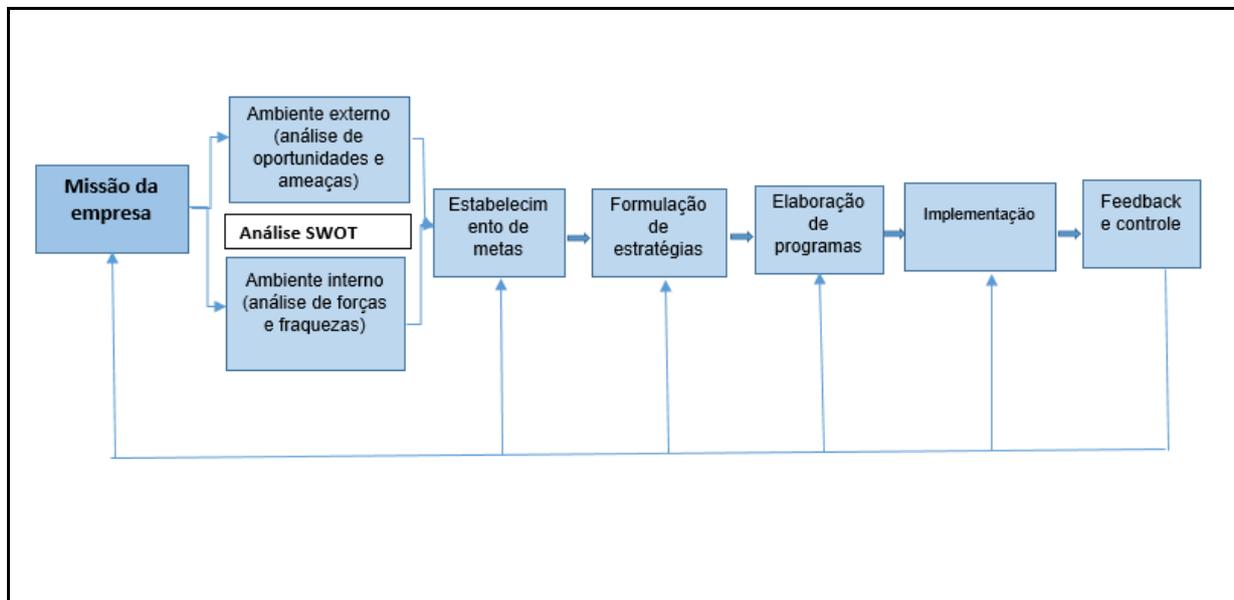
Similarmente, Basset *et al.* (2018), apontam que esse modelo faz uso da análise SWOT para desenvolver uma abordagem que seja capaz de permitir um processo de tomada de decisões que seja organizado e eficiente. A análise SWOT é uma ferramenta que oferece a possibilidade de avaliar as oportunidades e ameaças que a organização enfrenta em diferentes mercados e uma avaliação de seus pontos fortes e fracos.

Para Valjevac; Sorak e Sorak (2018), através da análise SWOT detalhada e bem-feita, uma organização pode destacar seus pontos fortes e minimizar suas fraquezas para buscar oportunidades e evitar ameaças. O marco conceitual para guiar a análise frequentemente resulta em dificuldades de interpretação dos resultados. Dessa forma, a análise SWOT é uma das ferramentas usadas para construção do planejamento estratégico, contribuindo com uma das etapas do modelo para ajudar a definir a elaboração e execução do mesmo.

Quintero-Angél *et al.* (2018), afirmam que a SWOT é uma análise qualitativa e método geral de avaliação do estado atual da organização. Contudo, quando feito profissionalmente, a análise pode ser bastante proativa demonstrando os itens críticos do cenário interno e externo, auditorias nas quais a organização deve focar.

Ao usar as ferramentas de análise SWOT, as organizações podem se desenvolver e aumentar suas chances de serem bem-sucedidas. Portanto, o modelo citado na figura 2 será utilizado para nortear as fases do planejamento estratégico a serem propostas ao longo deste trabalho, como exposto abaixo.

**Figura 2** - Modelo de Kotler e Keller.



**Fonte:** Elaborado pela autora a partir de Kotler e Keller (2012).

O modelo de Kotler e Keller foi escolhido para o desenvolvimento do presente trabalho por definir de forma sucinta os passos envolvidos no processo de planejamento estratégico, visto que ele propõe ferramentas e métodos de fácil execução e condizentes com o

perfil da associação, além de possuir etapas simples e acessíveis.

Considerando a natureza da organização estudada, o fluxo proposto pelo modelo acredita-se ser adequado comparado aos demais, pois engloba os passos para trabalho de forma objetiva. Visto que se trata de uma organização sem fins lucrativos, o modelo de Kotler e Keller, permite focar as características do objeto de pesquisa como primeiro passo, para prosseguir para uma análise dos ambientes externo e interno a fim de identificar as metas e objetivos para definição de possíveis estratégias, e, por conseguinte, a elaboração de um plano de ação.

## **2.4 Etapas do Planejamento Estratégico de Kotler e Keller**

Dziewkoński *et al.* (2018), apontam que o processo de planejamento estratégico, na perspectiva de Kotler e Keller (2012), não procura especificar a forma como as iniciativas estratégicas serão alcançadas, mas sim apresentar marcos importantes para o desenvolvimento das operações organizacionais. Assim, as etapas que o compõem são pontos de orientação, direcionando sua utilização com o desígnio de propor uma lógica para elaboração, implementação e controle de estratégias.

Tendo em vista o modelo de Kotler e Keller (2012), são apresentadas a seguir as etapas envolvidas em cada etapa do planejamento estratégico, que propõem as fases com o objetivo de realizar determinadas atividades de suporte ao escopo das estratégias. Assim, esta fase inicial inclui as atividades de identificação da missão da organização, realização da análise SWOT, definição de objetivos, formulação de estratégias e desenvolvimento de um plano de ação. Essas práticas são a base da metodologia e visam fornecer à organização informações para melhor estabelecer a estratégia.

### **2.4.1 Norteadores Estratégicos**

A identificação de questões estratégicas está no cerne do processo de planejamento estratégico. Assim, é necessário determinar as questões fundamentais que circundam a organização, pois elas possuem grande efeito na criação de ideias para ação estratégica. No desenvolvimento do modelo, Kotler e Keller (2012), definem que a missão específica da organização é definida dentro de um escopo amplo da missão corporativa de forma geral.

Tendo como base esses aspectos, deve-se considerar, assim, o que a organização é, o que ela faz, e por que ela faz: ou seja, identificar e definir a habilidade da organização e criar valor público para gerar uma nova realidade social, como aponta Bryson (2018). O autor frisa que a missão de uma organização está ligada à sua visão e seus valores e, juntos, esses três aspectos formam a base do diagnóstico estratégico, a partir do qual a instituição irá se antecipar às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes. Esses aspectos são cruciais por serem capazes de indicar o valor público que uma organização criará, oferecendo a justificativa social e a legitimidade da existência da organização.

Conforme Donato *et al.* (2020), as organizações sem fins lucrativos são justificadas externamente, isto é, elas procuram servir a propósitos públicos e sua legitimidade é confirmada pela sociedade de forma geral. Assim, é necessário que organizações desse tipo achem formas para demonstrar que suas operações criam esse valor público e justifiquem sua existência, em conformidade com sua missão, visão e valores.

Alano (2018, p. 105), ressalta que, para organizações do TS, a missão é essencial para seu sucesso. Isso se justifica pela necessidade de “manejar todos os distintos grupos de interesse da organização para que adotem e confiem em um objetivo coletivo”. A missão da organização é seu propósito em longo prazo: ela define o que uma organização almeja ser e o que ela quer evitar. A missão é, em essência, o propósito da organização.

De acordo com Lugoboni; Goto (2018), a missão pode ajudar a focar a organização em aspectos importantes e em objetivos, assim, uma missão bem construída pode levar ao alcance de melhores resultados. Uma missão explícita atua como uma mão invisível que guia, por exemplo, os membros da organização para um trabalho independente, mais coletivo, na direção da realização dos potenciais da organização. A missão se propõe a criar um valor ou significado em serviço de uma causa que deve ser crucial para a organização e toda a energia deve ser gasta em sua busca.

A missão é a identidade da organização, conforme Valjevac; Sorak e Sorak (2018), ela define como o futuro projetado será alcançado. Assim, questões como oportunidades e ameaças são consideradas e essa preocupação com o ambiente, a missão de uma organização pode se redefinir para permitir o aproveitamento de novas oportunidades, ou para que mudanças no contexto da organização sejam levadas em conta.

Já a visão da organização define o seu futuro, onde se estabelece a posição que se deseja alcançar ao longo de certo período. Dessa forma, a visão deve ser suficientemente

atrativa e constituir um desafio de natureza atingível, a fim de motivar todos os seus membros (GÜREL; TAT, 2017).

Como aponta Alano (2018), o desenvolvimento da visão deve dar apoio às ações da organização. No caso de organizações do TS, a causa social, à qual a organização se dedica deve originar a visão para que ela seja, juntamente com outros fatores, a base para o planejamento estratégico. Por meio da visão, o empreendedor direciona suas ações e define a imagem a ser alcançada, assim, ela aponta a direção para a qual se deve rumar. A definição da visão deve ser curta e concisa, fácil de ser lembrada, e deve ser "coerente, realista e praticável" (NOTARO, 2020, p. 7).

Valjevac; Sorak e Sorak (2018), definem a visão como aquilo que a organização potencialmente se tornará no futuro e deve permitir que os membros de uma organização e todas as partes interessadas sejam convencidos que o futuro projetado será alcançado. Mas, comumente é dada por meio de um *slogan* sucinto e de uma descrição breve que elucida como a visão será alcançada.

Demo *et al.* (2017), apontam que os valores são um dos principais componentes de uma organização, visto que definem e orientam seu comportamento. São princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, e definem as metas desejáveis que orientassem a organização. Esses valores são compartilhados pelos membros e possuem, assim, uma função integradora.

Da mesma forma, Braga *et al.* (2017, p. 171-172), definem valores como os “princípios que regem ou orientam a vida dos indivíduos”. Eles são decisivos na orientação da vida da organização e atendem a interesses individuais, coletivos ou mistos, bem como na determinação do comportamento nas organizações. Assim, os valores trabalham para integrar os membros da organização, uma vez que sua natureza é totalmente compartilhada por todos.

#### **2.4.2 Análise Ambiental**

“A análise ambiental é capaz de monitorar “forças macro ambientais e significativos fatores micro ambientais” que afetam a capacidade da organização de obter êxito. Como parte do diagnóstico estratégico, abrange-se a crítica dos ambientes externos e internos de Kotler e Keller (2012, p. 49).

Nesse sentido, Seramim e Bulhões (2020), definem que a análise ambiental permite

estabelecer o contexto da organização, bem como verificar as forças que interferem em sua operação, e é uma das principais etapas da administração estratégica. A análise ambiental é composta de uma análise de dois ambientes: o interno e o externo.

A análise ambiental no modelo de Kotler e Keller (2012), é feita por meio da análise SWOT. Essa é aplicada no diagnóstico organizacional com o objetivo de relacionar e avaliar as forças e fraquezas internas da organização e as ameaças e oportunidades do ambiente externo. Mayssonave *et al.* (2020), afirmam que a análise serve como base para a gestão e o planejamento estratégico em organizações; é um sistema simples cujo propósito é verificar a posição da organização com relação ao ambiente na qual ela está inserida.

De acordo com Kotler e Keller (2012), a SWOT é uma técnica que se usada com eficiência, é muito útil para construir estratégias organizacionais e competitivas. Seu uso é capaz de auxiliar a análise situacional para identificar fatores organizacionais e ambientais ou procurar modificações para melhorar os trabalhos.

Decerto, os gestores poderão proceder às mudanças, sem afetar o progresso em direção ao atingimento das metas. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica, que busca analisar de forma simplificada tanto o ambiente interno quanto o externo. A análise externa indica as oportunidades e ameaças ambientais que poderão favorecer ou dificultar o alcance dos propósitos organizacionais. Já a análise interna auxilia na compreensão dos recursos e capacidades com potencial para serem vantagem competitiva, bem como aqueles que possuem menos potencial para tanto. É por meio de uma análise SWOT que as organizações poderão escolher a estratégia apropriada (GÜREL; TAT, 2018.).

Na análise interna são verificadas as potencialidades (pontos fortes) e as vulnerabilidades (pontos fracos) inerentes à organização. Na perspectiva de Mayssonave *et al.* (2020, p. 4), os pontos fortes são "vantagens estruturais manobráveis pela empresa, e se beneficiam diante as oportunidades e ameaças do ambiente externo". Já os pontos fortes estão ligados às instabilidades às quais a organização está suscetível.

Para Chiavenato e Sapiro (2003), as forças são aspectos que envolvem habilidades através das quais uma organização ganha uma vantagem sobre seus competidores: são aqueles pontos em que ela é mais efetiva e eficiente em comparação aos demais. Os pontos fracos são aqueles aspectos nos quais a organização é mais fraca em comparação à competição, ou seja, são pontos em que ela é menos eficaz ou menos eficiente. Os pontos fracos prejudicam o

desempenho e a habilidade de responder a problemas ou oportunidades.

De acordo com Hofrichter (2021), os pontos fortes são atributos positivos tanto tangíveis quanto intangíveis. Além disso, são internos à organização e estão sob controle da mesma. Os pontos fracos estão sob controle da organização, mas prejudicam sua capacidade de atingir a meta e estão relacionados às áreas que poderiam ser melhoradas.

A análise externa consiste em identificar ameaças e oportunidades: essas são relacionadas ao ambiente. O ambiente externo passa a ser, portanto, resultado do estudo das intervenções positivas ou negativas do ambiente em relação à organização, da mesma maneira que o seu produto está sendo visto no mercado e suas aspirações para o futuro. Sua análise envolve a compreensão das forças macro ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos fatores micro ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição e fornecedores). Pode representar oportunidades ou ameaças com relação ao desenvolvimento do plano estratégico da organização (BRYSON, 2018).

Hofrichter (2021), define as oportunidades como fatores externos atrativos que são a razão de existência para a organização. Assim, criam a seguinte questão: quais oportunidades podem impulsionar a organização? Já as ameaças são fatores externos e estão fora do controle da organização. Eles podem colocar em risco sua operação; senão assim, é benéfico que haja planos de contingência desenvolvidos para que a organização seja capaz de lidar com eles.

Gürel e Tat (2018), definem as oportunidades como situações ou tempos convenientes, apresentados pelo ambiente, para que a organização alcance seus objetivos. Já as ameaças são definidas como elementos que impedem que a organização alcance esses mesmos objetivos, prejudicando sua capacidade de se manter viva ou de perder sua vantagem competitiva, podendo causar até mesmo danos irreversíveis se mal gerenciadas.

Ainda para os autores, as forças e as oportunidades são úteis com o propósito de alcançar objetivos organizacionais: são aspectos favoráveis à organização e as fraquezas e as ameaças são prejudiciais aos objetivos. Assim, por trás de quaisquer estratégias tomadas por uma organização há um trabalho de análise de externalidades e internalidades para equilibrar essas forças e fraquezas à luz das oportunidades e ameaças do ambiente.

Pode-se perceber que a organização conseguirá reduzir o risco e as incertezas se for capaz de conhecer e estar atenta às mudanças constantes dos fatores externos que influenciam a organização. O planejamento estratégico busca, assim, estabelecer um senso de direção,

procurando conhecer a maioria dos fatores controláveis e dos não controláveis, a fim de que a organização não venha a perder nenhuma oportunidade, e saber quando mudar o rumo para não ser prejudicada por algum fator externo incontrolável (MAYSSONAVE *et.al*, 2020). Essa necessidade é parcialmente atendida por uma análise ambiental.

O objetivo da matriz SWOT (Figura 3) é levantar estratégias dentro do contexto do planejamento estratégico, manter pontos fortes e reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando-se de oportunidades e protegendo-se de ameaças (REZENDE, 2008). A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos.

**Figura 3** - Modelo da Matriz SWOT



Fonte: Notaro (2020, p. 9)

As vantagens da análise SWOT são diversas, conforme aponta Notaro (2020). Ela torna macro avaliações possíveis e oferece a oportunidade de avaliar pontos positivos e negativos dos ambientes externo e interno de uma organização. Assim, ela permite que os elementos que adicionam e subtraem valor sejam contemplados para fins de análise em uma perspectiva relacionada, abrindo caminho para a discussão sobre questões estratégicas. Neste

contexto, Lugoboni e Goto (2018), ressaltam a efetividade dessa ferramenta para análise das organizações e a criação de competitividade proporcionada.

### **2.4.3 Estabelecimento de metas e formulação da estratégia**

A criação de metas e objetivos durante o processo de planejamento, conforme abordam Valjevac; Sorak e Sorak (2018), é crucial para alinhar os indivíduos envolvidos na organização com relação aos propósitos organizacionais. Os objetivos e metas estratégicos são os resultados ou a situação desejada futuramente pela organização. Eles devem ser consistentes com a missão, para que os administradores possam usá-lo como auxílio na tomada de decisão e como guia para aumentar a eficiência da organização conduzindo avaliações de desempenho.

Os objetivos estratégicos, de acordo com os autores, são decisões planejadas, considerando que visão e missão são primeiramente definidas por meio da formulação e definição de metas. Eles influenciam a organização e todos os seus aspectos de forma integral, pois possibilitam que as atividades sejam guiadas em direção aos objetivos estabelecidos pela organização.

Braga *et al.* (2017), apontam que o estabelecimento de metas é um instrumento capaz de garantir que resultados positivos sejam alcançados. Por incentivar a motivação dos funcionários, o desempenho de uma organização pode ser melhorado através do aumento de produtividade, considerando que um horizonte tangível terá sido estabelecido.

Bryson (2018), aponta que os objetivos são extremamente importantes para o planejamento estratégico, pois é o norte pelo qual a organização se orienta a todo tempo. Assim, considerando que o planejamento estratégico deve, fundamentalmente, ser capaz de responder à questão subjetiva dos objetivos e metas das organizações, especialmente visto que estes influenciam a organização e sua missão, os objetivos devem ser centrais ao desenvolvimento do planejamento estratégico.

Assim, visto que uma análise dos ambientes interno e externo já terá sido feita nesse estágio seguindo o modelo de Kotler e Keller (2012), espera-se identificar e inter-relacionar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com os propósitos aos quais a organização almeja, a fim de proceder à formulação da estratégia.

Conhecer a intenção estratégica da organização é necessário para identificar as intenções estratégicas de seus clientes, concorrentes, fornecedores e parceiros, ou seja, além de conhecer a si próprio, é essencial que a organização conheça também seus *stakeholders*. Lugoboni e Goto (2018), apontaram uma correlação entre as estratégias organizacionais e os *stakeholders*, especialmente no que tange às missões da organização, provando, assim, que a formulação de cada aspecto do planejamento é refletida em cada parte envolvida na organização. A formulação da estratégia, conforme Valjevac; Sorak; Sorak (2018, p. 52), é um processo:

(...) em que uma abordagem compreensiva em direção à transformação do presente estado em direção a algum estado futuro (estado esse definido pelo planejamento estratégico) é desenvolvido. Esse processo é muito complexo devido à existência de diversos aspectos e variáveis que devem ser levadas em consideração. O processo de determinar a estratégia consiste em definir medidas que devem ser conduzidas para alcançar os objetivos estratégicos definidos.

Portanto, a estratégia define a forma através da qual a missão e os objetivos da organização, em um determinado contexto, serão realizados. A estratégia, na perspectiva dos autores, é uma hipótese baseada naquilo que terá sucesso após a implementação. Nesse contexto, de acordo com Kotler e Keller (2012, p. 51), as metas indicam aquilo que a organização deseja alcançar e a estratégia é a maneira de chegar até elas; são “objetivos específicos no que se refere à proporção e prazo” e devem ser realistas e consistentes e para conduzir o processo de implementação o autor sugere a elaboração de um plano de ação.

Para o levantamento do mercado de atuação de determinado empreendimento são criadas estratégias que vão elevar todo potencial de informações das forças existentes. Nessa configuração, as estratégias auxiliam para o posicionamento que uma organização vai escolher, tendo como parâmetro o resultado das análises junto com seu potencial de resposta aos desafios e oportunidades a serem enfrentados.

Verifica-se, dessa forma, que o planejamento estratégico forma um processo coeso e eficiente, especialmente no que tange ao modelo de Kotler e Keller (2012), adotado para o desenvolvimento desta pesquisa. Com isso, é possível formular, clarificar e solucionar questões estratégicas para garantir a sobrevivência e o desenvolvimento da organização sem fins lucrativos.

#### 2.4.4 Elaboração, implementação de programas e *feedback* e controle

Após a etapa de formulação de estratégias, segue-se a elaboração e implementação de programas. Cabe destacar que, embora esses dois passos sejam abordados no modelo de forma separada, Kotler e Keller (2012), entendem as etapas como complementares e, portanto, abordam seus aspectos em conjunto.

Cota (2019), aponta que a elaboração de programas consiste em aglomerar os planos de ação em programas de atividades a serem executadas a fim de atingir os objetivos e metas estipulados. É justamente por essa característica que a autora ressalta a importância desse passo para a os gestores no que tange à execução satisfatória do planejamento estratégico formulado: é nesse estágio que os planos de ação são formulados. Os planos de ação são desenvolvidos com base nas estratégias desenvolvidas e sua estrutura deve ser simples e objetiva. Com isso, é possível a implementação do planejamento estratégico em si.

Notaro (2020), verifica que o plano de ação permite o acompanhamento das atividades a serem implementadas e, portanto, constitui o processo de aplicação das estratégias em ações tangíveis. Similarmente, Kotler e Keller (2012), defendem que esse passo transforma os objetivos em metas específicas e define as formas através das quais elas serão alcançadas.

Finalmente, parte-se à etapa de *feedback* e controle, essa que para Kotler; Keller (2012), é necessário para adequar a estratégia da organização, pois o ambiente inevitavelmente se alterará com o passar do tempo e as mudanças do mercado. É crucial que a organização seja capaz de responder a uma transformação no ambiente; assim, é necessário constantemente verificar a adequação do plano proposto e implementado.

Cota (2019), aponta que o *feedback* é extremamente importante para avaliação do desempenho do planejamento estratégico, pois por meio dele é possível avaliar a performance da organização a partir das mudanças instaladas. Nesse ponto, indicadores de desempenho podem ser utilizados a fim de facilitar o processo e oferecer uma noção mais clara para os gestores. Além disso, o controle deve garantir que quaisquer mudanças sejam inseridas no planejamento por meio da identificação de aspectos a serem ajustados à luz das alterações identificadas.

### 2.4.6 Ferramenta 5W2H

Segundo Franklin (2016), a ferramenta 5W2H é composta por ações planejadas de acordo com os problemas identificados, de forma simples e impactante. Essas ações devem ser executadas e implementadas de acordo com as instruções passo a passo, seguindo as etapas estabelecidas. Um plano deve ser estabelecido porque existe a possibilidade de melhoria de um processo ou serviço, em que as ideias devem ser organizadas em uma ordem pré-determinada, a fim de atingir um objetivo ou eliminar um problema.

Para que o plano de ação seja bem-sucedido, as pessoas que conhecem o processo e sabem por experiência quais são as lacunas críticas, devem ser envolvidas. Com o detalhamento do problema, as opiniões tenderão a ser mais claras e concisas, aumentando o sucesso na execução do plano (SCARTEZINI, 2019).

A ferramenta 5W2H é um conjunto de perguntas para compor planos de ação de forma rápida e eficiente. Seu principal objetivo é definir tarefas eficazes e acompanhá-las de forma visual, ágil e simples. O grande ponto forte do 5W2H é a forma como a ferramenta é desenvolvida, além de ser completa e eficiente ao mesmo tempo (MARCONI; LAKATOS, 2021).

A metodologia 5W2H é formado pelas iniciais de sete perguntas-chave em inglês: *What* (o quê?), *Why* (por que?), *Where* (onde?), *Who* (quem?), *When* (quando?), *How* (como?) e *How Much* (quanto?). O método abarca responder a essas sete perguntas, de modo a auxiliar na definição e análise dos aspectos básicos e essenciais do planejamento elaborado, como pode-se observar por meio da quadro 2, estabelecendo o que será feito para alcançar as metas da organização, por qual razão, por quem, como, quando e como será feito, e ainda, quanto irá custar (SIQUEIRA *et al.*, 2019).

**Quadro 2** - Metodologia 5W2H

5W					2H	
<i>WHAT</i> (O QUÊ?)	<i>WHY</i> (POR QUÊ?)	<i>WHERE</i> (ONDE?)	<i>WHO</i> (QUEM?)	<i>WHEN</i> (QUANDO?)	<i>HOW</i> (COMO?)	<i>HOW MUCH</i> (QUANTO CUSTA?)
O que deve ser feito?	Por que deve ser implementado?	Onde deve ser executado?	Quem é o responsável pela ação?	Quando deve ser implementado?	Como deve ser conduzido?	Quanto vai custar a implementação?

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

Segundo Mello, Cunha e Silva (2019), o mecanismo 5W2H, compõe um plano eficaz para propostas das ações, auxiliando na tomada de decisões corretivas e preventivas, como suporte ao processo estratégico. Dessa maneira, permite o acompanhamento e orientação de uma série de atividades que deverão ser implementadas, representando a transformação das estratégias em ações.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa parte de uma dúvida ou problema e, com uso do método científico, busca uma resposta ou solução que seja verificável, sistemática e contingente (MARCONI; LAKATOS, 2021). Para Gil (2017), a pesquisa pode ser delineada como um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos e sua natureza pode ser classificada como básica ou aplicada. O presente trabalho tem natureza aplicada, uma vez que busca utilizar conhecimentos teóricos da área de estratégia organizacional a fim de propor um modelo genérico de plano de ação para implantação do planejamento estratégico em uma associação no município de João Monlevade/MG.

A pesquisa possui caráter descritivo, pois de acordo com as definições de Gil (2017), envolve roteiros aplicados ao público-alvo e entrevistas a fim de descrever a realidade do objeto de pesquisa em questão – isto é, a AME. Dessa maneira, por meio da proposta de planejamento estratégico, foram apresentadas possíveis soluções para aplicação na própria organização.

A pesquisadora esteve em contato direto com a organização, nos meses de julho, agosto e setembro de 2020, por meio de doze visitas para fazer observações e coletar evidências: assim, considerando-se que os dados serão interpretados a partir de seu significado e seu contexto, pode-se classificar o presente trabalho como qualitativo.

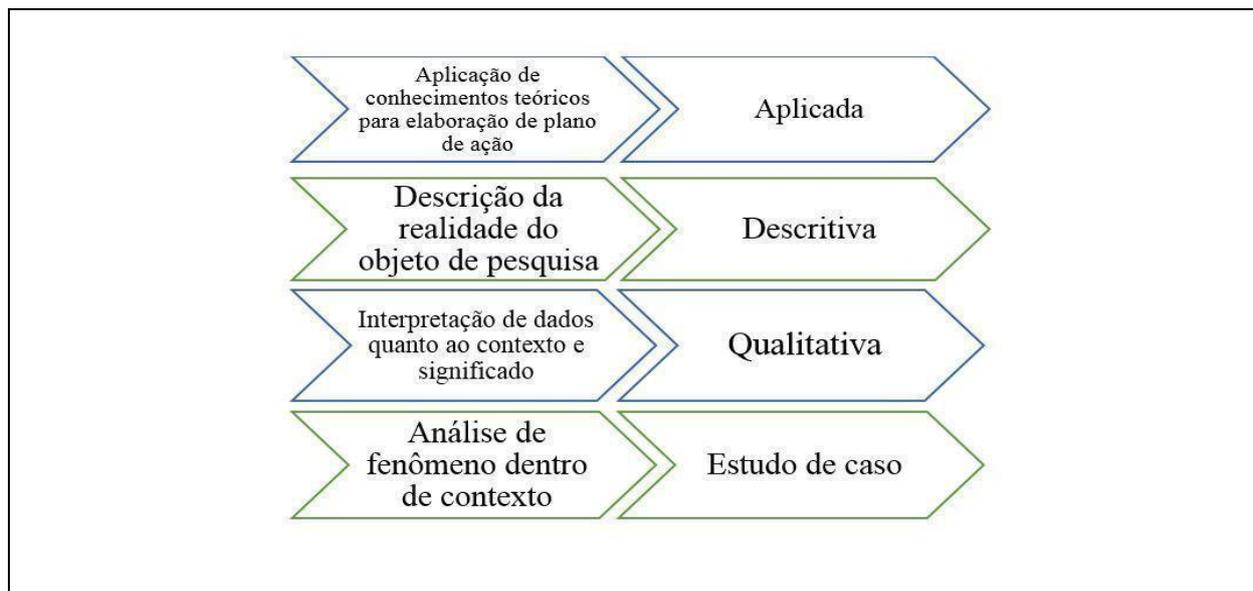
A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são características básicas do processo de pesquisa qualitativa. Esse tipo de pesquisa não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, pois é descritiva. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Além disso, os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente, visto que o processo e seu significado são os focos principais no processo, o que é precisamente a abordagem do presente trabalho (MARCONI; LAKATOS, 2021).

Com isso, determinada a natureza, abordagem e objetivos, é factível determinar o método de pesquisa, que nesse projeto foi classificado como estudo de caso. A direção do estudo de caso deve estabelecer uma estrutura conceitual-teórica, seguida da observação, coleta de dados, análises e interpretação (SEVERINO, 2017).

De acordo com Praça (2015), o método estudo de caso é uma investigação empírica que permite o amplo e detalhado conhecimento de um fenômeno. É adequado para o estudo de fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando não é possível desvincular o fenômeno estudado e o contexto no qual ele se manifesta. De acordo com Severino (2017), o caso particular deve ser significativo e sua coleta de dados é, de forma geral, similar àquela empregada em pesquisas de campo, isto é: a coleta é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem. Considerando que os dados desta pesquisa foram levantados por observação direta no âmbito da organização, pode-se compreender que o processo de coleta seguiu precisamente essa classificação.

Dessa forma, visto que o presente estudo visou analisar uma organização específica a fim de desenvolver soluções para seu contexto e características específicas, pode-se verificar que se trata de um estudo de caso. A figura 4 ilustra as características da pesquisa em questão.

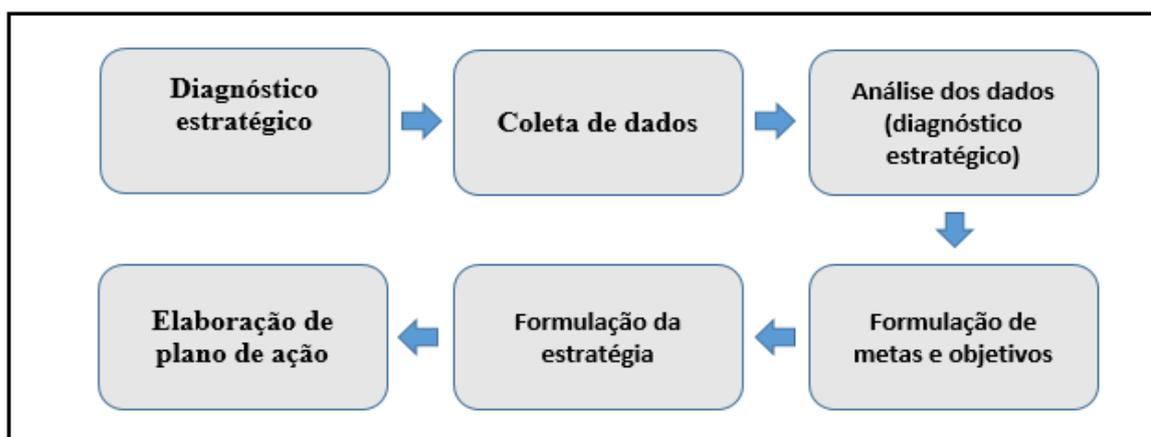
**Figura 4** - Características da pesquisa



**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

Após definida a pesquisa, passa-se a tratar do planejamento estratégico. O modelo de planejamento estratégico desenvolvido por Kotler e Keller (2012), foi utilizado como base para o desenvolvimento do presente estudo. A partir desse modelo, desenhou-se um roteiro para o processo de desenvolvimento, chegando até a proposição do plano de ação. A figura 5, a seguir, ilustra o processo em questão.

**Figura 5** - Processo do desenvolvimento da pesquisa.



**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

Esse processo foi desenvolvido com base no modelo de planejamento estratégico de Kotler e Keller (2012), e calcado no referencial teórico revisado com o propósito de formular as estratégias da forma mais eficaz possível, caso a sugestão da proposta de planejamento estratégico for aceita, sugere-se que sua implementação seja pelo período de doze meses. O desenho das etapas também foi parcialmente baseado em Notaro (2020), cujo trabalho engloba a análise ambiental em uma organização para elaborar uma estratégia e um plano de ação.

Inicialmente, foi realizado um diagnóstico estratégico da organização, o que envolveu a verificação de aspectos como missão, visão e valores do empreendimento em questão. Em seguida, os ambientes interno e externo foram analisados com base nos conceitos definidos pela literatura revisada a fim de permitir a elaboração da matriz SWOT. Esse processo permitiu analisar as variáveis que influenciam no desempenho da organização e verificar suas competências e vulnerabilidades.

Na sequência, passa-se à coleta de dados junto à AME. As técnicas de coleta de dados adotadas neste estudo foram as seguintes: entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta. A coleta foi realizada por meio de 12 visitas presenciais nos meses de julho, agosto e setembro de 2020, a fim de manter uma relação com a organização e o ambiente externo.

As entrevistas semiestruturadas foram baseadas no referencial teórico revisado, a fim de direcionar seu conteúdo para que elas pudessem satisfatoriamente guiar a análise e a subsequente investigação como forma de responder às perguntas de pesquisa. Ao total, foram formuladas 23 perguntas (Apêndice A), essas foram estruturadas de modo a permitir a investigação da organização no que tange aos serviços oferecidos e às suas práticas, além de possibilitar identificar problemas com um foco no planejamento estratégico.

Com a pandemia de Covid-19, foram realizadas reuniões por videoconferência onde seguiu-se o roteiro estabelecido (Apêndice A). Diante do cenário de pandemia, o contato para realização da coleta de dados foi limitado por normas de segurança e saúde municipais, assim como as regras determinadas pela própria AME, que em sua maioria, engloba em seu quadro de associados e voluntários um dos grupos definidos como de risco, os idosos.

Neste período a associação deliberou pela permanência de duas a três pessoas dentro da sede da organização, isso ocasionou em uma restrição no processo de interação social. As entrevistas semiestruturadas realizadas via plataforma *Google Meet* também foi fator de influência na coleta, uma vez que poucos membros atuantes neste período tinham domínio da ferramenta ou facilidade de manuseio.

Logo, as entrevistas ocorreram de modo remoto com três pessoas sendo elas a presidente, uma associada e outra voluntária escolhidas dentre as pessoas que a pesquisadora observou que continuavam prestando auxílio à associação mesmo com a restrição pandêmica. E por estarem acompanhando as atividades da AME desde sua fundação, além de possuírem um conhecimento da organização agregado por todo esse tempo.

A análise documental envolveu a investigação de dados disponibilizados pela gestão da associação, a fim de auxiliar no processo de desenvolvimento do planejamento estratégico. Essa análise é importante para o estudo de caso, visto que auxiliou na obtenção de informações sobre a organização em questão.

De forma complementar, a observação direta foi feita pela própria pesquisadora durante as visitas. Foram realizadas doze visitas presenciais limitadas durante a pandemia, e nos quais trabalhos voluntários foram realizados pela pesquisadora, a fim de permitir conhecer melhor a organização.

Estando finalizada a coleta de dados, passou-se à análise. Considerando que os dados foram de natureza qualitativa, foi necessário um trabalho de organização das características do Planejamento Estratégico e estudo das informações levantadas para a posterior interpretação. Os dados coletados foram a fim de permitir que os aspectos relatados pudessem representar uma visão uniforme dos envolvidos. Assim, após a organização dos dados, eles foram selecionados a fim de que os tópicos mais frequentes fossem analisados quanto aos pontos positivos e negativos.

Assim, teve-se como base os pontos levantados pela análise ambiental, além das características da organização, a fim de propor opções que pudessem minimizar as ameaças e potencializar os pontos fortes da AME. Isso foi possível a partir da categorização dos dados coletados e processados nos passos anteriores, tais como a matriz SWOT e o diagnóstico estratégico. Após esse processo, foi possível traçar os objetivos e as metas para a organização a fim de desenvolver uma base para o planejamento estratégico.

Novamente, destaca-se que, pela forma como esta pesquisa foi desenhada, o modelo de Kotler e Keller foi seguido através de formulação de metas. Embora o plano de ação não tenha sido parte do escopo da pesquisa, foram sugeridas também estratégias a fim de oferecer uma base, calcada em análise, para a implementação na AME.

O resultado dessa análise permitiu a formulação inicial de uma proposta de estratégia que teve como base as particularidades da organização. Esse passo foi realizado de forma a contemplar todos os aspectos e questões levantados pela coleta de dados gerados da conversa com os entrevistados identificando aspectos comuns. E a partir das questões mais relatadas, para então propor algumas estratégias iniciais que pudessem englobar os pontos diagnosticados, considerando as características e problemas identificados na associação, a fim de auxiliar na sustentabilidade de suas atividades.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 A Associação Estudada**

A AME é uma organização pertencente ao TS, ou seja, é uma organização sem fins lucrativos localizada em João Monlevade/MG. A organização se enquadra nas atividades de defesa dos direitos sociais, atenção à saúde e promoção da qualidade de vida do ser humano, realizando atividades no município e em cidades vizinhas com o objetivo de oferecer apoio a pessoas socialmente vulneráveis e/ou que necessitem de complementação nutricional.

A AME possui uma hierarquia horizontal, em que todos os membros possuem o mesmo poder de decisão e voto, um dos princípios básicos da autogestão, sistema pela qual ela é gerida. Anualmente é realizada uma assembleia para se estabelecer quem será a nova diretoria da associação, conforme o estatuto, os cargos são: presidente, diretor administrativo, secretário na comissão coordenadora, secretário, tesoureiro, conselho fiscal e suplentes do conselho fiscal. O quadro de composição da AME é formado por dez pessoas, porém apenas quatro são atuantes. Além disso, são realizados reuniões e encontros com todos associados em eventos da associação ou por compromissos com o município.

Além dos associados ativos a AME estabelece estratégias que possibilitam ter inseridos em suas ações um quadro de voluntários. Anterior a pandemia a associação contava com o apoio de estudantes universitários que cumpriam horas para obtenção de transporte escolar, bem como com voluntários vindos da parceria com a Secretaria Municipal de Assistência Social, que disponibiliza pessoas de diferentes níveis acadêmicos para cumprimento de pena a partir da prestação de serviços comunitários. Porém, em 2020, período do estudo, apenas duas voluntárias permaneceram ativas nas rotinas da organização.

Originalmente as ações da associação tem sua origem em ações informais realizadas pela “Maria da Lavagem” – a Maria Efigênia, fazendo o recolhimento e doação de alimentos, roupas e empréstimos de camas hospitalares, cadeiras de rodas, muletas para pessoas carentes. Após seu falecimento, seus filhos deram continuidade ao trabalho e homenagearam a mãe com a criação da associação em 2011, cujo propósito principal era recolher ingredientes para produzir uma farinha nutritiva cuja receita inicial foi elaborada pela própria Maria Efigênia.

A AME tem como atividade principal a preparação e distribuição multimistura chamada Farinha do Bem, distribuída na sede, em postos de saúde, organizações sociais, e

para famílias em vulnerabilidade social e/ou pessoas que necessitam de complementação nutricional. Devido ao atual cenário da pandemia a AME prepara cerca de trezentos pacotes por mês da multimistura, de acordo com a matéria prima disponível advinda das doações ou mutirão de arrecadação de voluntários. Em cenário anterior a associação chegou a produzir em torno de 800 pacotes segundo registros internos.

São realizadas campanhas para incentivar a doação de sangue para o Hemominas, roupas e brinquedos, alimentos para cestas básicas e ingredientes para a preparação da multimistura; recolhimento de materiais de higiene pessoal e limpeza.

A AME conta com o apoio da Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da INCOP que presta assessoria sociotécnica desde 2016. Além de contar com o suporte Clubes de Serviços Comunitários, projetos de empresas privadas, bem como escritório de advocacia e contabilidade.

Para alcançar seus objetivos, a associação tem buscado ampliar suas ações por meio de participações em editais para parcerias com o poder público e outras instituições que possam contribuir com seu processo de preparação da multimistura. Além disso, a AME desenvolve suas atividades através do apoio para elaboração de eventos e que contribuem para a manutenção da sede, tais como os de apoio como da Secretaria de Assistência Social, que disponibiliza voluntários que cumprem pena a partir da prestação de serviços comunitários, de forma de apoio a continuidade dos trabalhos desenvolvidos.

Diversos avanços têm sido realizados por meio do apoio público e privado. Por exemplo, a assessoria sociotécnica realizada pela INCOP, pela qual foram conquistadas melhorias no ambiente de funcionamento com obtenção de uma sede alugada para a AME, que anteriormente funcionava na residência de um de seus associados.

A pesquisa de campo revelou que os recursos para a realização das ações da associação são adquiridos, principalmente, por meio de doações de campanhas, vizinhos e amigos. São realizados também bazares de roupas, com o propósito de auxiliar no levantamento de recursos financeiros. Entretanto, durante a pandemia essa atividade foi restrita pelo fato do isolamento decorrente da Covid-19.

Através de campanhas em rádios; eventos apoiados por grupos sociais e pessoas físicas a associação recebe doações de matérias primas para produção da multimistura. Existem editais da Prefeitura de João Monlevade, os quais a associação submete projetos para auxiliar a adquirir recursos, principalmente, aquisição de equipamentos e ingredientes.

Verifica-se, dessa forma, o potencial e necessidade do desenvolvimento de um planejamento estratégico para a AME, pois é uma associação com propósitos que visam ao bem-estar coletivo: a otimização de suas atividades pode trazer benefícios não somente à própria organização, mas também à comunidade de forma ampla.

## **4.2 Análise Ambiental**

A análise ambiental aqui estabelecida define as variáveis, tanto de cunho interno quanto externo, que orientam a organização. A matriz SWOT auxilia na identificação das variáveis que operam no contexto organizacional a fim de oferecer uma noção clara e sólida da situação da organização e permitir que o planejamento estratégico seja desenvolvido.

A análise ambiental é apresentada a seguir sob a forma da ferramenta Matriz SWOT, conforme quadro 3, destaca-se que este é baseado nas respostas e percepções das três entrevistadas. Assim, é apresentado os fatores positivos e negativos na análise ambiental necessária ao planejamento estratégico.

Reforça-se que esta primeira análise SWOT teve como base as percepções dos entrevistados, os quais responderam sobre suas opiniões sobre os pontos fortes, fraqueza, oportunidades e ameaças. E no que se refere ao ambiente interno foi identificado que as principais forças da organização são a existência de uma rede, embora pequena, de voluntários que auxiliam a organização em diversos aspectos: uma nutricionista que ajuda a revisar a receita para preparação da multimistura, um advogado e um contador voluntário que auxilia na prestação de contas externas.

Outras forças são a existência do apoio já estabelecido pela INCOP e por clubes de serviços humanitários que auxiliam a organização com questões relativas às campanhas de arrecadações destinadas a preparação da multimistura ou a ações específicas conforme definição da associação. As entrevistadas também relataram, como ponto positivo, a solidariedade presente na rede de voluntários e a vontade de ajudar.

Outro fator apresentado como positivo é a estrutura da sede que, segundo a presidente:

“A associação conseguiu através de um edital de colaboração municipal. Esse, que pode ou não ser renovado de dois em dois anos, possibilita o recurso para o pagamento de aluguel da sede e manutenção interna da mesma”.

Quadro 3 - Matriz SWOT - A partir da visão das 3 entrevistadas.

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>FORÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntários;</li> <li>• Participação ativa de parceiros;</li> <li>• Nutricionista, advogado, contador;</li> <li>• Solidariedade;</li> <li>• Mudança de estrutura da sede;</li> <li>• Certeza de proporcionar melhoria na qualidade de vida da comunidade;</li> </ul>	<b>FRAQUEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há recursos para armazenar a multimistura;</li> <li>• Falta de recursos financeiros;</li> <li>• Falta de mão de obra voluntária suficiente;</li> <li>• Falta de capacitação;</li> <li>• Falta de administração interna;</li> <li>• Falta de documentação detalhada sobre movimentações financeiras;</li> <li>• Falta de psicólogo e assistente social.</li> <li>• Ausência de móveis adequados;</li> <li>• Necessidade de mais parcerias;</li> <li>• Falta de <i>marketing</i>;</li> <li>• Falta de planejamento.</li> </ul>
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias para armazenamento e preparação;</li> <li>• Voluntários treinados;</li> <li>• Proporcionar melhoria de qualidade de vida da comunidade;</li> <li>• Aumento de demanda (faixa etária de 45 a 60 anos).</li> </ul>	<b>AMEAÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilidade nas políticas de governo;</li> <li>• Dificuldade em captar voluntários interessados para a organização;</li> <li>• Possível estabelecimento de outras organizações que captem as verbas necessárias;</li> <li>• Suspensão de editais durante a pandemia;</li> <li>• Falta de doações da comunidade externa.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

Assim, a AME é capaz de desenvolver seu trabalho e efetivamente obter uma melhora na qualidade de vida da comunidade a que serve, realizando um trabalho de impacto positivo. Outro ponto positivo relatado é relacionado à rede de voluntários que é capaz de planejar e realizar ações e campanhas.

No que tange aos fatores negativos no ambiente interno, as principais fraquezas apresentadas estão relacionadas à falta de recursos, principalmente, financeiros. Não há recursos físicos (caixas, invólucros) suficientes para armazenar e acondicionar grandes quantidades da multimistura finalizada, o que torna necessário que ela seja constantemente manufaturada.

As ameaças identificadas com relação a AME com base nas observações dos entrevistados foram as seguintes: instabilidade nas políticas governamentais que possam afetar a captação de recursos. Um exemplo é o edital do Conselho Municipal dos Direitos da

Criança e do Adolescente (CMDCA), de apoio a preparação da multimistura destinada somente a crianças e adolescentes, que foi suspenso, por sua vez, não tinha vínculo com o conselho do idoso, e não garantia para outros públicos, somente foi mantido o de manutenção da sede. Em 2020, as doações em sua maioria; eram advindas de doações da sociedade civil e algumas organizações e arrecadações a partir de campanhas do município. Embora estas ameaças sejam fatores que estejam aquém do controle da organização, ela pode se preparar de forma a mitigar seus impactos, conforme será apresentado em seguida.

Com o objetivo de proporcionar uma análise sob outra ótica o Quadro 4 apresenta uma nova matriz SWOT a partir da visão da pesquisadora tendo como base os trabalhos de campo e de pesquisa junto à organização.

**Quadro 4** - Matriz SWOT - A partir da visão da pesquisadora

<b>FATORES POSITIVOS</b>	<b>FATORES NEGATIVOS</b>
<p><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidade junto à comunidade local;</li> <li>• Ambiente organizacional agradável e saudável;</li> <li>• Espaço de promoção à cidadania;</li> <li>• Estrutura física;</li> </ul>	<p><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de conhecimentos técnicos, principalmente, administrativos, dos membros da associação e voluntários;</li> <li>• Ausência de uma gestão estratégica eficiente;</li> <li>• Falta de recursos financeiros contínuos;</li> <li>• Alto nível de rotatividade de voluntários;</li> <li>• Dificuldades com comprometimentos e envolvimento de alguns associados e voluntários</li> <li>• Ausência de uma comunicação eficiente;</li> <li>• Ausência de uma gestão da informação e de documentos eficientes;</li> <li>• Centralização de poder;</li> <li>• Não existência de um plano de marketing;</li> <li>• Alta dependência de recursos públicos.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença de organizações no município com potencial para parcerias sejam elas técnicas ou financeiras;</li> <li>• Existências de profissionais qualificados que poderiam auxiliar em etapas ou ações da associação;</li> <li>• Existências de Instituições de Ensino Superior e Técnicos na cidade e região capazes de auxiliar a associação;</li> <li>• Editais da prefeitura voltados às organizações sociais.</li> </ul>	<p><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de envolvimento ou identificação da sociedade civil e organizações com as causas sociais;</li> <li>• Instituições de Ensino Superior e técnico com cursos tradicionalmente tecnicistas;</li> <li>• Mudanças de lideranças política;</li> <li>• Ausência de Políticas Públicas dependendo das Políticas de Governo.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

Entre as forças observadas, nota-se a credibilidade da associação vinculada à sua imagem como fator positivo, portanto se os trabalhos realizados pela associação forem melhor divulgados, poderá conseqüentemente gerar novos benefícios na qualidade de vida da comunidade, como por exemplo captação de parcerias para recursos na sede. Além disso, pode-se observar também que, a AME possui um ambiente organizacional agradável, percebida pela união dos membros que não deixam de contribuir com o trabalho, seja na preparação da mistura ou na entrega das farinhas.

Foi observado que para a realização da entrega e a preparação da mistura eram estabelecidas uma data, além de unir todos os membros disponíveis a presidente solicitava alguns amigos e vizinhos que ajudassem de boa vontade. Percebe-se também que, a sede possui boa estrutura no quesito de espaço, já que os cômodos são separados para armazenar produtos da mistura, arrecadação de doações e sala (escritório), cozinha, espaço para arrecadação de roupas.

Dentro das fraquezas nota-se que as informações são todas centralizadas na presidente e a gestão interna é feita pela mesma, por conseguinte existe ausência de conhecimentos técnicos, administrativos dos membros associados e voluntários. Falta um sistema de gestão da informação: essa falha observada na falta de organização de documentação (exemplo: dificuldade em organização de planilhas) pode ser deficitária devido à falta de conhecimento e preparação dos associados e voluntários com o sistema digital, dificultando a atualização de documentos.

Outro ponto pertinente das fraquezas observadas, encontra-se na falta de comprometimento de alguns associados e voluntários, já que os associados não cumprem seus compromissos com associação, apenas contribuem com o nome no estatuto. Ressaltando que o corpo da associação e voluntários são compostos por pessoas acima de sessenta anos que dedicam tempo para as atividades simultâneo aos afazeres pessoais.

Quanto a rotatividade dos voluntários, ocorre pelo fato de ser compostos em sua maioria por penados, logo tem uma data estabelecida para cumprirem a pena através das atividades voluntárias sociais prestadas na associação. Vale pontuar que, sobre a falta de recursos financeiros, que foi agravada devido a pandemia da COVID 19, havendo falta de uma fonte de renda que não demanda de órgãos públicos, além das campanhas de arrecadações restringidas, que pode conduzir a dependência de recursos públicos.

Por fim, tem como fraqueza a falta de um plano de *marketing*, visto que a divulgação pelas redes sociais da associação é ineficaz. Um plano mais eficiente poderia demonstrar a situação atual da associação, análise de oportunidades, objetivos, programas de ação, além da demonstração dos resultados, podendo gerar maior visibilidade, oportuno para atrair patrocinadores e voluntários alinhados com as causas sociais.

Sobre as oportunidades, nota-se a possibilidade de parcerias com organizações do município, para realização de troca seja financeira ou técnica, além da captação de profissionais qualificados que podem ser através de Instituições de Ensino Superior e Técnicos da cidade e região contribuindo com a troca de conhecimentos em etapas ou ações da associação. Finalmente com a gestão administrativa alinhada sugere-se ampliar a participação em editais da prefeitura voltadas as organizações sociais.

Em suma, no que diz respeito às ameaças identificadas, pode-se citar a falta de envolvimento da sociedade civil e organizações sociais, sendo que um dos fatores da ausência de identificação com a AME pode ser a falta de divulgação dos projetos e ações da AME. Outra possível ameaça está nas instituições de ensino superior com perfil tradicionalmente tecnicistas, o que pode estar dificultando a captação de voluntários especializados pela não identificação com as questões sociais devido as suas origens técnicas. Além disso, a ausência de políticas públicas e mudanças na liderança pública são um ponto de déficit que pode influenciar na disponibilidade de editais, levando à dependência das políticas governamentais.

A partir da análise dos ambientes realizados e da SWOT, é possível observar alguns pontos que o AME deve priorizar e buscar melhorar a associação. As estratégias visam minimizar ou lidar com as fragilidades e ameaças encontradas de modo que a pesquisadora, ao correlacionar as matrizes elaboradas com as áreas de engenharia de produção, percebeu a necessidade de implementar estratégias para melhorar a qualidade da prestação do serviço.

Realizou-se, junto a AME, um trabalho de investigação para tentar definir a missão da associação. É crucial que esse aspecto esteja claro, pois é a partir dele que as estratégias serão traçadas, já que a missão é central para desenvolver o comportamento através do qual a organização se pautará. A AME não possui, de forma explícita e formal, missão, visão e valores definidos quando da realização deste trabalho.

A elaboração da missão está baseada à natureza da organização, deve abranger o seu propósito e quais atividades deseja desempenhar no futuro. A visão deve configurar o norte da organização, assim, as estratégias traçadas se orientam a fim de permitir que esse ideal seja

alcançado. Os valores devem representar a forma como a organização deseja ser reconhecida juntamente com a conduta dos colaboradores.

Assim, baseado nas entrevistas e acompanhamentos das atividades da associação sugere-se:

**Missão:** “Proporcionar às classes mais vulneráveis melhor qualidade de vida resgatando a cidadania, atuando desde a fabricação da multimistura até ações solidárias, através de um trabalho pautado na compaixão, empatia e valorização da vida.”.

**Visão:** " Em dois anos ser referência como associação de defesa dos direitos sociais no município de atuação através das atividades de promoção da saúde e apoio social”.

**Valores:**

- a) Trabalho em equipe;
- b) Compromisso;
- c) Compaixão;
- d) Empatia;
- e) Valorização humana.
- f) Qualidade do serviço oferecido.

A definição desses valores é importante para demonstrar aos *stakeholders* quais são os principais pontos do trabalho desenvolvido. Assim, com a definição desses, espera-se que seja possível atrair novos parceiros e investimentos por meio do oferecimento de uma visão clara e transparente dos propósitos da AME.

Ademais, por meio dessa definição, é possível prosseguir com o planejamento estratégico, visto que já estão delimitadas as razões para a existência da organização, a situação ideal a qual ela almeja, e os valores nos quais ela se enquadra. Assim, propõe a unificação desses aspectos a fim de desenvolver um plano que identifique a situação atual do ambiente da organização e possa englobar suas características para sanar suas demandas.

### **4.3 Estabelecimento de Objetivos e Metas**

A análise ambiental apresentou alguns cenários vinculados aos pontos positivos e negativos aos quais a AME está suscetível. Assim, de posse do diagnóstico estratégico e da

análise ambiental identificou-se possíveis propostas que poderão auxiliar a associação daqui por diante.

O estabelecimento de metas orienta a organização com relação aos resultados aos quais se almeja a fim de permitir que a missão da organização seja alcançada. A seguir como mostra o quadro 5, sugere-se os objetivos organizacionais com as suas respectivas metas, revisadas e adaptadas de acordo com os anseios relatados pelas colaboradoras da AME, visto que a organização carece de objetivos tangíveis.

**Quadro 5** – Objetivos e metas.

OBJETIVOS	METAS
Adaptação dos processos gestão da informação e conhecimento	1. Definir e adequar os processos internos; 2. Estabelecer reuniões periódicas; 3. Controlar e registrar informações de rotina (controle de beneficiários, controle de estoque, entrega e doações);
Controle do processo produtivo	4. Estabelecer o planejamento e produção da multimistura;
Ampliação da visibilidade da AME pela comunidade	5. Melhorar a divulgação das atividades da associação e de necessidade de captação de voluntários;
Captação de recursos humanos	6. Descentralizar tarefas e estabelecer divisões conforme capacidades e habilidades; 7. Aumentar o número de voluntários (treinamento, parceria com comunidade acadêmica);
Aquisição de recursos financeiros	8. Captar recursos financeiros para ingredientes da multimistura, melhorias na estrutura e moveis)

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

Para adaptação dos processos de gestão da informação e conhecimento foram identificadas como possíveis metas, definir e adequar os processos internos. De acordo com a presidente “Falta administração interna e um direcionamento das atividades burocráticas e internas para dividir entre os membros”, além disso nota-se a necessidade de realização de mais reuniões e da importância da implementação de software como apoio nas atividades de gestão diárias da associação.

Para o controle de processo produtivo, foi observado que existem falhas no planejamento e na produção da multimistura, necessitando de melhorias em sua estruturação, a voluntária aponta “A mistura é feita na sede de forma manual, é utilizada uma bacia para juntar os ingredientes que ao final são tiradas medidas em canecos e empacotadas as

quantidades de aproximadamente 500g por pacote, normalmente a mistura é preparada a cada 15 a 15 dias de acordo com a demanda e disponibilidade de ingredientes.”

Quanto ao aumento da visibilidade da AME pela comunidade, a voluntária entrevistada destaca “A associação possui contas de *instagram* e *facebook*, que são pouco utilizadas”, logo percebe-se a precisão na melhoraria da divulgação, visto que é necessário um responsável por alimentar e atualizar as postagens.

Relacionado ao objetivo de captação de recursos, foram associadas as metas de descentralizar tarefas e estabelecer divisões. Isso porque, foi observado, por exemplo, um acúmulo de responsabilidades pela presidente, portanto é necessário direcionar as atividades administrativas, de controle no processo de entregas e recebimento das doações conforme capacidades e habilidades dos membros.

Quanto a aquisição de recursos financeiros, está relacionada a meta de captá-los para aquisição de ingredientes da multimistura e melhorias na estrutura e móveis. Um dos anseios relatados pela liderança foi: “Desejaria estar no local maior funcionando como área de convivência”, logo percebe-se a necessidade dos recursos tanto para melhorar a estrutura local quanto para adquirir os ingredientes para a multimistura.

Para isso, é necessário, com base nas informações verificadas, formular propostas estratégicas que possam abranger os aspectos verificados, mostrando qual a melhor forma de agir e o caminho a ser utilizado para o atingimento da visão da organização.

#### **4.4 Formulação de Estratégias**

A partir dos objetivos e das metas traçadas, esta etapa do planejamento estratégico compreende a criação de estratégias e meios para que facilite o processo de implantação das metas, que farão com que os objetivos sejam cumpridos como pré-estabelecidos. Entretanto, o objetivo deste trabalho é sugerir uma proposta de planejamento estratégico para a AME.

Realizada as análises ambientais e a definição dos objetivos e metas da organização relaciona-se que o enfoque da estratégia deve ser direcionado ao atendimento as pessoas de todas as faixas etárias, com foco em um grupo que são as pessoas em vulnerabilidade e com doenças. Logo as técnicas de estratégias sugeridas para a AME priorizam a equipe, a descentralização de informações na liderança, o alinhamento e direcionamento de atividades, e o principal aumentar a captação de voluntários e membros.

Finalmente, percebe-se que quanto mais dinâmico o ambiente, maior a necessidade de adaptações. Dessa forma, considerando o foco nos objetivos e contexto das organizações, é verificável que o planejamento estratégico deva ser adaptado às necessidades das organizações, implementando as mudanças necessárias para que haja o desenvolvimento. A prática contínua do processo deve ser realizada para que a organização se desenvolva da forma como foi planejada.

#### **4.5 Proposta de plano de ação**

Para a elaboração do plano de ação a ser seguido pela associação, com o intuito de tornar as estratégias em práticas e atingir os objetivos e metas estabelecidos, será utilizado a metodologia 5W2H, que visa dar resposta a sete perguntas-chave. Essa ferramenta, conforme foi abordado no estudo bibliográfico da pesquisa em questão, possibilita a formulação de um plano de ação claro e objetivo, contribuindo assim para a tomada de decisões e efetividade do planejamento estratégico elaborado.

Para o objetivo de adaptação dos processos de gestão da informação e do conhecimento, o quadro 6, apresenta propostas de planos de ações visando melhoria de processos administrativos, reuniões periódicas e implementação de gestão interna. Essas ações têm finalidade de suprir as deficiências administrativas que envolvem organização, atualização, preenchimento de documentações e criação de planilhas de *Excel* para controle de entradas e saídas das doações. É importante que os dados sejam registrados para diminuir a perda de informações, bem como beneficie positivamente a contínua prestação de contas exigidas pelos órgãos e instituições de fomento. Além disso, visa alcançar melhora na comunicação entre os membros, estabelecendo um canal de comunicação estável que permita a troca de impressões e problemas identificados, realizado através de reuniões periódicas e grupos em aplicativos auxiliando nas questões cotidianas, a fim de inseri-las em seu planejamento.

Vale pontuar que a associação necessita de pessoas proativas e dispostas, que tenham capacidade técnica para preencher planilhas e manusear questões burocráticas tais como prestação de contas. E junto a isso os que não possuem domínio podem ser beneficiados por outra estratégia que é questão de tornar a informação visual, seja em quadro pendurado em parede, seja adaptação de regimento quanto as funções e quanto aos responsáveis.

Quadro 6 - Plano de ações para objetivo 1

5W					2H	
WHAT (O QUÊ?)	WHY (POR QUE?)	WHERE (ONDE?)	WHO (QUEM?)	WHEN (QUANDO?)	HOW (COMO?)	HOWMUCH (QUANTO CUSTA?)
Definir e adequar os processos internos.	Para maior assertividade na tomada de decisões e melhor divisão das funções e atividades dos membros.	Será estruturada em uma planilha e quadro pendurado em parede com informação visual.	Todos os membros ativos da associação.	Imediato após elaboração do mapeamento.	Mapeamento e registro dos processos internos. Elaborar um quadro exposto de atividades semanais e responsáveis para cada dia.	Custo com material de papelaria e manutenção da sede (eletricidade, internet).
Estabelecer reuniões periódicas.	Para melhorar a comunicação entre os associados e definir temas relevantes para o desenvolvimento da associação.	Será estruturada em uma planilha e quadro pendurado em parede com informação visual.	Voluntários e todos os membros contidos no estatuto da associação.	Imediato após a definição das datas de reuniões.	Formular de um calendário de reuniões ordinárias em quadro visual pendurado na parede ou online, planejar datas e pautas das reuniões com registros em atas.	Sem custos diretos.
Controlar e registrar informações de rotina (controle de beneficiários, controle de estoque, entrega e doações).	Para aumentar a precisão, transparência e proteção dos dados além da centralização de conteúdo.	Cadernos físicos e planilhas. Posterior implementação de software.	Um voluntário com experiência em ferramentas digitais para montar as planilhas online e melhor organizar os cadernos físicos, deverá ser auxiliado por um membro associado.	Imediatamente a partir do membro designado (voluntariado e instrução do profissional).	Cadastrar de beneficiário registrando em formulário físico e com auxílio da Incop na elaboração de um software de fácil manuseio.  Elaborar cadernos de controle de estoque, protocolo de entrega, doações e prestação de contas e empréstimos de equipamentos hospitalares.  Criar rotas de entregas que podem ser geradas através de aplicativos gratuitos.	Sem custos diretos.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O segundo objetivo está relacionado ao controle do processo de preparação da multimistura; para que os objetivos sejam atingidos estão correlacionadas as metas de criação de formulário físico de controle de estoque de matéria-prima para multimistura e planejar

semanalmente as demandas de preparação da multimistura (conforme planejamento de entregas e recursos financeiros). Dessa maneira, no quadro 7 propõe-se ações voltadas ao controle de processo produtivo, padronização dos processos da mistura, acompanhamento no prazo de validade dos ingredientes, e monitoramento do estoque de matéria-prima com atualização contínua.

**Quadro 7** - Plano de ações para objetivo 2

5W					2H	
WHAT (O QUÊ?)	WHY (POR QUÊ?)	WHERE (ONDE?)	WHO (QUEM?)	WHEN (QUANDO?)	HOW (COMO?)	HOW MUCH (QUANTO CUSTA?)
Estabelecer o planejamento e produção da multimistura.	Para monitorar o prazo de validade dos ingredientes reduzindo desperdício e controlar entrada e saída dos ingredientes, além de acompanhar a demanda das misturas.	Será estruturada em uma planilha e um quadro na área de preparação com os dados do planejamento semanal.	A presidente um membro/voluntário responsável pelo monitoramento de estoque.	Imediato após levantamentos dos ingredientes e demandas.	Elaborar formulário físico de controle de estoque de matéria-prima para multimistura. Planejar e esboçar em um quadro visual semanalmente as demandas de preparação da multimistura (conforme planejamento de entregas e recursos financeiros).	Sem custos diretos.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

Para o terceiro objetivo; ampliação da visibilidade da AME pela comunidade, mencionado no quadro 8, foi observada falhas de planejamento de *marketing* e as metas para melhoria identificadas são: melhorar a divulgação de campanhas e eventos em redes sociais e em rádios parceiras, programação e criação de eventos festivos/ comemorativos, definir responsáveis por controlar meios de comunicação da AME, criar identidade visual e definir padronização e frequência de postagens. Esse plano tem a finalidade de investir no desenvolvimento da identidade da associação, dessa maneira, espera-se de retorno, mais

transparência e oportunidades de novos relacionamentos, além de atrair novos voluntários e novas parcerias, mas também para que ela possa ser objeto de estudos científicos que potencialmente ajudarão a impulsionar a organização em seu crescimento e desenvolvimento.

**Quadro 8** - Plano de ações para objetivo 3

5W					2H	
WHAT (O QUÊ?)	WHY (POR QUÊ?)	WHERE (ONDE?)	WHO (QUEM?)	WHEN (QUANDO?)	HOW (COMO?)	HOW MUCH (QUANTO CUSTA?)
Melhorar a divulgação das atividades da associação e captação de voluntários.	Para ampliar a divulgação e visibilidade dos projetos e necessidades da associação, criar fluxo contínuo de publicações e aumentar a captação de recursos (financeiros, materiais e humanos).	Redes sociais.	Pessoas com conhecimento prático em manusear redes sociais e na criação de estratégias de comunicação externa. Apoio de todos os membros.	Após definição de planejamento semestral da AME.	Definindo responsáveis por controlar meios de comunicação da AME e após a criação da identidade visual, será padronizado a frequência de postagens e divulgação de campanhas e eventos em redes sociais e em rádios parceiras (na cidade rádio ainda é usada). Unindo a isso a construção de um calendário com os eventos festivos/comemorativos (como aniversário da AME) disponibilizado nos canais de comunicação.	Sem custos diretos.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O quadro 9, está relacionado ao quarto objetivo de captação e coordenação dos recursos humanos, foram identificadas falhas nas tarefas da associação, incluindo sobrecarga de atividades, falta de capacitação e retenção das informações. Dessa maneira, pretende-se direcionar as atividades através das habilidades e responsabilidades dos membros por meio de um cronograma semanal pendurado na parede, além do incentivo da capacitação para o entendimento da necessidade e do modo correto de executar.

Quadro 9 - Plano de ações para objetivo 4

5W					2H	
WHAT (O QUÊ?)	WHY (POR QUÊ?)	WHERE (ONDE?)	WHO (QUEM?)	WHEN (QUANDO?)	HOW (COMO?)	HOW MUCH (QUANTO CUSTA?)
Descentralizar tarefas e estabelecer divisões conforme capacidades e habilidades.	Para aumentar eficácia por meio da padronização das atividades previstas. Definir um padrão para os procedimentos alinhado aos processos de capacitação e treinamento dos membros.	Ambiente organizacional.	Organização da presidente e voluntário com envolvimento de todos os membros.	Implementação imediata após diagnóstico e levantamento das necessidades.	Através do levantamento das habilidades existentes entre os membros e colaboradores, definir um cronograma de atividades e responsáveis para descentralizar atividades e realizar formações internas (capacitar em atividades, para entender todas as formas de registro).	Sem custos diretos
Aumentar o número de voluntários (treinamento, parceria com comunidade acadêmica).	Para descentralizar as atividades e contar com mais pessoas que queiram responsabilizar com questões burocráticas.	Ambiente organizacional.	Organização da presidente e voluntário de que irão selecionar de acordo com o perfil da associação.	Implementação imediata após diagnóstico e levantamento das necessidades.	Solicitar alunos ao conselho de educação (vindos da estratégia de que ganham transporte universitário). Solicitar e escolher também os prestadores de serviço comunitário e criar parceria com universidades e cursos técnicos para captar estagiários.	Sem custos diretos.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Portanto, é necessária criação de estratégias para captação de voluntários de áreas acadêmicas pertinentes, logo, o alinhamento e a elaboração de um plano de treinamento têm como objetivo instruir e desenvolver os membros para que desempenhem com cuidado suas funções e responsabilidades, modificando o ambiente organizacional, tornando mais produtivo e motivado.

Por fim, o quadro 10, está relacionado ao quinto e último objetivo de aquisição de recursos financeiros, foi observada a dificuldade em conseguir parcerias junto a setores públicos e privados agravada pelo cenário da pandemia do período de estudo, percebe-se a

necessidade da realização de reunião semestral do planejamento de atividades que tenham controle de atividades e das pretensões e necessidades da associação para cada semestre.

Dessa forma, estratégias de verificação constante de editais públicos e privados devem ocorrer, além de elaborar estratégias de captação de doações de pessoas físicas. Outro ponto importante, encontra-se no aumento do estabelecimento de parceria com empresas privadas, a AME poderá apoiar tais empresas divulgando seu nome.

As finalidades das ações são de reforçar a participação em editais e ampliar a divulgação e visibilidade dos projetos e necessidades da associação, visto que a transparência em relação aos propósitos da organização pode transmitir confiabilidade aos stakeholders e tornar o processo de captação de recursos mais claro e visível.

**Quadro 10** - Plano de ações para objetivo 5

5W					2H	
WHAT (O QUÊ?)	WHY (POR QUÊ?)	WHERE (ONDE?)	WHO (QUEM?)	WHEN (QUANDO?)	HOW (COMO?)	HOW MUCH (QUANTO CUSTA?)
Captar recursos financeiros para ingredientes da multimistura, melhorias na estrutura e moveis).	Para manutenção das atividades da associação.	Sites e publicações de editais públicas e privadas. Grupos de campanhas.	Pessoas responsáveis a processos administrativos com envolvimento de todos membros da associação.	Todo início de semestre através das datas estabelecidas em planejamento prévio.	Através da realização de campanhas de arrecadação e o estabelecimento de parceria com empresas privadas (em troca divulgar que a empresa apoia a AME). Além disso, acompanhar liberação de editais de conselhos do idoso e da criança.	Sem custos diretos.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

Cabe destacar que a gestão estabelecida no processo é de suma importância para o desenvolvimento das propostas aqui listadas. Por conseguinte, verifica-se a importância de realização do planejamento estratégico por etapas, visto que é somente a partir do estabelecimento de uma gestão capaz de centralizar as questões identificadas que outros aspectos poderão ser sanados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo mostrou a importância do planejamento estratégico como processo de avaliação da situação atual de uma organização ou instituição capaz, principalmente de, a partir da visão sistêmica do cenário presente, pensar em decisões básicas, metas e ações para posicionar uma organização no futuro, rumo ao sucesso almejado.

Considerando o estudo realizado na instituição objeto deste trabalho, verificou-se que ela desenvolve ações objetivando a promoção de melhor qualidade de vida a um determinado grupo de pessoas. No entanto, apesar do seu propósito nobre, suas lideranças não possuem a visão do negócio como uma organização estratégica para a comunidade em que está inserida, entendendo que, dado seu impacto na comunidade, investimentos em sua melhoria organizacional também significam a promoção da ampliação dos seus resultados positivos para as pessoas beneficiadas.

Nesse sentido, uma organização sem fins lucrativos, como é o caso da AME, também deve se entender como um negócio e moldar mais precisamente seu futuro tanto quanto possível, possibilitando traçar e alcançar resultados necessários. Diante de tal necessidade, um plano estratégico pode oferecer oportunidades para esclarecer a visão organizacional, principalmente para as lideranças, visto que a AME não possui um norte administrativo para se orientar, deixando de identificar potenciais oportunidades que poderiam amenizar ou evitar riscos de ameaças.

O objetivo principal deste trabalho foi elaborar proposta inicial de planejamento estratégico para a AME e tal objetivo foi alcançado, pois apresenta ações que poderão servir de ações futuras para continuidade do processo e ampliação do planejamento estratégico da associação. Os objetivos específicos também foram atendidos, visto que foram estabelecidos, neste processo, os norteadores estratégicos da associação, além da realização da análise de ambientes e determinação dos principais objetivos e metas.

A implementação de uma gestão eficiente que possa administrar as questões de recursos necessários ao desenvolvimento dos trabalhos poderá alinhar os processos da gestão da informação, controle produtivo, melhorar o *marketing* e a coordenação dos recursos humanos. E por fim, a necessidade de tornar mais eficaz a captação de recursos financeiros para que futuros parceiros tenham maior confiança na AME a fim de garantir sua contribuição.

Foi analisada também as estratégias, as quais devem ser direcionadas a equipe, a descentralização de informações na liderança, o alinhamento e direcionamento de atividades, e o principal aumentar a captação de voluntários e membros, isso porque a associação necessita de pessoas dispostas e que saibam trabalhar com questões burocráticas para que se tenha maior transparência perante, principalmente, as exigências dos órgãos e instituições de fomento.

As estratégias propostas visam alcançar todo o corpo da associação, evitando a centralização de informações, uma vez que a organização é de todos e a informação deve ser passada de forma igual. Dessa maneira, foram apontadas estratégias que possam auxiliar na gestão da informação, tais como: quadros pendurados nas paredes com atividades e responsáveis para cada dia da semana, reuniões semestrais de planejamento de atividades para cada semestre, estratégias de verificação constante de editais públicos e privados, além de elaborar estratégias de captação de doações de pessoas físicas e empresas privadas.

A partir da análise da pesquisa, percebeu-se que a ausência do planejamento estratégico pode ser um dos fatores que contribuem para que organizações do terceiro setor tenham um ciclo de vida curto, uma vez que podem ocorrer problemas de sobrecarga de trabalho para alguns colaboradores, dificuldade na organização de finanças, falta de capacitação e treinamento para algumas atividades fundamentais e centralização de informação e poder em determinado ator como identificados no estudo de caso.

E no que se refere a centralização, essa é prejudicial para a instituição, uma vez que, com a ausência da pessoa detentora das informações, ou seja, a qual tenha domínio e liderança sobre as atividades, a continuidade dos processos se torna insustentável. Por mais que a liderança seja notável e exemplar, é preciso traçar um planejamento estratégico e ver a organização como uma rede que deve ser capaz de ter mais autonomia.

O planejamento estratégico certo poderá trazer benefícios para a AME podendo priorizar ações para garantir sua longevidade com uma estrutura para focar os investimentos, impulsionar o desempenho, engajar voluntários e envolver mais ativamente suas partes interessadas. Acredita-se que com a implementação do planejamento estratégico proposto, a AME se tornar uma organização cujas engrenagens sejam capazes de trabalhar para a promoção da saúde e do bem-estar comum, independentemente das ameaças externas e de infortúnios.

Acredita-se também na relevância dessa pesquisa para a comunidade acadêmica, uma vez que, pesquisas em engenharia de produção voltadas para o terceiro setor podem trazer *insights* para a própria engenharia. Verifica-se, além disso, a relevância social dessa pesquisa, pois, os conhecimentos obtidos durante a graduação podem ser fundamentais para impactar positivamente instituições do terceiro setor que, apesar de suas dificuldades, seguem contribuindo para o desenvolvimento das comunidades onde estão inseridas.

Cabe mencionar que a pesquisa foi realizada no contexto da pandemia do COVID-19, em que a coleta de dados foi restringida devido às normas sanitárias municipais, limitando o tempo de contato, permanência e número de pessoas no local da associação. Sugere-se, como pesquisa futura, uma análise mais aprofundada da organização com maior vivência presencial para acompanhamento de suas atividades cotidianas. Além disso, sugere-se a implementação de um plano de ação, possivelmente reajustado devido a mudanças no cenário com a amenização da pandemia, e acompanhamento de seus resultados.

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEPRO, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Engenharia de produção: grande área e diretrizes curriculares. Rio de Janeiro: **ABEPRO**, 1998.

BACH-MORTENSEN, A. M.; LANGE, B. CL; MONTGOMERY, P. Barriers and facilitators to implementing evidence-based interventions among third sector organisations: a systematic review. **Implementation Science**, v. 13, n. 1, p. 1-19, 2018.

BASSET, M. A. *et al.* An integrated neutrosophic AHP and SWOT method for strategic planning methodology selection. **Benchmarking: An International Journal**, 2018.

BRYSON, J. M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**. 5ª edição. Wiley, 2018.

CABRAL, E. H. S. **Terceiro setor: Gestão e controle social**. Saraiva Educação SA, 2017. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=AD9nDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=terceiro+setor&ots=vO4LGwN-7d&sig=MDJRfN2192AqEYZfXfNm9L\\_H6-c#v=onepage&q=terceiro%20setor&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=AD9nDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=terceiro+setor&ots=vO4LGwN-7d&sig=MDJRfN2192AqEYZfXfNm9L_H6-c#v=onepage&q=terceiro%20setor&f=false)>. Acesso em 10 Mai 2022.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 3ª ed, São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planeación estratégica**. México: McGraw-Hill Interamericana, 2003.

DA COSTA, L. M. Avaliação de desempenho em organizações do TS: uma proposta de indicadores baseada na revisão sistemática da literatura sobre o tema. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, n. 3, p. 109-135, 2018.

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. **REAd - Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 23, p. 89-117, 2017.

DONATO, P. P. *et al.* Check-up de um Planejamento Estratégico na perspectiva dos colaboradores: um estudo de caso no colégio diocesano seridoense em Caicó/RN. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, n. 3, p. 5-27, 2020.

DURÃES, F. C. **O TS no Brasil e seus modos de atuação para o desenvolvimento de uma sociedade sustentável**. (2018). Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/8806/1/TCC%20FELIPE%20COELHO%20DUR%203%83ES.pdf>> Acesso em 10 Mai. 2022.

---

DZIEKOŃSKI, K. Project managers' competencies model for construction industry in Poland. **Procedia Engineering**, v. 182, p. 174-181, 2018.

FALSARELLA, O. M.; JANNUZZI, C. A. S. C. Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. **Gestão & Produção**, v. 24, p. 610-621, 2017.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H.; **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FRANKLIN, Y.; NUSS, L. F. **Ferramenta de Gerenciamento**. 2016. Disponível em: <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/465\\_PA\\_FerramentadeGerenciamento02.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/465_PA_FerramentadeGerenciamento02.pdf)> . Acesso em: 09 mar. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GURL, E. SWOT analysis: A theoretical review. **The Journal of International Social Research**. V. 10, n. 51. 2017. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/319367788\\_SWOT\\_ANALYSIS\\_A\\_THEORETICAL\\_REVIEW](https://www.researchgate.net/publication/319367788_SWOT_ANALYSIS_A_THEORETICAL_REVIEW)> Acesso em: 16 Mai. 2022.

JESUS, A. C. G. A gestão social no contexto da política de atenção primária à saúde. Unilab: Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. **Trabalho de conclusão de curso**, 2018. Disponível em: <[https://repositorio.unilab.edu.br/jspui/bitstream/123456789/976/1/2018\\_mono\\_anacrisjesus.pdf](https://repositorio.unilab.edu.br/jspui/bitstream/123456789/976/1/2018_mono_anacrisjesus.pdf)> Acesso em: 16 Mai. 2022.

KELLER, K. L.; KOTLER, P. **Dirección de marketing**. [S.l.] Pearson, 2012.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamanoto. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.; ANG, S. H.; LEONG, S. M.; TAN, C. **Marketing management**: an Asian perspective. [S.l.] Pearson, 2021.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **A framework for marketing management**. Boston, MA: Pearson, 2016.

LÜCHMANN, L. H. H.; SCHAEFER, M. I.; NICOLETTI, A. S. Associativismo e repertórios de ação político-institucional. **Opinião Pública**, v. 23, p. 361-396, 2017.

LUGOBONI, L. F.; GOTO, M. M. Stakeholders presentes nas missões organizacionais: uma análise por setor e origem de controle acionário. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 11, n. 3, p. 615-636, 2018.

---

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 9ª. Edição. Editora Atlas, 2021.

MAYSONNAVE, G. S. *et al.* Matriz SWOT como ferramenta de planejamento para uma aliança mercadológica de carne bovina. **Cadernos de Ciência e Tecnologia**, v. 37, n. 1, 2020.

MELLO, M. F. D.; CUNHA, L. A.; SILVA, N. J. D. A importância do nível de acuracidade para redução nos registros de apontamentos de faltantes: estudo de caso em buffer de peças. In: XXXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Santos, São Paulo, Brasil: [s.n.], 2019. p. 1–15. 13, 29

MENON, I. O.; COELHO, F. S. **Gestão Social como campo do saber no Brasil: uma análise de sua produção científica pela modelagem de redes sociais (2005-2015)**. (2019). Disponível em:<<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/79851>>.

NOTARO, T. G. Proposta de planejamento estratégico para uma organização de pequeno porte inserida no setor industrial de alimentos congelados. Universidade Federal de Ouro Preto. **Trabalho de conclusão de curso**, 2020.

PIZE, A. **Planejamento Estratégico e Alinhamento Estratégico de Projetos: um guia prático aplicando os modelos SPCanvas e PSACanvas**. Brasport, 2020.

PRAÇA, F. S. G. Metodologia da pesquisa científica: organização estrutural e os desafios para redigir o trabalho de conclusão. **Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos**, v. 8, n. 1, p. 72-87, 2015.

QUINTERO-ANGEL, M. *et al.* Opportunities and Challenges for Sustainable Business Strategic Planning in Small and Medium Enterprises. **Green Production Strategies for Sustainability**, v. 254, p. 273-281, 2018.

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2008.

RIBEIRO, A. R. S.; MARTINS, P. L.; NETA, M. C. S. Metas organizacionais e gestão estratégica de pessoas: estudo de caso em uma instituição financeira. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 2, 2017.

RISSI, L. T. B. *et al.* Valores Organizacionais: Preditores do Bem-Estar no Trabalho? **Gestão & Regionalidade**, v. 33, n. 99, 2017.

SALAMON, L. M.; SOKOLOWSKI, S. W. Beyond nonprofits: Re-conceptualizing the third sector. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 27, n. 4, p. 1515-1545, 2016.

SANDRI, E. C. *et al.* Avaliação estratégica para abertura de canal de venda de uma fábrica de artes em madeira. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 10, n. 4, p. 1-12, 2020.

---

SCARTEZINI, L. M. B. **Análise e melhoria de processos**. 2019. Disponível em: <<http://siseb.sp.gov.br/arqs/GE%20B%20-%20An%C3%A1lise-e-Melhoria-deProcessos.pdf>>. Acesso em: 09 mar. 2022.

SERAMIM, R. J.; BULHÕES, R. Análise de ambiente e proposição de ações estratégicas em curso de medicina. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**, v. 15, n. 3, p. 111-125, 2020.

SIQUEIRA, N. T. D. C. et al. Planejamento estratégico em uma cooperativa de artesanato no município de parauebas no estado do para. In: XXXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Santos, São Paulo, Brasil: [s.n.], 2019. p. 1–16. 13, 29.

SOUSA, J. C.; DIAS, P. H. R. Integração do PE ao pensamento estratégico. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 47, p. 29-44, 2017.

TENÓRIO, F. G.; KRONEMBERGER, T. S. **Gestão social e conselhos gestores**. Vol. 3. Editora: FGV, 2018.

VALJEVAC, B.; SORAK, L.; SORAK, M. Development of the strategic planning process necessary for the business performance quality improvement in small and medium companies. **BizInfo (Blace) Journal of Economics, Management and Informatics**, v. 9, n. 1, p. 47-57, 2018.

---

## APÊNDICE A –

### Questionário aplicado aos entrevistados

- 1 – Quando e por que a associação foi criada? Em sua opinião qual é o real objetivo da associação?
- 2 – Quais ações realizadas pela associação? Como são desenvolvidas? Qual o critério utilizado para cada ação?
- 3 – Como são adquiridos os recursos para preparação das ações acima? Quais os meios para aquisição?
- 4– Qual o público-alvo da associação?
- 5 – Atualmente a associação atua ou atende pessoas de quais localidades?
- 6 – Como foi elaborada a receita do suplemento alimentar?
- 7 – Como e onde é realizada a preparação da multimistura? Atende à demanda? Se não, por quê?
- 8 – Há estoque de armazenamento da multimistura? Se não, como é monitorada a preparação?
- 9 – Quantos associados atualmente tem a associação? Esses associados têm alguma função na associação? Se sim, quais?
- 10 – Há participação de voluntários? Se sim, como eles ajudam? Se não, por que não tem voluntários? Existe estratégia para a busca de voluntários?
- 11 – Existe amparo quanto a prestação de serviço externo para associação, como advogado, nutricionista, psicólogo ou assistente social? Se não, acham necessário ter?
- 12- Vocês têm parceiros, colaboradores e patrocinadores? Se sim, quais são? Se não, em sua opinião por que vocês não têm?
- 13 – Como você descreveria a situação atual da associação?
- 14 – Quais são os principais desafios para manter o funcionamento da associação?
- 15– Quais são os valores prezados pela associação?
- 16 – Em sua opinião quais são as vantagens da associação? O que ela tem de bom e de positivo? E quais seriam as desvantagens, pontos fracos ou que precisam ser melhorados na associação?
- 17 – A associação tem algum meio de divulgação ou promoção das suas atividades? Se sim, quais? Se não, por quê?
- 18 – Como vocês avaliam a sede da associação? Ela atende bem a necessidade de vocês?

---

19 – Uma pessoa para fazer parte da associação ou ajudar na associação ela recebe algum treinamento ou orientação? Existe um perfil na seleção das pessoas?

20 – A associação realiza reuniões com seus associados, parceiros e ou voluntários? Se sim, com que frequência e quais temas abordados? Se não, por quê?

21- A associação possui algum processo documental para armazenar registros cadastrais, controle de estoques e controle financeiro?

22 - A associação possui algum planejamento que auxilie na sua gestão?

23– Qual é o sonho de vocês em relação a associação? Ou como vocês sonham ou veem a associação daqui alguns anos?