

## 2 Planejamento Estratégico

Sendo a empresa um sistema aberto, isto é, que influencia e é influenciada pelo ambiente, tem necessidade de se adequar às mudanças ambientais e, para fazer frente a essas situações, diferentes propostas para a gestão dos negócios foram desenvolvidas por diversos estudiosos da Administração.

A seguir serão analisados os modelos de planejamento estratégico dos seguintes autores: Oliveira, Hunger e Wheelen, Hax e Majluf.

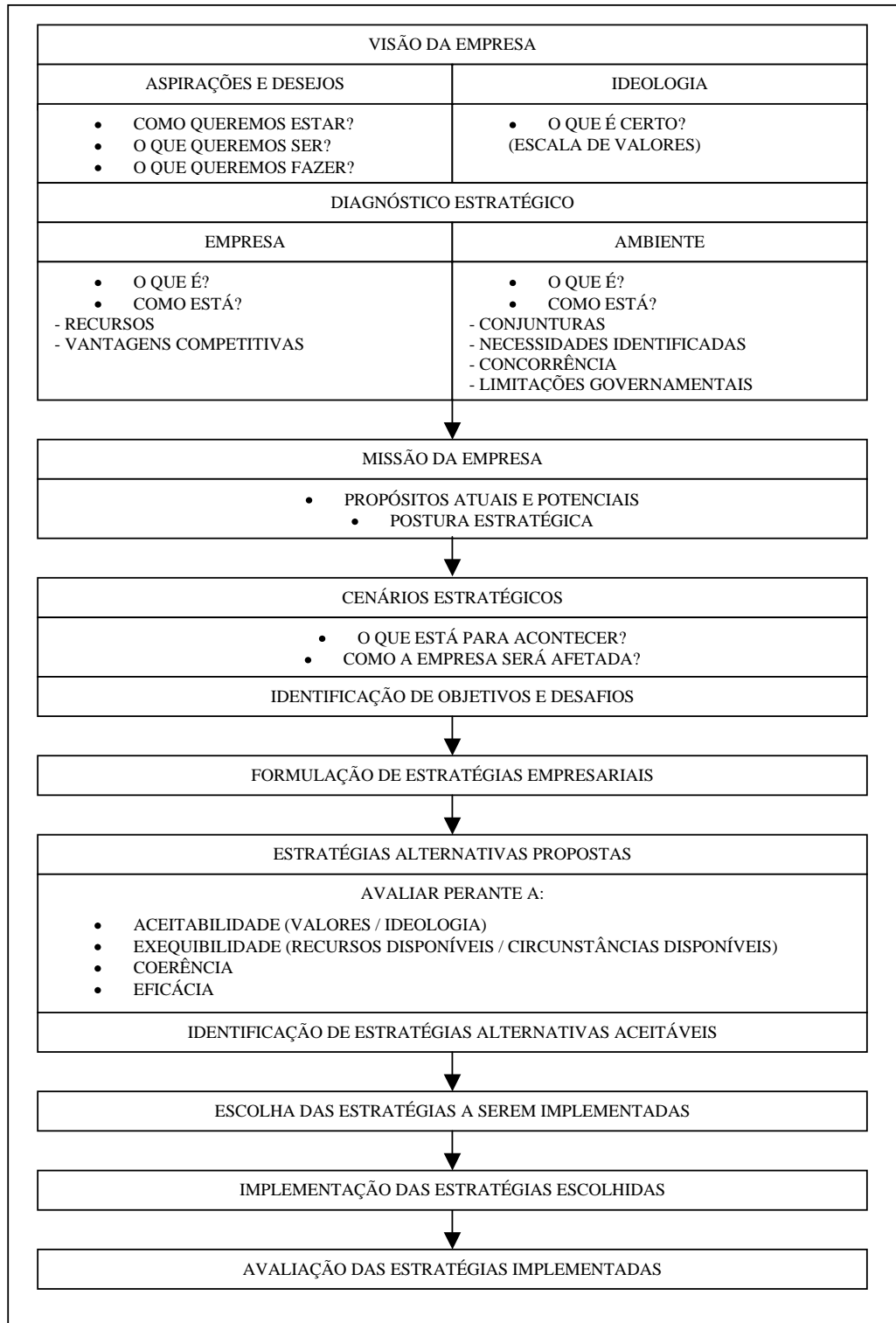
No presente estudo utiliza-se **modelo** de acordo com a conceituação de Stoner (1985, p. 11), que afirma que modelo é “...uma simplificação da realidade, usada para transmitir relações complexas em termos fáceis de serem entendidos”.

A fundamentação teórica sobre planejamento estratégico no segundo setor será realizada de forma reduzida por não ser o foco do estudo, mas tem como finalidade apresentar os aspectos comuns e diferentes com relação ao planejamento estratégico das ONGs, este, sim, foco do estudo.

### 2.1 Modelo de Planejamento Estratégico de Oliveira

Oliveira (2001, p. 89) afirma que planejamento estratégico é o “processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”.

O planejamento estratégico necessita de um modelo que oriente seu desenvolvimento, e Oliveira apresenta o seguinte:



**Ilustração 1: Processo de estabelecimento e implementação de estratégias**

FONTE: Adaptado de OLIVEIRA, 2001, p. 56 e 2004, p. 215.

### **2.1.1 Comentários**

O modelo de planejamento estratégico considera como base de sustentação a visão da empresa, que leva em conta as aspirações, os desejos e a ideologia básica da organização e que, em conjunto com o diagnóstico estratégico, também denominado de auditoria de posição, corresponde à análise interna. A partir dela é que são identificados os pontos fortes, pontos fracos e pontos neutros da empresa. É interessante notar que os pontos neutros referem-se a aspectos identificados pela empresa, mas que ela ainda não consegue avaliar se constituem pontos fortes ou pontos fracos.

A análise do ambiente externo permite determinar as oportunidades e ameaças, quando também são analisados os concorrentes, com a finalidade de estabelecer as vantagens competitivas da empresa. O ambiente externo é considerado sob dois aspectos: o ambiente direto, que tem sua influência para a empresa identificada, e o indireto, no qual aquela não pode ser identificada.

O modelo considera a missão da empresa, que é a determinação de para onde quer ir e de sua razão de ser, e que corresponde a um horizonte temporal no qual a empresa poderá atuar.

Em seguida são identificados os propósitos atuais e potenciais e a postura estratégica. Os propósitos constituem os setores de atuação atuais ou potenciais da organização, e a postura corresponde à maneira como a organização se posiciona frente ao seu ambiente.

Os cenários estratégicos correspondem ao que está para acontecer e como a empresa será afetada, permitindo-lhe estabelecer sua postura estratégica. Apresentam situações futuras possíveis para a indústria ou setor de atuação no qual a empresa realiza seus negócios atuais, bem como os setores potenciais nos quais a empresa poderá atuar no futuro.

Outras etapas são constituídas pela formalização dos objetivos e estabelecimento das estratégias empresariais. Deve também ser realizada a avaliação das estratégias alternativas e escolha das que serão implementadas.

Não estão presentes no modelo, pelo menos de uma maneira explícita, aspectos tais como a visão e as crenças e valores do fundador, que constituem a base da cultura organizacional e o estabelecimento de macroestratégias e macropolíticas que, porém, constam do texto do autor.

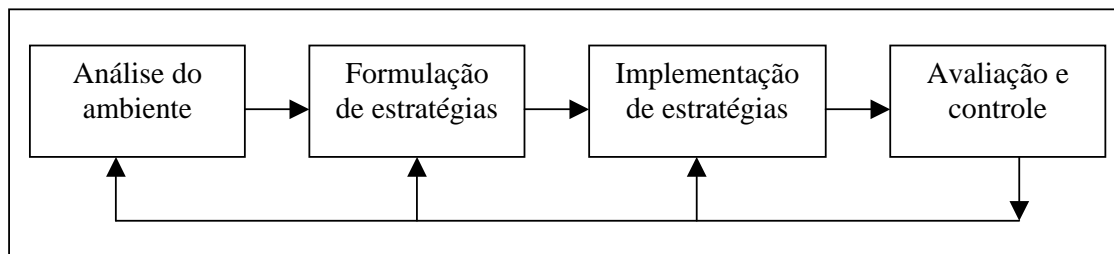
O modelo de Oliveira é bastante completo e pode ser utilizado para diferentes empresas. O que provavelmente diferenciará os planejamentos estratégicos das diversas organizações será a disponibilidade e a precisão das informações com que cada uma delas poderá contar para sua elaboração.

## 2.2 Modelo de Gestão Estratégica Hunger e Wheelen

Para Hunger e Wheelen (2002), gestão estratégica é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma organização a longo prazo e inclui a análise profunda dos ambientes internos e externos, a formulação da estratégia (planejamento estratégico), implementação da estratégia, avaliação e controle.

Todas as pessoas da organização devem estar envolvidas, realizando uma profunda análise ambiental para encontrar informações importantes para a empresa, de modo a estabelecer novas estratégias que possam trazer vantagens competitivas para a organização.

A gestão estratégica, segundo os autores, monitora e avalia as oportunidades e as ameaças de mercado em face das forças e fraquezas da organização e tem por base 4 (quatro) elementos, que são: análise sistemática do ambiente, formulação de estratégias, implementação de estratégias e avaliação e controle, como vai representado a seguir:

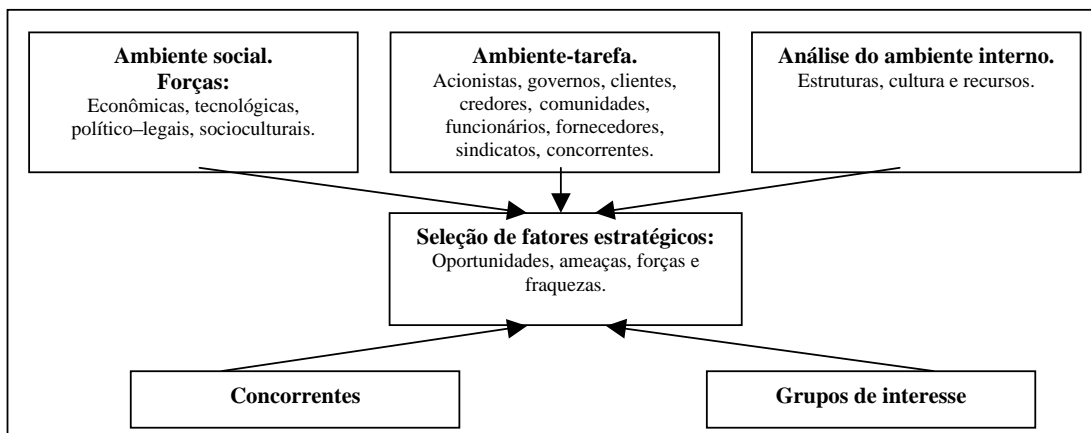


**Ilustração 2: Os quatro elementos básicos da gestão estratégica**

FONTE: HUNGER e WHEELLEN; 2002, p. 9.

Para Hunger e Wheelen (2002, p. 42), a análise ambiental “... é constituída pelo monitoramento, pela avaliação e pela divulgação, para pessoas-chave na organização, de informações obtidas nos ambientes externo e interno”.

A análise do ambiente externo e interno pode ser esquematicamente representada pela figura a seguir:

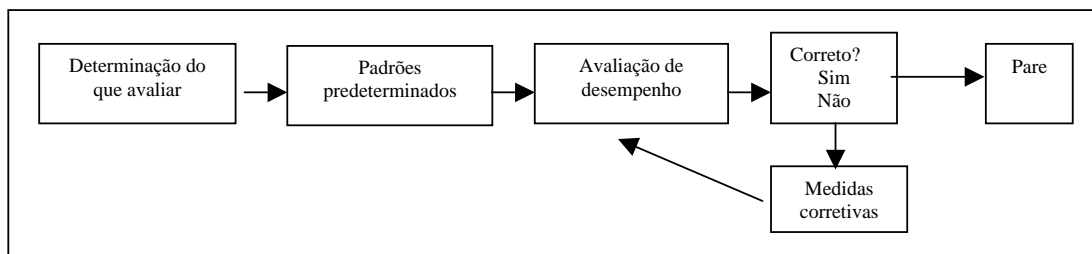


**Ilustração 3: Análise do ambiente externo e interno**  
 FONTE: Adaptado de HUNGER e WHEELLEN; 2002, p. 43.

A formulação da estratégia consiste no desenvolvimento de planos que considerem o ambiente externo e interno. Deve incluir a definição da missão, especificar os objetivos, desenvolver estratégias e estabelecer políticas. É frequentemente mencionada como planejamento estratégico.

A implementação da estratégia é o processo pelo qual as estratégias e políticas são colocadas em ação, com base em desenvolvimento de programas, orçamentos e procedimentos. O procedimento normalmente envolve mudanças na cultura, na estrutura ou no sistema gerencial de toda a organização.

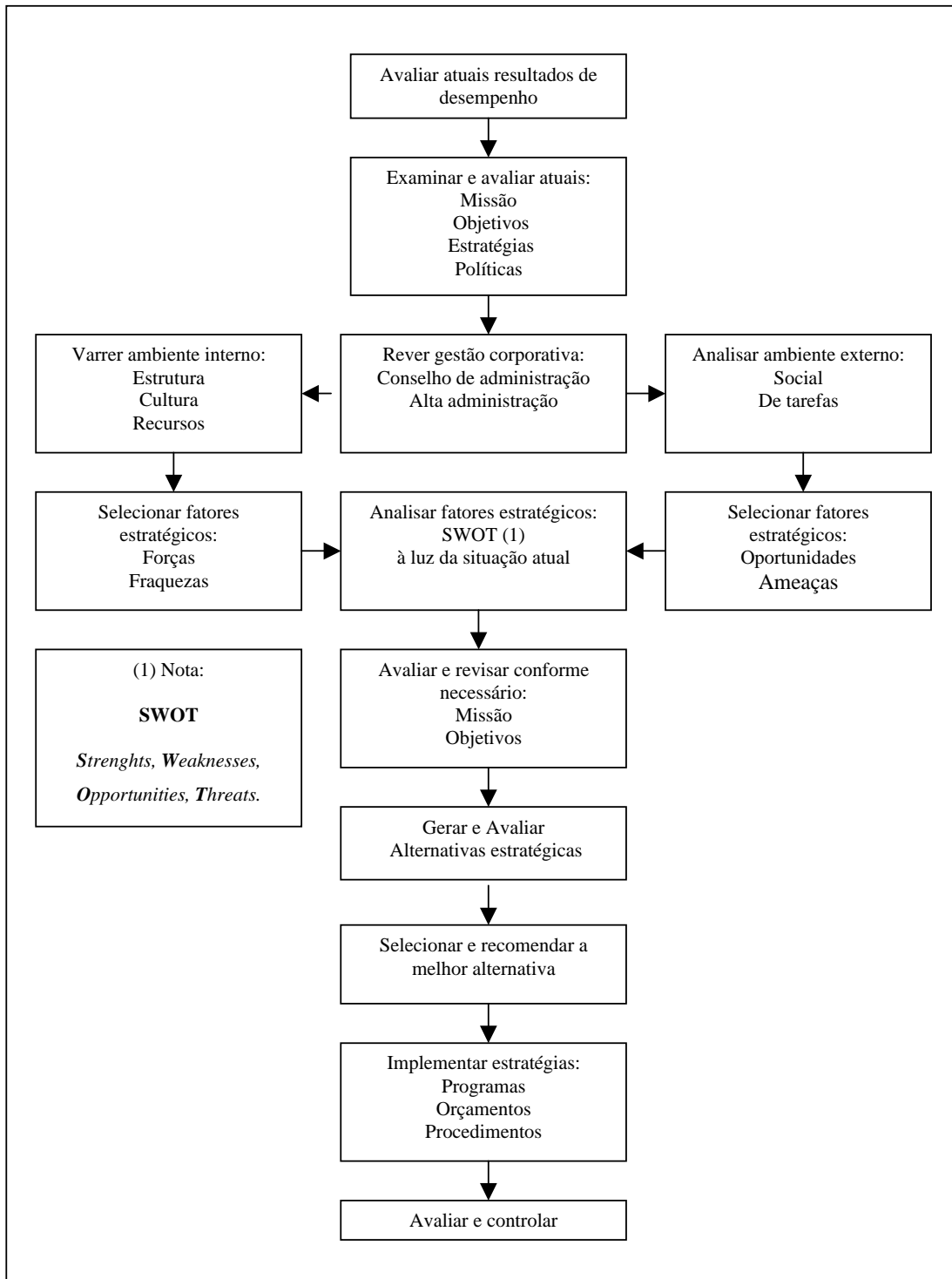
A avaliação e controle constituem o processo pelo qual as atividades da organização e os resultados de desempenho são monitorados, de modo que o desempenho real possa ser comparado ao desempenho projetado e pode ser representado como no esquema a seguir:



**Ilustração 4: Processo de avaliação e controle**  
 FONTE: HUNGER e WHEELLEN; 2002, p. 215.

### 2.2.1 Processo de Tomada de Decisões Estratégicas

O modelo de Hunger e Wheelen pode ser visto na ilustração a seguir:



**Ilustração 5: Esquema geral de gestão estratégica**

FONTE: HUNGER e WHEELLEN; 2002, p. 20.

### 2.2.2 Comentários

O processo de tomada de decisões estratégicas de Hunger e Wheelen tem início pela avaliação dos resultados de desempenho, pela missão, objetivos, estratégias e políticas atuais, e considera a revisão da gestão corporativa e os ambientes interno e externo.

O ambiente interno leva em conta a estrutura organizacional, a cultura e os recursos, e sua análise permite detectar quais pontos fortes e pontos fracos podem determinar se a empresa será capaz de tirar vantagem das oportunidades, enquanto evita as ameaças, e será desenvolvida a partir da cultura empresarial que serve como quadro de referência para os funcionários entenderem as atividades da organização, da estrutura organizacional e dos recursos financeiros, físicos e humanos de cada área, e a capacidade de as pessoas formularem objetivos, estratégias e políticas adequadas à situação.

O ambiente externo considera o ambiente social que inclui as forças que podem influenciar as decisões da empresa de longo prazo, como as econômicas, tecnológicas, político-legais e socioculturais, e o ambiente-tarefa, setor industrial ao qual a empresa pertence, que contempla os grupos que afetam diretamente a empresa e são por ela afetados, tais como governo, comunidades locais, fornecedores, concorrentes, clientes, credores, funcionários, sindicatos de trabalhadores, grupos de interesse e associações. A análise do ambiente externo permite determinar as oportunidades e ameaças para a empresa.

Em seguida devem ser avaliados missão e objetivos, com a finalidade de gerar alternativas estratégicas, selecionar a melhor alternativa, implementá-la e avaliar e controlar seu desempenho, sendo considerada estratégia competitiva aquela que cria uma posição defensável em um setor, para que uma empresa possa superar o desempenho dos concorrentes.

A missão estabelece o que a empresa está provendo para a sociedade. Destaca uma empresa de outras do mesmo tipo e identifica o escopo das operações em termos de produtos oferecidos e em termos de mercados atendidos. Para os funcionários, a missão transmite um conjunto de expectativas, para os *stakeholders*, pessoas ou grupos com interesse na empresa, demonstra a imagem pública que a organização tem em seu ambiente.

Os objetivos são os resultados a alcançar com a atividade planejada. Definem o que deve ser conquistado e quando, além do que devem ser quantificados.

A estratégia corresponde a um plano de como alcançar os objetivos propostos e cumprir a missão estabelecida. Ela maximiza a vantagem competitiva e minimiza a desvantagem competitiva. As estratégias podem ser competitivas e cooperativas. As competitivas criam uma posição defensável em um setor, para que a empresa possa superar o desempenho dos concorrentes, enquanto as cooperativas são consideradas alternativas para chegar ao mesmo fim, mas de maneira contrária, pois as empresas trabalham em conjunto e não umas contra as outras. As estratégias cooperativas estão baseadas nas alianças estratégicas, que são parcerias entre duas ou mais organizações, para alcançar objetivos estrategicamente significativos e mutuamente benéficos.

Embora não mencionadas diretamente no modelo, os autores comentam as políticas que são consideradas diretrizes amplas para a tomada de decisão e que ligam a formulação da estratégia à sua implementação. As empresas utilizam políticas para se certificarem de que todos os seus funcionários tomem decisões e ajam de maneira a dar suporte à missão, aos objetivos e às estratégias da organização.

A implantação é o processo pelo qual as estratégias e políticas são colocadas em ação, com base em desenvolvimento de programas, orçamentos e procedimentos. O procedimento normalmente envolve mudanças na cultura, na estrutura ou no sistema gerencial de toda a organização.

O modelo é bastante completo e considera, embora não estejam explícitos no modelo, a visão e as crenças e valores dos fundadores, os fatores críticos de sucesso e a visão estratégica. Os fatores críticos de sucesso são conceituados como os elementos que determinam o fracasso ou sucesso de uma empresa e enfatizam a competência única que garante a vantagem competitiva, enquanto a visão estratégica é uma descrição do que a empresa é capaz de se tornar e, às vezes, é informada na missão. Percebe-se que Hunger e Wheelen não enfatizam a visão empresarial e estabelecem como primeira fase do processo de planejamento estratégico a avaliação do desempenho atual da organização, ao contrário de Oliveira, que considera a visão estratégica como etapa fundamental do processo.



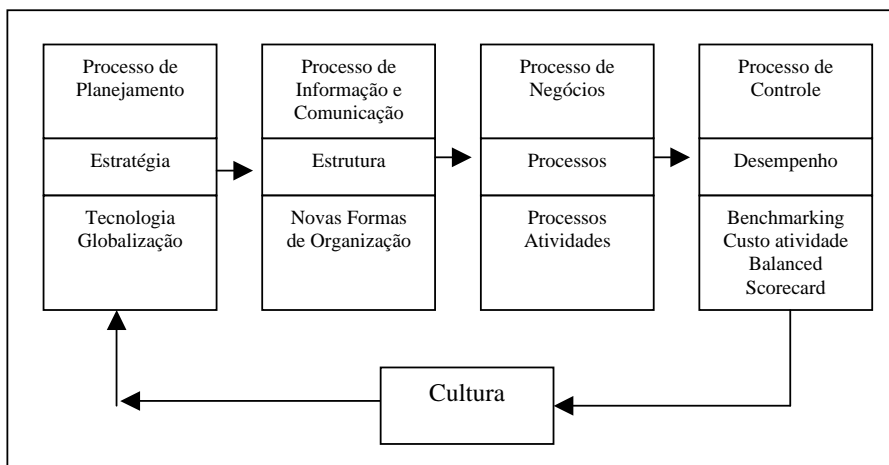
### 2.3 Modelo de Administração Estratégica de Hax e Majluf

Para Hax e Majluf, a Administração Estratégica representa um balanceamento entre os elementos básicos da infra-estrutura gerencial, os sistemas administrativos, a estrutura organizacional e a cultura da empresa. Apresenta como objetivo principal desenvolver valores corporativos, capacidades gerenciais, responsabilidades organizacionais e sistemas administrativos que, satisfatoriamente, unam os processos de tomada de decisões estratégicos aos processos decisórios operacionais, perpassando todos os níveis hierárquicos por todas as linhas de autoridade funcionais e de negócios da organização, e evitando, assim, conflitos entre estratégias, táticas e operações.

Hax e Majluf (1991), afirmam:

O elemento novo no processo de administração estratégica reside no fato de ser uma forma de se administrar alicerçada em estilos gerenciais, valores, ética e formas de comportamento aceitos e compartilhados por todos da empresa, tornando o pensamento estratégico congruente com a cultura organizacional.

Os autores apresentam uma estrutura de administração estratégica em que são mostrados o processo de planejamento estratégico, o processo de informação e comunicação, o processo de negócios e o processo de controle. Essa estrutura é cíclica, de forma que o processo de planejamento estratégico gera as estratégias, o processo de informação e comunicação dá origem à estrutura, o processo de negócios estabelece os processos, e o controle, feito por indicadores como o *Balanced Scorecard*, avalia o desempenho, a estrutura influencia a cultura da empresa e é influenciada por ela. O modelo é apresentado a seguir:

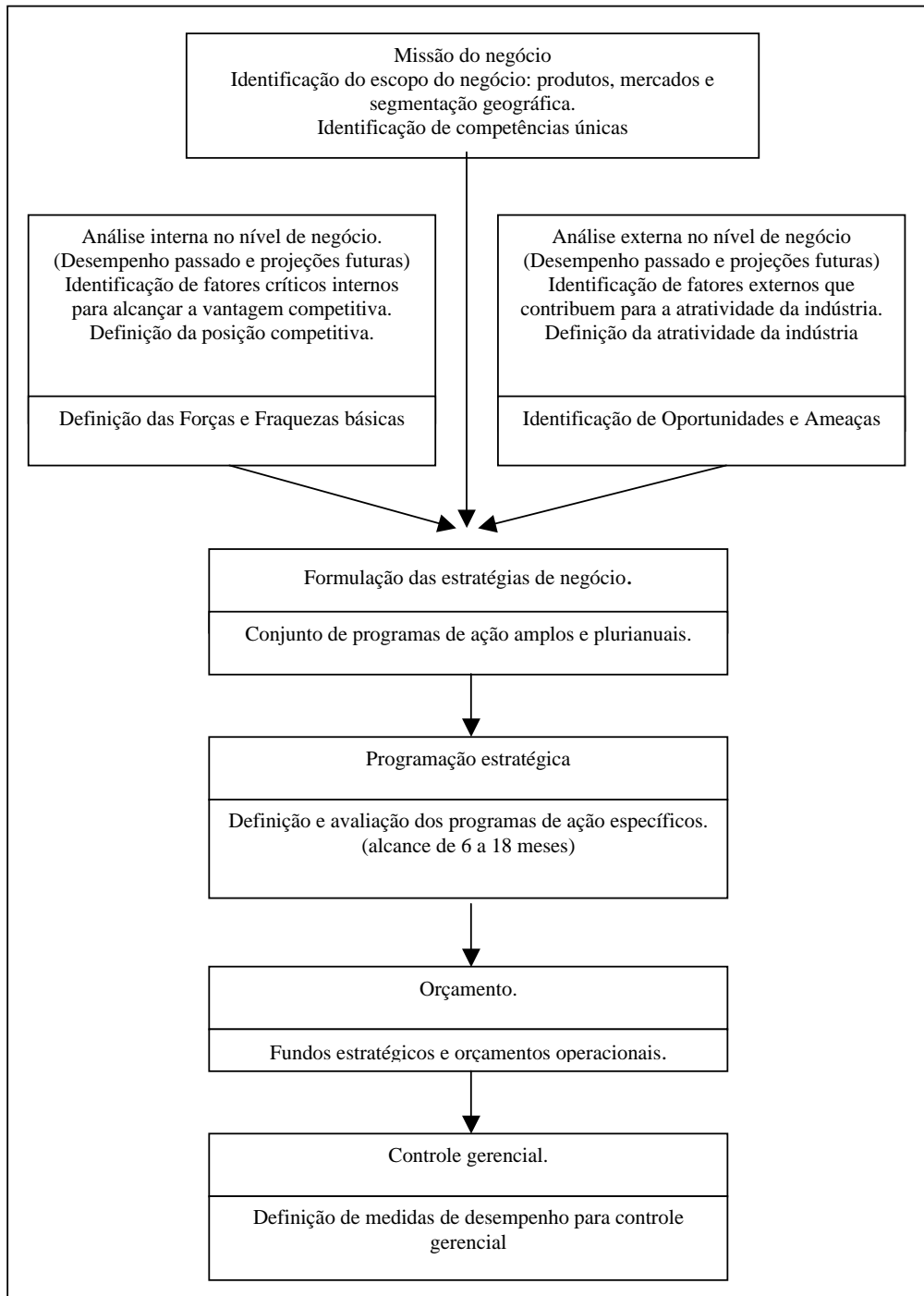


**Ilustração 6: Estrutura da administração estratégica**

FONTE: HAX e MAJLUF; 1991, p. 39.

### 2.3.1 Modelo de Planejamento Estratégico de Hax e Majluf

Hax e Majluf preocupam-se com a identificação das competências empresariais que permitirão aproveitar as oportunidades e minimizar ou eliminar os efeitos das ameaças. O modelo preconizado por Hax e Majluf é apresentado a seguir:



**Ilustração 7: Elementos fundamentais na definição da estratégia de negócios**

FONTE: Adaptado de HAX e MAJLUF; 1991, p. 27.

### 2.3.2 Comentários

Os autores iniciam o planejamento estratégico pela definição da missão do negócio, que consiste na identificação do escopo do negócio, representado pelos produtos e mercados e segmentação geográfica da empresa, identificando ainda as competências únicas que permitirão à organização vantagens competitivas com relação à concorrência.

A análise interna consiste na identificação dos fatores críticos internos responsáveis por alcançar a vantagem competitiva e na definição da posição competitiva. Dessa análise serão definidas as forças e fraquezas básicas.

Por sua vez a análise externa permite a identificação dos fatores externos que contribuem para a atratividade do setor a que pertence a empresa. A análise desses elementos permite identificar as oportunidades e ameaças.

Com base nas oportunidades e ameaças ambientais e nas forças e fraquezas da empresa, formulam-se as estratégias de negócio, que consistem num conjunto de programas de ação amplos e plurianuais.

Na fase seguinte elabora-se a programação estratégica, que consiste na definição e avaliação dos programas de ação específicos, sendo esta seguida da orçamentação e do controle gerencial.

Com relação ao modelo anteriormente apresentado, este não foca diretamente aspectos como a visão, as crenças e valores do fundador, a visão estratégica da empresa, nem estabelece a seqüência, em relação às estratégias, de geração, avaliação, identificação de estratégias alternativas aceitáveis e de escolha das estratégias a serem implementadas. Por outro lado a contribuição para o desenvolvimento de modelos de planejamento estratégico deu-se pela introdução do conceito de segmentação geográfica e pela focalização principalmente para a competitividade.

## 2.4 Gestão de ONGs

Preocupadas com a ação social transformadora, tendo por base valores como a solidariedade e a confiança, as ONGs desenvolveram um estilo de gestão próprio, pois sua sobrevivência independe de mecanismos de mercado ou da existência do lucro. A maioria delas, porém, depende de recursos advindos de doações que tiveram sua obtenção dificultada pela mudança dos interesses dessas organizações, que deixaram de ser predominantemente assistencialistas e ligadas a entidades religiosas. Ao diversificar seu campo de atuação, foram levadas, então, a procurar outras fontes de recursos.

De acordo com Tenório (1998), a partir da década de 80, em geral as ONGs no Brasil se defrontaram com situações inusitadas, que passaram a exigir maior preocupação com a gestão da organização, e que se caracterizaram por:

- a) inflação apresentando índices crescentes;
- b) emergência de governos democráticos;
- c) implantação de uma política neoliberal que agravou a pobreza;
- d) crescimento da economia informal.

Essa conjuntura, segundo Tenório (1998), aliada à descoberta de que o Banco Mundial julgava que as ONGs podiam ser uma das soluções para os problemas sociais, levou-as a considerar que era recomendável repensar a missão e se preocupar com a gestão, já que seu desempenho foi considerado questionável quanto à eficácia, apresentando limitações na área administrativa, desempenho gerencial, profissionalização de pessoal e necessidade de redução de custos indiretos.

É importante notar que, de acordo com Tenório (1998), para o Banco Mundial, a lógica da eficácia, assim como suas avaliações, têm como base aspectos econômicos e financeiros, enquanto, para as ONGs, a maior preocupação volta-se para o aspecto social de suas ações, que só podem ser avaliadas a longo prazo, além de haver carência na disponibilidade de indicadores e registros sistemáticos que possibilitem uma aferição.

Tenório (1998) comenta que, para fazer frente a estes desafios, que podiam até colocar em risco sua sobrevivência, as ONGs começaram, se bem que de forma e com intensidade diferenciada, a investir em processos de gestão, dotando seus quadros de funcionários de habilidades, atitudes e conhecimentos que assegurassem o cumprimento dos objetivos da

instituição. Além disso, passaram a trabalhar por meio de alianças estratégicas com organizações, quer do primeiro, como do segundo ou do terceiro setor, que lhes permitissem alcançar seus objetivos de uma maneira mais fácil e coerente ou que complementassem suas ações.

Preocuparam-se em identificar com maior rigor, segundo Coelho (2000), áreas de atuação, beneficiários e até produtos ou serviços que pudessem ser comercializados, de forma a ampliar a obtenção de recursos e desenvolver mecanismos mais eficazes de avaliação do impacto de suas ações, além de ganhar maior visibilidade na sociedade e divulgar seu trabalho e resultados.

Alguns autores, dentre eles, Drucker, Tenório, Tachizawa e Hudson, passaram a se dedicar ao estudo da adequabilidade dos métodos de gestão do setor empresarial, com a finalidade de buscar um procedimento específico para as organizações do terceiro setor.

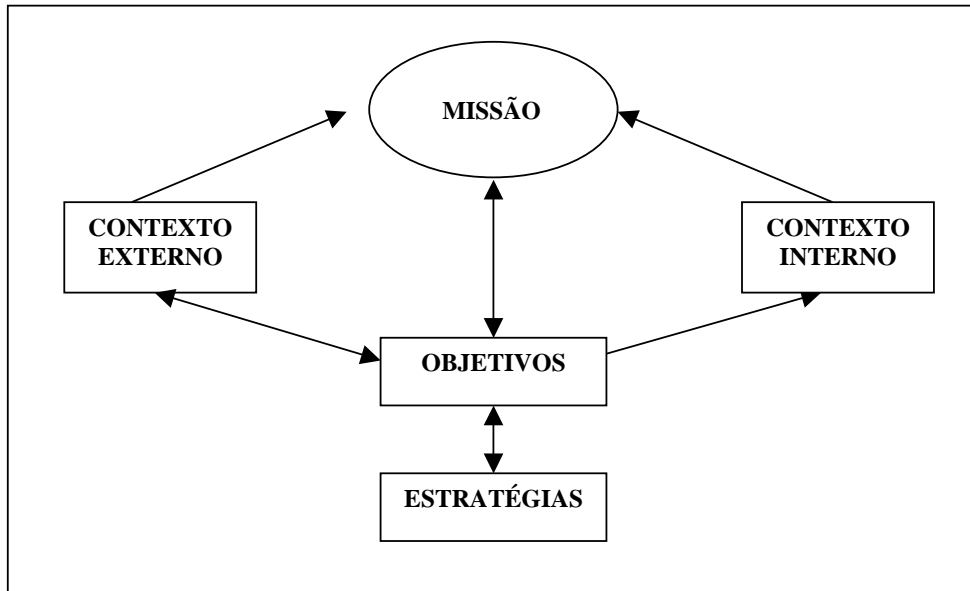
## **2.5 Modelo de Planejamento Estratégico de Tenório**

Tenório (1998) afirma que, para poder gerenciar de forma a garantir a sobrevivência da organização e seu crescimento com eficiência, eficácia e efetividade, o gerente, em sua atividade diária, deverá exercer as 4 (quatro) funções básicas da administração: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Para Tenório (1998), eficiência é a melhor forma de fazer algo com recursos disponíveis, eficácia, é fazer o que deve ser feito, isto é, cumprir o objetivo determinado, e efetividade é a capacidade de atender às expectativas da sociedade.

### **2.5.1 Função Planejamento**

A atividade básica desta função é planejar o futuro da organização, e Tenório (1998) apresenta as etapas para o planejamento estratégico a seguir ilustradas.



**Ilustração 8: Etapas do planejamento estratégico**  
 FONTE: TENÓRIO; 1998, p. 29.

Tenório (1998) entende que planejamento estratégico é aquele voltado para a visão ampla, global e de longo alcance da organização, com base na análise do contexto. Para o autor, o processo de planejamento estratégico contém as seguintes fases: definição da missão, análise do contexto externo, análise do contexto interno, definição de objetivos, definição de estratégias e redação ou elaboração do plano.

### 2.5.2 Comentários

O modelo de planejamento estratégico de Tenório (1998) tem início pela definição da missão da organização, que é sua finalidade ou sua razão de ser e que lhe justifica social e economicamente a existência, e para a qual devem se orientar todos os esforços, já que para as ONGs a missão corresponde à causa social.

Após a definição da missão, que deve ser conhecida tanto pelo público interno como externo, importa analisar o contexto externo que corresponde ao ambiente externo e considerar suas influências com relação à organização, de forma a determinar as oportunidades e ameaças que ele apresenta. Da análise do ambiente externo deve a organização considerar os aspectos que tenham maior impacto, quer positivos (oportunidades), quer negativos (ameaças). O contexto

externo, para facilidade de análise, pode ser classificado em tecnológico, político, econômico, jurídico/legal, sociocultural, demográfico e ecológico.

O contexto interno corresponde aos aspectos da própria organização, como distribuição de recursos, divisão do trabalho, envolvimento dos funcionários e dos voluntários, e condições de infra-estrutura física e tecnológica para o desenvolvimento do trabalho. A análise desse contexto permite classificar os diferentes aspectos em pontos fortes ou positivos, se facilitam a atuação da ONG, e pontos fracos ou negativos, se dificultam seu trabalho.

O texto de Tenório também faz referência à análise da situação organizacional, mencionando que as ONGs devem ter sempre presentes os benefícios sociais e a qualidade dos serviços prestados aos beneficiários e a adequada comprovação da aplicação dos recursos aos doadores.

As ONGs precisam prestar um bom serviço aos beneficiários, de modo que os doadores tenham certeza de que a aplicação de seus recursos foi benéfica para a sociedade, do contrário a organização corre o risco de perder parte ou o total dos recursos para concorrentes, o que leva a organização a monitorar a atuação da concorrência.

Na fase seguinte são estabelecidos os objetivos, que são propósitos específicos, alvos a serem atingidos ao longo de determinado período de tempo e que em conjunto resultarão no cumprimento da missão e, para procurar atingi-los, a organização definirá as estratégias, que são caminhos escolhidos que indicam como a organização pretende concretizar seus objetivos e conseqüentemente sua missão.

O horizonte temporal para o planejamento estratégico de ONGs é normalmente de cinco a seis anos, coincidindo com os prazos de financiamento das agências. Uma opção para as ONGs, considerando o prazo de financiamento de suas atividades, é atuar por programas e projetos, sendo o primeiro um conjunto de projetos, que são trabalhos a serem realizados com prazos e recursos estabelecidos previamente, o que permite uma rápida adequação às contingências do ambiente.

O modelo de planejamento de Tenório estabelece os elementos básicos, mas deixa, portanto de mencionar alguns aspectos, como a visão do fundador e da organização, as crenças e

valores do fundador e da organização, os fatores críticos de sucesso, as fases de elaboração de estratégias alternativas e escolha das estratégias, as macropolíticas e a cultura organizacional.

## **2.6 Modelo de Planejamento Estratégico de Hudson**

Para Hudson (1999), nas ONGs, a estratégia é muito importante, pois sempre há coalizões com pessoas de expectativas diferentes, que precisam de alguma forma ser integradas, para que a organização atinja seus objetivos e possa desenvolver-se. A estratégia determina como os recursos financeiros e humanos serão aplicados para alcançar os objetivos.

Segundo Hudson (1999), a administração é importante para o sucesso das ONGs, contudo, até a metade da década de 70, foi uma palavra muito pouco usada por tais organizações, pois era vista como uma cultura do mundo dos negócios, portanto, pouco apropriada para organizações orientadas por valores. As ONGs precisam de teorias de administração próprias, adotadas e adaptadas para se adequarem às suas necessidades.

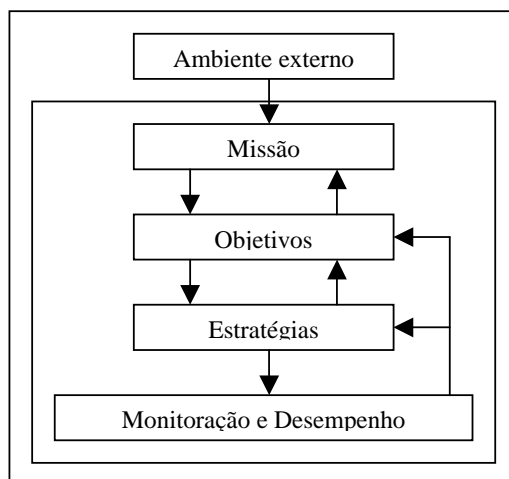
Os componentes fundamentais do planejamento estratégico envolvem a criação de uma visão clara em todos os participantes, a definição da missão, os objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possam conduzir à realização de quanto tenha sido estabelecido.

### **2.6.1 Processo de Planejamento Estratégico**

Na maioria das vezes os executivos ficam tão entretidos com as tarefas diárias, que acabam não prestando atenção a questões importantes como: (a) o que a organização pretende realizar nos próximos anos? (b) como distribuir os recursos, normalmente escassos, entre os diferentes objetivos? (c) que padrão de qualidade se pretende alcançar? (d) o que as experiências anteriores ensinaram? (e) o que precisamos fazer para obter maior proveito dos recursos disponíveis?

Para Hudson (1999), o planejamento estratégico, que ajuda a responder às questões relacionadas, deve ser completado com a monitoração do desempenho, para poder revisar as realizações da organização e corrigir o rumo de ação, caso seja necessário. Ele então sugere o esquema a seguir.





**Ilustração 9: Processo de planejamento estratégico**  
 FONTE: HUDSON; 1999, p. 70.

### 2.6.2 Comentários

Hudson considera o planejamento estratégico um processo complexo, devido ao grau de incerteza que ele envolve, pois faz especulações sobre o futuro da organização, a necessidade de uma abordagem integrada, como captação de recursos, alianças estratégicas, atuação por meio de voluntários, e ao fato de envolver mudanças organizacionais de maior amplitude, que muitas vezes desafiam os valores e o poder de determinados grupos na organização.

O modelo de Hudson é relativamente simples, por considerar os aspectos primordiais do planejamento estratégico, como a análise do ambiente externo, a missão, o estabelecimento de objetivos, as estratégias e a monitorização do desempenho.

Para maiores detalhes tem-se que recorrer ao texto que informa, com relação ao ambiente externo, que nele são considerados: os aspectos sociais e econômicos importantes para a organização e o cumprimento de seus objetivos, os aspectos políticos, os desenvolvimentos tecnológicos, as fontes de financiamento, os métodos de financiamentos, os aspectos culturais e os desenvolvimentos estratégicos em outras organizações similares.

Da mesma forma que nas empresas, as organizações do terceiro setor podem considerar suas atividades como unidades estratégicas de serviços (UES). Uma atividade pode ser considerada como unidade estratégica de serviço se tiver um grupo bem definido de usuários, objetivos claramente definidos e específicos a atingir, se dispuser de recursos e puder planejar uma

estratégia específica para atingir seus objetivos, se monitorar seus resultados e dispuser de informações financeiras que indiquem a receita e as despesas e se contar com um administrador responsável para o planejamento, execução e monitoramento dos resultados.

Para Hudson a visão do fundador é definida pelas decisões do passado e pelas expectativas do futuro, enquanto não faz qualquer referência às crenças e valores do fundador.

A situação organizacional deve considerar as campanhas e sua natureza em geral, a base dos recursos humanos, físicos, financeiros e recursos intangíveis, como reputação da organização, contatos e estima dos doadores e dos beneficiários.

Por outro lado a concorrência é mencionada e sua análise permite verificar outras organizações que se encontram atuando na mesma área ou em áreas similares. À medida que o terceiro setor se desenvolve e outras organizações são criadas, a competição por recursos, doadores e beneficiários torna-se mais aguerrida, devendo elas competir, demonstrando eficiência nos serviços prestados e eficácia na determinação de quais serviços prestar.

A missão está relacionada à existência da organização e apresenta um motivo mais amplo nas organizações do terceiro setor do que nas do primeiro e segundo, pois é fundamentada num desejo profundo de ajudar a sociedade. Tem dois componentes, que são: (a) os valores sustentados pelas pessoas na organização; (b) a razão de ser da organização, que explica por que ela existe e quem se beneficia com ela. A missão de muitas organizações do terceiro setor são implícitas, pois fazem parte das crenças aceitas e que não precisam ser escritas nem explicadas, pois são a própria razão social da organização. As crenças e valores das organizações do terceiro setor compõem a missão da organização.

A visão da organização expressa a noção daquilo que a organização deseja alcançar, embora muitas vezes se saiba que é improvável que tal coisa venha a acontecer.

Como outros autores, Hudson preconiza a análise do ambiente externo e interno, com a finalidade de determinar quais são as oportunidades e ameaças ambientais e os pontos fortes e pontos fracos da organização.

Hudson ressalta que os fatores críticos de sucesso de ONGs são a liderança das organizações, o fato de elas serem voltadas para o futuro, a preocupação com as necessidades da comunidade e o bom relacionamento com os doadores.

Os objetivos são afirmações sobre o que a organização deseja conseguir num determinado espaço de tempo e a orientam a obter aquilo que é mais importante para seu sucesso. Devem ser realistas, específicos e bem fundamentados. Não há menção nem sugestão quanto a um espaço de tempo específico ou o que poderia orientar o estabelecimento desse elemento.

As estratégias são categorias amplas de ações que orientam a aplicação de recursos humanos e financeiros. Com referência ao ambiente externo, as ONGs têm necessitado reagir de forma rápida às mudanças ambientais e demonstrar aos financiadores como tem sido aplicado o dinheiro. Quanto ao ambiente interno, as estratégias devem considerar os recursos humanos, físicos e financeiros, os recursos intangíveis, como a reputação e os contatos, a carteira dos serviços prestados e a distribuição dos recursos para cada serviço prestado.

As estratégias escolhidas devem produzir inovações que permitam aproveitar as oportunidades, desenvolvendo novas fontes de captação de recursos. Na maior parte das vezes, para escolher a melhor alternativa estratégica, as organizações retornam à missão estabelecida, para examinar racionalmente quais as prioridades mais importantes. Sua implantação é orientada pelas macropolíticas.

O aspecto cultura organizacional, para Hudson, é:

- a) aprendida: resulta das experiências das pessoas e das influências da organização nas pessoas;
- b) determinada pela história da organização: definida pelas decisões do passado e em especial do fundador;
- c) parcialmente subconsciente; as crenças e idéias afetam a maneira pela qual as pessoas pensam sobre as coisas;
- d) heterogênea: partes distintas da organização podem apresentar culturas diferentes, isto é comum entre a matriz e as filiais.

Embora não apareça explicitamente no modelo, Hudson considera a visão importante, pois as organizações do terceiro setor precisam ter clareza de como esperam que o mundo venha a

ser, ainda que seja difícil consegui-lo e adverte que a visão jamais poderá substituir as estratégias. As visões expressam a noção daquilo que a organização deseja alcançar em última análise, mesmo sabendo que é improvável que isso aconteça por si só.

A análise da concorrência também não é claramente indicada no modelo, mas é analisada no ambiente externo e permite verificar outras organizações que se encontram atuando na mesma área ou em áreas similares. À medida que o terceiro setor se desenvolve e outras organizações são criadas, a competição por recursos torna-se maior, devendo elas competir, demonstrando eficiência nos serviços prestados e eficácia na determinação de quais serviços prestar. Outro aspecto que não é mencionado por Hudson diz respeito às estratégias alternativas.

## **2.7 Modelo de Planejamento Estratégico de Tachizawa**

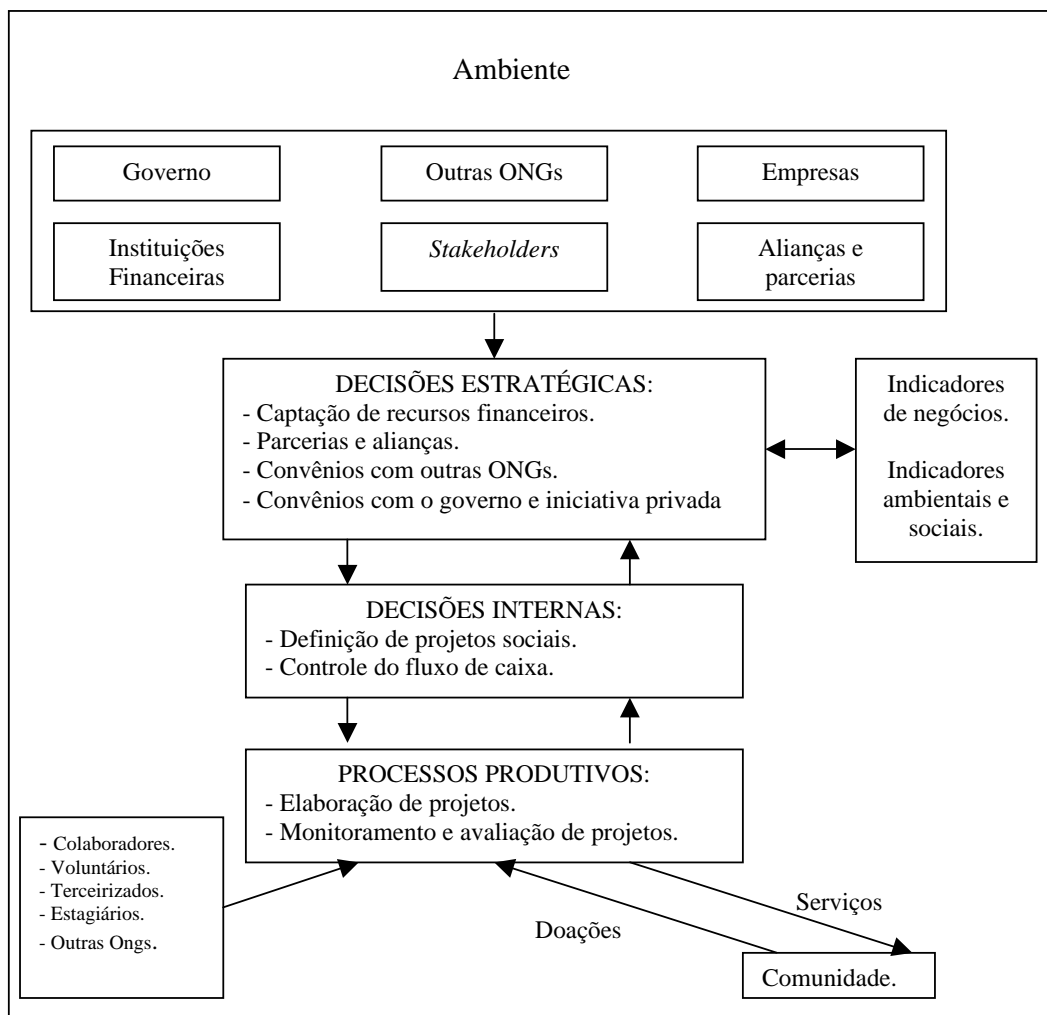
Para Tachizawa (2002), um modelo de planejamento estratégico deve ser capaz de:

- a) identificar as estratégias que podem ser aplicadas às ONGs;
- b) hierarquizar as decisões que compõem o processo de gerenciamento em níveis estratégicos e operacionais;
- c) identificar diferentes agentes e instituições que se integram à organização.

O modelo de Tachizawa considera os seguintes pressupostos:

- a) existem estratégias genéricas para cada tipo de organização;
- b) as estratégias genéricas podem subsidiar a definição das estratégias específicas que, em seu conjunto, tornam cada organização peculiar;
- c) as estratégias genéricas e as específicas constituem o processo decisório;
- d) as estratégias específicas dependem do estilo de gestão do principal executivo da organização, dos valores e da cultura dominante;
- e) o processo decisório pode ser hierarquizado em níveis de decisão delineados pelo foco estratégico e que se compõe das decisões necessárias à operacionalização das atividades da organização;
- f) as decisões estratégicas estabelecem as regras de decisão para as camadas operacionais.

Tachizawa (2002) apresenta o seguinte modelo de planejamento estratégico:



**Ilustração 10: Modelo de planejamento estratégico de Tachizawa**

FONTE: Adaptado de TACHIZAWA; 2002, p. 151.

### 2.7.1 Comentários

O modelo de Tachizawa (2002) considera o Macroambiente, que contempla a existência de uma significativa amplitude de forças que devem ser analisadas e avaliadas, tendo em vista suas influências no contexto da organização. É importante considerar os aspectos externos: econômicos, demográficos, físicos/ecológicos, tecnológicos, político/legais e socioculturais.

O modelo destaca que as decisões estratégicas são influenciadas além do ambiente externo, anteriormente citado, por forças como governo, instituições financeiras, empresas, alianças e parcerias, outras ONGs e *stakeholders* de uma forma mais genérica.

Embora Tachizawa não indique o que considera como visão do fundador, esclarece que é fundamental para o desenvolvimento da organização, o mesmo ocorrendo com a crenças e valores que para ele estabelecem a cultura organizacional.

No texto sobre o planejamento estratégico, Tachizawa deixa claro que um dos maiores desafios das ONGs é a captação de recursos, e que esta depende do relacionamento com os doadores que, em geral, compartilham com a missão, valores e objetivos da organização e por isso estão dispostos a contribuir para a realização das atividades e dos projetos dessas organizações.

A análise interna da organização deve levar em conta a definição dos projetos e o controle do fluxo de caixa, já que a maioria das ONGs depende de recursos do governo, empresas ou de outros doadores.

Tachizawa não fala diretamente de concorrentes, mas, ao mencionar a obtenção de recursos, comenta que as ONGs devem apresentar projetos muito bem elaborados e melhores que o de outras ONGs que solicitam apoio às mesmas instituições, para terem aprovados seus projetos e receberem os recursos solicitados.

A missão é importante, pois diz respeito à razão social da organização, deve focar o motivo pelo qual ela deve existir e estabelecer os propósitos da entidade e sua filosofia. Deve identificar as características que a distinguem e, de certa forma, os objetivos mais amplos e gerais pretendidos a longo prazo.

A visão da organização decorre da visão do fundador, o mesmo ocorrendo com as crenças e valores da organização que fundamentam a cultura organizacional.

O processo produtivo que é indicado no modelo diz respeito à elaboração de diferentes projetos, à sua implementação e ao monitoramento e avaliação; nele participam

colaboradores, voluntários, organizações terceirizadas, estagiários e outras ONGs e é influenciado pela comunidade que fornece à organização doações e recebe dela serviços.

As principais decisões estratégicas dizem respeito à captação de recursos financeiros, a parcerias e alianças, a convênios com o governo e iniciativa privada e outras ONGs.

No texto Tachizawa comenta que construir parcerias e alianças requer habilidades e desejo de somar esforços, e que parceria está associada a atuações pontuais, como a atuação conjunta num projeto, enquanto alianças são ações de longo prazo.

O modelo de Tachizawa é interessante e tem o mérito de chamar a atenção para alguns fatores importantes, como captação de recursos e geração de projetos para que as ONGs possam cumprir suas missões, alianças e convênios com o governo e a iniciativa privada, mas não explicita certos aspectos do planejamento estratégico.

Tachizawa não orienta quanto ao tempo de abrangência do planejamento estratégico, mas comenta que a visão das organizações do terceiro setor é imediatista; também não faz menção a fatores críticos de sucesso, pontos fortes e pontos fracos da organização, objetivos, estratégias alternativas, processo de escolha de estratégias, macropolíticas e cultura organizacional, embora ele comente este último aspecto juntamente com as crenças e valores da organização.

## **2.8 Análise Comparativa dos Modelos Apresentados**

Preceder-se-á a seguir à comparação entre os diversos modelos, de forma a verificar as semelhanças e as diferenças que eles apresentam. Para o processo de comparação dividiram-se os autores apresentados em dois grupos: os que se dedicaram ao estudo do planejamento estratégico empresarial, e os que estudaram aquele das organizações do terceiro setor.

O quadro a seguir apresenta, na primeira coluna, os principais aspectos do planejamento estratégico e seus conceitos de acordo com o autor deste estudo, enquanto na segunda são relacionados os de Oliveira, Hunger e Wheelen e Hax e Majluf e, na terceira, os de Tenório, Hudson e Tachizawa. Não são enunciados os conceitos de todos os autores, mas apenas quando há diferença entre eles ou no caso de alguma consideração importante.

**Quadro 1: Comparativo das obras e modelos de planejamento estratégico dos seis autores apresentados.**

Aspectos e conceitos de acordo com o autor	Modelos Empresariais de Oliveira; Hunger e Wheelen; Hax e Majluf	Modelos para o Terceiro Setor de Tenório; Hudson; Tachizawa
--	--	---

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

É o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos, as competências organizacionais e as mudanças ambientais.	<p>Para os três autores, planejar estrategicamente pressupõe analisar o ambiente externo da organização (oportunidades e ameaças) e a situação interna (pontos fortes e pontos fracos), de maneira a estabelecer objetivos e estratégias que permitam à organização maior competitividade.</p> <p>Existem algumas considerações específicas que são:</p> <p>Para Oliveira é a metodologia que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando o maior grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.</p> <p>Hunger e Wheelen denominam de fatores estratégicos a análise SWOT e dividem o ambiente em externo ou social, e ambiente do setor industrial, ao qual a empresa pertence, de ambiente-tarefa.</p> <p>O planejamento estratégico, para Hax e Majluf, deve considerar os processos de tomada de decisão estratégicos, perpassando todos os níveis hierárquicos.</p>	<p>Os autores que estudaram o processo de planejamento estratégico para as ONGs não diferem em suas conceituações dos estudiosos das empresas, apenas algumas considerações específicas são assinaladas:</p> <p>Tenório entende que planejamento estratégico é aquele voltado para a visão ampla, global e de longo alcance da organização, com base na análise do contexto e consiste em planejar o futuro da organização, definindo o que fazer, como, quando e com que recursos.</p> <p>Hudson considera o planejamento estratégico um processo complexo, devido ao alto grau de incerteza, à necessidade de uma abordagem integrada e ao fato de envolver mudanças organizacionais de maior amplitude.</p> <p>Tachizawa diz que o importante do planejamento estratégico é identificar estratégias aplicáveis às ONGs, hierarquizando as decisões que compõem o nível estratégico.</p>
--	---	--

**1. HORIZONTE TEMPORAL**

É o intervalo de tempo de abrangência do planejamento estratégico e depende de cada organização.	<p>Os autores analisados mencionam que deve ser considerado o tempo de abrangência do planejamento estratégico, mas comentam que dependerá de cada negócio ou indústria.</p> <p>Hax e Majluf afirmam que costumemente as empresas utilizam um horizonte temporal, <i>future time horizon</i>, de 3 a 5 anos, embora esse possa ser fortemente influenciado pelas características dos setores relevantes para a empresa.</p>	<p>Tenório explica que o horizonte temporal para o planejamento estratégico de ONGs é normalmente de cinco a seis anos, coincidindo com os prazos de financiamento das agências.</p> <p>Tachizawa comenta que a visão que estas organizações, na sua maioria, têm é mais imediatista.</p>
--	---	---



## 2. MACROAMBIENTE

<p>Consiste no conjunto de forças ambientais que interferem nos negócios da empresa e sobre as quais, na maioria das vezes, a organização não tem controle.</p> <p>As principais forças a serem monitoradas são as demográficas, econômicas, tecnológicas, político-legais, socioculturais e competitivas.</p>	<p>Para os três autores, macroambiente é o conjunto de fatores externos à empresa que, de maneira direta ou indireta, a influenciam. Seus modelos utilizam-se da avaliação do ambiente externo para determinar as oportunidades e ameaças.</p> <p>Oliveira denomina o ambiente externo de ambiente empresarial e diz que é o conjunto de todos os fatores externos à empresa que, de forma direta ou indireta, proporcionam ou recebem influência da referida empresa e o divide em direto e indireto, tendo como base as condições da empresa em poder avaliar o grau de influência entre as partes.</p> <p>Para Hunger e Wheelen, o ambiente externo deve ser considerado quanto a forças econômicas, tecnológicas, socioculturais, político-legais e deve ser analisado em termos de oportunidades e ameaças para a organização; estas podem ser gerais, como a situação econômica nacional, ou específicas do setor industrial ou comercial a que a organização pertença.</p> <p>Hax e Majluf preocupam-se com o ambiente externo e com a identificação das competências empresariais que permitirão aproveitar as oportunidades e minimizar ou eliminar os efeitos das ameaças e ressaltam que a análise externa deve identificar os fatores críticos externos que contribuem para a atratividade da indústria.</p>	<p>Para os autores apresentados, o contexto externo deve ser avaliado pelos diferentes fatores que influenciam a organização, notadamente porque as ONGs dependem de doadores, sejam eles o governo, empresas, organizações do terceiro setor ou indivíduos.</p> <p>Para Tenório a análise do contexto externo consiste na avaliação dos diferentes fatores que influenciam a organização, permitindo-lhe detectar potenciais oportunidades e ameaças.</p> <p>Hudson, com relação ao ambiente externo, informa que deverão ser consideradas as tendências: sociais e econômicas importantes para a organização; os desenvolvimentos tecnológicos; as políticas das fontes de financiamento; dos métodos de financiamentos; da cultura e de desenvolvimentos estratégicos em outras organizações similares.</p> <p>Tachizawa comenta a existência de uma significativa amplitude de forças ambientais que devem ser consideradas e analisadas, tendo em vista suas influências no contexto da organização que são: econômicas; demográficas; físicas/ecológicas; tecnológicas; político/legais e socioculturais</p>
--	--	--

### 3. MICROAMBIENTE

<p>É composto pelas forças do ambiente imediato da organização que afetam o planejamento estratégico. Na análise consideram-se as expectativas externas (fornecedores, clientes, governo, comunidade) e internas (associados, dirigentes e funcionários).</p>	<p>A análise do ambiente interno, para os três modelos, gera os pontos fortes e pontos fracos. Apenas Oliveira menciona os pontos neutros, como aspectos identificados pela empresa, mas, que ela, ainda, não consegue avaliar se constituem pontos fortes ou fracos. Hunger e Wheelen citam, com referência ao ambiente interno, que a organização deve avaliar as forças e fraquezas que formam o contexto no qual o seu trabalho é realizado. Estão incluídas nestas variáveis a estrutura organizacional, a cultura empresarial e os recursos com que a organização conta. Hax e Majluf consideram fundamental a análise dos fatores críticos internos que permitirão alcançar a vantagem competitiva</p>	<p>Os autores estabelecem que deve ser analisado sob as expectativas dos vários <i>stakeholders</i>, tendo em vista que de um lado as ONGs devem prestar conta aos doadores de recursos e de outro oferecerem benefícios à sociedade e/ou às pessoas. Tenório afirma que o contexto interno deve ser analisado segundo os aspectos organizacionais que podem ser considerados como pontos fortes e pontos fracos. Hudson analisa o ambiente interno em termos de Unidades Estratégicas de Serviço (UES). Uma atividade pode ser considerada como unidade estratégica de serviço se: tiver um grupo bem definido de usuários; objetivos claramente definidos e específicos a atingir; dispuser de recursos e puder planejar uma estratégia específica para atingir seus objetivos; monitorar seus resultados; dispuser de informações financeiras que indiquem a receita e as despesas; contar com um administrador responsável para o planejamento, execução e monitoramento dos resultados. Tachizawa considera diferentes públicos e suas expectativas, como: governo; outras ONGs; empresas; instituições financeiras; aliados e parceiros.</p>
---	---	--

### 4. VISÃO DO FUNDADOR

<p>É como o fundador espera que a organização seja no futuro.</p>	<p>Não é mencionada explicitamente por nenhum dos autores, mas mencionam a visão da organização (item 9).</p>	<p>Tenório não menciona este aspecto do planejamento estratégico. Hudson comenta que é definida pelas decisões do passado e pela expectativa do futuro do fundador. Tachizawa afirma que a visão do fundador é fundamental para o desenvolvimento da organização.</p>
---	---	---

### 5. CRENÇAS E VALORES DO FUNDADOR

São os princípios que norteiam as atitudes do fundador.	Não é mencionada explicitamente por nenhum dos autores, mas mencionam as crenças e valores da organização (item 10).	Tenório e Hudson não fazem referência a este aspecto do planejamento estratégico. Tachizawa comenta sobre a importância das crenças e valores do fundador que, em última análise, estabelecem a cultura da organização.
---	--	---

### 6. SITUAÇÃO ORGANIZACIONAL

Consiste no levantamento da situação da organização procurando responder às questões: onde a organização se encontra? Como está? E de que condições dispõe para alcançar os objetivos estabelecidos.	Os autores esclarecem que a organização deve identificar o escopo dos negócios, seus produtos, mercados, segmentos atendidos, recursos e vantagens competitivas. Para Oliveira, a avaliação da situação organizacional, que ele denomina de diagnóstico estratégico, consiste em estudar a realidade da empresa, isto é, como a empresa se encontra na situação presente, com seus produtos ou serviços, com sua capacidade competitiva e sua atuação ante a concorrência. Hunger e Wheelen denominam a análise deste aspecto do planejamento estratégico de análise organizacional e comentam que se presta à identificação e ao desenvolvimento dos recursos de uma organização. Hax e Majluf deixam claro que há a necessidade de identificação das competências únicas da organização.	Para Tenório, a organização deve ter presentes os benefícios sociais e a qualidade dos serviços prestados aos beneficiários e deve comprovar a adequada aplicação dos recursos aos doadores. Hudson menciona que a análise interna deve levar em conta as campanhas e sua natureza em geral, a base dos recursos humanos, físicos e financeiros e recursos intangíveis, como reputação da organização, contatos e estima dos doadores e dos beneficiários. Tachizawa aponta para a definição dos projetos e o controle do fluxo de caixa, já que a maioria das ONGs depende de recursos do governo, empresas ou de outros doadores.
--	--	---

### 7. CONCORRENTES

São os competidores em relação aos serviços prestados aos beneficiários e à obtenção de recursos.	São considerados pelos três autores do ponto de vista das ameaças e oportunidades que eles representam para a organização e como elementos comparativos para a verificação dos pontos fortes e pontos fracos da organização. Sua análise permitirá a identificação das vantagens competitivas da organização. Hunger e Wheelen comentam que, na maioria dos setores, as organizações são mutuamente dependentes, de forma que uma movimentação competitiva de uma empresa pode ter efeito significativo em seus	Tenório comenta que as ONGs precisam prestar um bom serviço aos beneficiários, de modo que os doadores tenham certeza de que a aplicação dos seus recursos foi benéfica para a sociedade. Para Hudson, a análise da concorrência permite verificar outras organizações que se encontram atuando na mesma área ou em áreas similares. À medida que o terceiro setor se desenvolve e outras organizações são criadas, a competição por recursos, doadores e beneficiários torna-se maior, devendo elas
---	---	--

	concorrentes.	competir, demonstrando eficiência nos serviços prestados e eficácia na determinação de quais serviços prestar. Tachizawa não fala diretamente de concorrentes, mas, ao mencionar a obtenção de recursos, comenta que as ONG devem apresentar projetos muito bem elaborados e melhores que os de outras ONGs que solicitam apoio às mesmas instituições, para terem aprovados seus projetos e receberem os recursos solicitados.
--	---------------	--

### 8. MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO

<p>É a determinação de qual o negócio da organização (razão de ser) e o que ela se propõe a fazer para atender ao mercado (competência organizacional), a partir sempre de algum benefício a ser prestado à sociedade.</p>	<p>Oliveira afirma que missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir. A missão representa a razão de ser da empresa.</p> <p>Para Hunger e Wheelen, denomina-se missão de uma organização ao seu propósito, à razão de ser da sua existência. A missão estabelece o que a empresa está provendo para a sociedade. Destaca uma empresa de outras do mesmo tipo e identifica o escopo das operações em termos de produtos oferecidos e em termos de mercados atendidos.</p> <p>Deve-se destacar que, para Oliveira, propósito corresponde à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor.</p> <p>Hax e Majluf esclarecem que a missão deve incluir o escopo da organização, além da identificação das competências únicas. Para os autores, a missão da empresa é o ponto de partida da formulação das estratégias de negócio.</p>	<p>Tenório afirma que missão é a finalidade, a razão de ser, a mais elevada aspiração que legitima a justiça social e, economicamente, a existência de uma organização, para a qual devem se orientar todos os esforços.</p> <p>Hudson diz que a missão de muitas organizações do terceiro setor são implícitas, pois fazem parte das crenças aceitas e que não precisam ser escritas nem explicadas, pois são a própria razão social da organização. Ele afirma que a missão é o coração (crenças e valores) e a razão da organização (razão de ser).</p> <p>Para Tachizawa, a missão estabelece os propósitos da entidade e sua filosofia. Deve especificar as razões fundamentais da existência da entidade, identificar as características que a distinguem e, de certa forma, os objetivos mais amplos e gerais pretendidos a longo prazo.</p>
--	--	---

### 9. VISÃO DA ORGANIZAÇÃO

<p>Visão é o estado futuro desejado pelo fundador para sua organização.</p>	<p>Os autores esclarecem que é a empresa no futuro.</p> <p>Para Oliveira, a visão é constituída pelas aspirações e desejos e pela ideologia da organização. É a descrição do que os proprietários, os acionistas ou os administradores querem que a empresa seja no futuro. Serve de orientação para a tomada de decisão do público interno da empresa e pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.</p> <p>Hunger e Wheelen, dizem que visão estratégica é uma descrição do que a organização é capaz de se tornar.</p>	<p>Tenório não menciona este aspecto do planejamento estratégico.</p> <p>Hudson afirma que visão expressa a noção daquilo que a organização deseja alcançar em última análise, sabendo que é improvável que isso aconteça por si só. A visão preocupa-se com o objetivo final da organização.</p> <p>Tachizawa comenta que a visão da organização decorre da visão do fundador.</p>
---	---	---

### 10. CRENÇAS E VALORES DA ORGANIZAÇÃO

<p>Diz respeito ao que a organização valoriza e aquilo em que acredita. Norteiam a atividade da organização e a ação de seu pessoal.</p>	<p>Para os autores estudados, são as crenças e valores da organização que constituem a cultura organizacional.</p> <p>Oliveira comenta que as crenças e os valores constituem um conjunto de leis que norteiam o dia-a-dia da organização e representam aquilo em que a empresa acredita e que acabarão por formar a cultura empresarial.</p> <p>Hunger e Wheelen não explicitam o que consideram crenças e valores, mas comentam que o seu conjunto assimilado é compartilhado pelos membros de uma corporação e transmitido de uma geração a outra. Complementam afirmando que geralmente a cultura organizacional reflete os valores do fundador e a missão da empresa.</p>	<p>Tenório não menciona este aspecto do planejamento estratégico.</p> <p>Para Hudson, são fundamentais para as organizações do terceiro setor e compõem a missão da organização juntamente com a razão de ser.</p> <p>Tachizawa comenta sobre a importância das crenças e valores do fundador que, em última análise, estabelecem a cultura da organização e, portanto as crenças e valores da organização.</p>
--	--	---

### 11. OPORTUNIDADES

<p>São situações favoráveis no ambiente externo da organização, geralmente uma tendência ou mudança de algum tipo ou uma necessidade negligenciada, que apóia a demanda de um produto ou serviço.</p>	<p>Os autores esclarecem que as organizações devem avaliar as oportunidades que o ambiente oferece, à luz de suas capacidades em poder aproveitá-las.</p> <p>Para Oliveira, oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perdurarem.</p>	<p>Para os autores, representam uma situação vantajosa para a organização, e Hudson comenta que a percepção das oportunidades para as ONGs é fundamental para produzir inovações sociais.</p> <p>Tenório afirma que é o aspecto que afeta ou pode vir a afetar positivamente a organização, contribuindo para o cumprimento de sua missão.</p> <p>Tachizawa não explicita que a análise do ambiente externo permite determinar as oportunidades para a organização, mas indica que ela está sujeita ao ambiente e à ação dos <i>stakeholder</i>, ao buscar satisfazer suas expectativas.</p>
---	---	--

### 12. AMEAÇAS

<p>É qualquer situação desfavorável do macroambiente, potencialmente prejudicial para a organização. Um obstáculo ou qualquer situação que possa trazer problemas ou prejuízos para a organização.</p>	<p>Os três autores comentam que as ameaças são situações de perigo para a organização, que devem ser evitadas ou transformadas em oportunidades quando possível.</p> <p>Conceituando ameaças, diz Oliveira que são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil.</p>	<p>Para Tenório, é o aspecto que afeta ou pode vir a afetar negativamente a organização, comprometendo a sua missão. Comenta que são situações que podem ameaçar as organizações e que, no caso das ONGs, a principal é a falta ou escassez de recursos, e estes devem ser considerados tanto do ponto de vista material como humano.</p> <p>Tachizawa não explicita que a análise do ambiente externo permite determinar as ameaças para a organização, mas indica que a organização está sujeita ao ambiente e à ação dos <i>stakeholders</i>, ao buscar satisfazer suas expectativas.</p>
--	--	--

### 13. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

<p>São aspectos que determinam o sucesso ou fracasso de uma organização. Enfatizam as competências que garantem vantagem competitiva.</p>	<p>Oliveira afirma que os fatores críticos de sucesso têm alta influência no delineamento das estratégias empresariais e correspondem a uma técnica em que se identificam e analisam fatores ou aspectos que cada executivo considera como mais importantes para a empresa.</p>	<p>Tenório e Tachizawa não comentam os fatores críticos de sucesso.</p> <p>Hudson destaca que, para as ONGs, sobressaem: a liderança da organização; ser voltada para o futuro; preocupada com as necessidades da comunidade; dispor de bom relacionamento com os doadores.</p>
---	---	---

	<p>Para Hunger e Wheelen, são fatores que determinam o sucesso ou fracasso de uma empresa. Eles enfatizam a vantagem única que garante a vantagem competitiva.</p> <p>Hax e Majluf consideram fundamental a análise dos fatores críticos externos que contribuem para a atratividade da indústria e internos, que permitirão alcançar a vantagem competitiva.</p>	
--	---	--

#### 14. PONTOS FORTES DA ORGANIZAÇÃO

<p>São aspectos que permitem à organização alguma vantagem em atender às necessidades de seus mercados-alvos, isto é, uma vantagem competitiva.</p>	<p>Os autores afirmam que consistem num diferencial que pode gerar vantagens competitivas.</p> <p>Oliveira esclarece que consistem numa vantagem estrutural controlável pela empresa que a favorece perante as oportunidades e ameaças do ambiente.</p>	<p>Tenório salienta que pontos fortes são aspectos da organização e dos indivíduos que nela trabalham, que contribuem para sua sobrevivência e consolidação.</p> <p>Hudson, apesar de mencionar que as forças da organização devem ser avaliadas, não esclarece o que são nem como devem ser determinadas.</p> <p>Tachizawa não comenta este aspecto do planejamento estratégico.</p>
---	---	---

#### 15. PONTOS FRACOS DA ORGANIZAÇÃO

<p>São falhas ou deficiências que uma organização possa ter e que dificultam a implantação de uma estratégia ou o alcance de seus objetivos e metas.</p>	<p>Os autores consideram que são situações inadequadas da empresa, que podem ocasionar desvantagens competitivas.</p> <p>Oliveira afirma que consistem numa vantagem estrutural controlável pela empresa que a desfavorece perante as oportunidades e ameaças do ambiente.</p>	<p>Segundo Tenório os pontos fracos dizem respeito aos aspectos da organização e dos indivíduos que nela trabalham, que ameaçam sua sobrevivência e consolidação.</p> <p>Hudson, apesar de mencionar que devem ser avaliadas as fraquezas da organização, não esclarece o que são nem como devem ser determinadas.</p> <p>Tachizawa não comenta este aspecto do planejamento estratégico.</p>
--	--	---

#### 16. OBJETIVOS

<p>Estados futuros desejados e que são estabelecidos pela análise extensiva das oportunidades e ameaças ambientais e</p>	<p>Para os autores, os objetivos são alvos ou situações que a organização pretende atingir.</p> <p>Oliveira salienta que os objetivos determinam para onde a empresa deve dirigir seus esforços.</p> <p>Uma vez determinados, os executivos da organização devem estabelecer quais as</p>	<p>Tenório considera que objetivos são propósitos específicos, alvos a serem atingidos ao longo de determinado período de tempo, que, em conjunto, resultarão no cumprimento da missão da organização.</p> <p>Hudson diz que objetivos estratégicos são</p>
--	---	---

pelos fortes e fracos da organização.	estratégias mais adequadas para atingir os objetivos propostos. Hunger e Wheelen dizem que objetivos são os resultados que se pretende alcançar com uma atividade planejada. Definem o que deve ser conquistado e quando, além de que devem ser quantificados.	aqueles que orientam a organização a obter o que é mais importante para o seu sucesso. Tachizawa não comenta este aspecto do planejamento estratégico.
---------------------------------------	---	---

### 17. ESTRATÉGIAS

São as ações que a organização deve realizar para atingir os objetivos estabelecidos.	<p>Oliveira diz que estratégia empresarial é o caminho, maneira ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos e desafios estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.</p> <p>Para Hunger e Wheelen, são ações adequadas para alcançar os objetivos e desafios estabelecidos.</p> <p>A estratégia corresponde a um plano de como alcançar os objetivos propostos e cumprir a missão estabelecida. Ela maximiza a vantagem competitiva e minimiza a desvantagem competitiva.</p> <p>As estratégias podem ser competitivas e cooperativas. As estratégias cooperativas estão baseadas nas alianças estratégicas, e estas são conceituadas por Hunger e Wheelen como uma parceria entre duas ou mais organizações, para alcançarem objetivos estrategicamente significativos e mutuamente benéficos.</p> <p>Para Hax e Majluf a estratégia pode ser vista como um conceito multidimensional que abarca todas as atividades críticas da empresa, dando-lhe um senso de unidade, direção e propósito, bem como facilitando as mudanças necessárias induzidas pelo seu ambiente e tem por finalidade maximizar as vantagens competitivas e minimizar as desvantagens competitivas.</p> <p>Hax e Majluf ainda comentam que Porter propõe duas estratégias genéricas para superar o desempenho de outras organizações de um determinado setor. São denominadas genéricas, pois podem ser seguidas por empresas de</p>	<p>Para Tenório são caminhos escolhidos que indicam como a organização pretende concretizar seus objetivos e conseqüentemente sua missão.</p> <p>Para Hudson, as estratégias são particularmente importantes nas organizações orientadas por valores, pois sempre existem coalizões de pessoas com aspirações diferentes que precisam ser integradas para que a organização progrida. Precisam produzir inovações, permitir aproveitar as oportunidades e desenvolver novas fontes de recursos.</p> <p>Tachizawa afirma que constituem decisões que buscam o estabelecimento de alianças, captação de recursos financeiros e convênios com outras ONGs, Governo e iniciativa privada.</p>
---	--	---



	<p>qualquer tamanho e até por ONGs, e são a estratégia de menor custo e a de diferenciação.</p> <p>Porter ainda sugere considerar o escopo competitivo, ou seja, a abrangência do mercado-alvo.</p>	
--	---	--

### 18. ESTRATÉGIAS ALTERNATIVAS

<p>Para a organização atingir um objetivo pode haver diferentes maneiras, então deve escolher a melhor alternativa, que se caracteriza pela maior eficiência e eficácia no aproveitamento dos recursos humanos e materiais.</p>	<p>Oliveira cita que, considerando as oportunidades e ameaças do ambiente, os pontos fortes, pontos fracos e pontos neutros da empresa e os objetivos estabelecidos, avaliam-se quais as melhores estratégias, levando em conta as possíveis alternativas, considerando: as competências e recursos da empresa, como a alta administração limita as alternativas estratégicas, como a responsabilidade social e de ética limitam as alternativas aceitáveis.</p> <p>Hunger e Wheelen dizem que a análise SWOT, pode também gerar estratégias alternativas pela combinação dos 4 elementos dois a dois e que originam 4 alternativas estratégicas que denominaram de estratégias SO (usar forças para obter vantagens competitivas), ST (considerar forças para evitar ameaças), WO (tentar tirar proveito de oportunidades superando fraquezas) WT (reduzir perdas e evitar ameaças).</p>	<p>Tenório afirma que, frente às aceleradas mudanças do contexto, cada vez mais as organizações definem estratégias alternativas, a fim de adequar-se a essas mudanças.</p> <p>Este aspecto do planejamento estratégico não é mencionado por Hudson e Tachizawa.</p>
---	---	--

### 19. ESCOLHA DAS ESTRATÉGIAS

<p>Essa análise permite verificar qual a melhor combinação possível para atingir os objetivos esperados.</p> <p>Devem ser escolhidas as estratégias que melhor: resolvem os problemas, atendem às expectativas, aproveitam as competências, minimizam os riscos de geração de novos</p>	<p>Um dos aspectos mais importantes, segundo Oliveira, no processo estratégico, é escolher as estratégias que representem a melhor adequação entre a empresa e o ambiente.</p> <p>Oliveira cita que, para escolher a melhor estratégia, o executivo deve considerar qual alternativa apresenta maior importância relativa, resolve melhor o problema estratégico, aproveita melhor os recursos e as competências da organização, permite maior vantagem competitiva, melhor satisfaz as preferências da alta administração, melhor atende ao senso de responsabilidade social e de ética, reduz ao mínimo a criação de novos problemas,</p>	<p>Hudson diz que, na maior parte das vezes, para escolher a melhor alternativa estratégica, as organizações retornam à missão estabelecida para examinar racionalmente quais as prioridades mais importantes e adota-la apenas se houver fundos disponíveis, mas afirma que a maioria das organizações do terceiro setor não faz escolhas explícitas.</p> <p>Os outros dois autores não mencionam este aspecto do planejamento estratégico.</p>
---	---	--

problemas e atendem aos requisitos de responsabilidade social da organização.	estabelece a melhor estratégia empresarial do ponto de vista global.	
---	--	--

## 20. MACROPOLÍTICAS

São decisões prévias e padronizadas que delimitam a faixa de ação para o comportamento dos indivíduos, dizendo o que deve ser feito em casos particulares.	Para Oliveira, são grandes orientações que a empresa, em sua totalidade, deve respeitar, e que irão facilitar e agilizar suas ações estratégicas. Hunger e Wheelen dizem que são diretrizes amplas para a tomada de decisão que ligam a formulação da estratégia à sua implementação. As empresas utilizam macropolíticas para se certificarem de que todos os seus funcionários tomem decisões e ajam de maneira a dar suporte à missão, aos objetivos e às estratégias da corporação.	Hudson afirma que as organizações do terceiro setor utilizam as macropolíticas ou diretrizes para orientar a implantação das estratégias. Tenório e Tachizawa não comentam este aspecto do planejamento estratégico.
--	---	--

## 21. CULTURA ORGANIZACIONAL

Diz respeito às formas tradicionais de comportamento que as pessoas vão desenvolvendo ao longo do tempo. Além das normas e padrões visíveis, há também aquelas ações que inconscientemente são reforçadas por todos. A cultura organizacional influi no planejamento estratégico da organização.	Oliveira inclui o aspecto denominado “desenvolvimento estratégico” e o conceitua como a mudança planejada com engajamento e adequação da cultura organizacional. Hunger e Wheelen afirmam que a cultura dá à empresa um sentido de identidade: o que somos, o que fazemos, o que representamos. A cultura inclui a orientação dominante da empresa. Mencionam que a cultura organizacional tem a tendência a resistir a mudanças porque muitas vezes a própria razão da sua existência repousa na preservação de relacionamentos e em padrões de comportamento estáveis. Para Hax e Majluf, o planejamento estratégico representa um balanceamento entre os elementos básicos da infra-estrutura gerencial, os sistemas administrativos, a estrutura organizacional e a cultura da empresa.	Para Hudson, a cultura organizacional é: <ul style="list-style-type: none"> <li>- aprendida: resulta das experiências das pessoas e das influências da organização nas pessoas;</li> <li>- determinada pela história da organização: definida pelas decisões do passado e em especial do fundador;</li> <li>- parcialmente subconsciente: as crenças e idéias afetam a maneira pela qual as pessoas pensam sobre as coisas;</li> <li>- heterogênea: partes distintas da organização podem apresentar culturas diferentes, isto é comum entre a matriz e as filiais.</li> </ul> Tenório e Tachizawa não comentam este aspecto do planejamento estratégico.
--	---	---

## 2.9 Comentários

Comparando os modelos apresentados, pode-se verificar que a maior parte dos aspectos estudados encontra-se em todos eles ou nos textos de cada autor referentes a planejamento estratégico.

Os modelos de planejamento estratégico referentes ao terceiro setor são mais simplificados que os do segundo setor, havendo aspectos que não são abordados por alguns deles ou pelos três autores estudados, como é o caso das estratégias alternativas, que não foram mencionadas por nenhum deles.

É interessante notar que os três autores que estudaram o planejamento estratégico empresarial não apresentam em seus modelos, nem mesmo nos textos, os aspectos visão e crenças e valores do fundador, mas estudam visão e crenças e valores da organização. Oliveira comenta que a visão estratégica é constituída pelas aspirações, desejos e ideologia da organização e inicia o planejamento estratégico por ela.

Outro ponto considerado importante é o que diz respeito ao aspecto, fatores críticos de sucesso, que é mencionado por Oliveira, Hunger e Wheelen e Hax e Majluf, mas apenas Hudson desenvolve esse aspecto entre os estudiosos do planejamento estratégico de organizações do terceiro setor. Hax e Majluf, inclusive, classificam os fatores críticos de sucesso em internos e externos, aduzindo que os primeiros contribuem para a atratividade do setor e os segundos, para a vantagem competitiva da empresa.

Sobre o mesmo aspecto, Hudson salienta que, para as ONGs, os fatores críticos de sucesso estão ligados à liderança da organização e sua preocupação com as necessidades das comunidades, e com o bom relacionamento com os doadores.

Um aspecto importante a salientar é que os modelos e até o texto sobre planejamento estratégico dos autores que tratam desse tema nas organizações do terceiro setor deixam de abordar alguns aspectos que são referidos pelos estudiosos das empresas, provavelmente pelo fato de a preocupação com este assunto ser mais recente e ainda não ter evoluído como nas empresas.