

INSTITUTO FEDERAL DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GÉRIAS –
CAMPUS SÃO JOÃO EVANGELISTA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Lucas Vieira Costa

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo sobre o comportamento
estratégico à luz das metodologias de Kaplan e Norton e Miles e Snow em uma
associação comercial do Vale do Rio Doce**

São João Evangelista

2021

LUCAS VIEIRA COSTA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo sobre o comportamento estratégico à luz das metodologias de Kaplan e Norton e Miles e Snow em uma associação comercial do Vale do Rio Doce

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – Campus São João Evangelista para obtenção do grau de Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Me. André Geraldo da Costa Coelho.

São João Evangelista

2021



REDE DE BIBLIOTECAS

FICHA CATALOGRÁFICA PARA TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

FICHA CATALOGRÁFICA

C837p Costa, Lucas Vieira.
Planejamento estratégico: um estudo sobre o comportamento estratégico à luz das metodologias de Kaplan e Norton e Miles e Snow em uma associação comercial do Vale do Rio Doce. / Lucas Vieira Costa. - 2021.
85p.:il.

Orientador: Prof. Me. André Geraldo da Costa Coelho.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* São João Evangelista, 2021.

1. Terceiro Setor. 2. Associações Comerciais. 3. Comportamento Estratégico. I. Instituto Federal de Minas Gerais. II. Título.

CDD 658.8

Catálogo: Rejane Valéria Santos - CRB-6/2907

LUCAS VIEIRA COSTA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo sobre o comportamento estratégico a luz das metodologias de Kaplan e Norton e Miles e Snow em uma associação comercial do Vale do Rio Doce

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – Campus São João Evangelista para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. André Geraldo da Costa Coelho.

Aprovado em: 21 / 12 / 2021 pela banca examinadora:



Prof. Me. André Geraldo da Costa Coelho IFMG - SJE(Orientador)



Prof. Ma. Renata Guimarães de Oliveira Fontan – UFES



Prof. Me. Sheldon William Silva – IFMG - SJE



Prof. Ma. Tarrara Alves Horsth – IFNMG – Teófilo Otoni

Dedico este trabalho aos meus amados familiares, em especial meu avô, Sr. Adair, minha tia, Sr.^a Celma Regina e minha mãe, Sr.^a Sônia Maria, estes, minha fonte inesgotável de amor e apoio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a construção deste trabalho, em especial aos servidores do *Campus* São João Evangelista, que tanto contribuíram durante minha jornada acadêmica, sendo eles Munick Cruz e Getro Leão, que me deram oportunidades únicas para ganhar experiências profissionais fundamentais para minha atuação no mercado de trabalho.

Aos professores do núcleo de Administração, agradeço pelos ensinamentos e conhecimentos adquiridos, que serão de grande relevância em minha trajetória profissional e pessoal, gratidão a cada um que prestou seu tempo a me ensinar.

À minha família, que durante toda minha jornada acadêmica sempre acreditou que eu poderia conseguir, no meu potencial para alcançar essa grande conquista, e me deram todo o apoio possível para continuar e não desistir do meu sonho.

Aos meus colegas de turma que me ajudaram na troca de conhecimento, em especial Fabrício, Kênia, Adnare e Sirleny, que durante todo esse tempo formaram comigo grupos que muito contribuíram para o meu ganho de experiências que serão eternas em minhas lembranças.

À Associação Comercial e Industrial de Guanhães pela disponibilidade e confiança em realizar um trabalho acadêmico para contribuir com seu crescimento no município de Guanhães – MG.

Por fim, agradeço ao meu orientador, professor André Geraldo da Costa Coelho, pelo apoio e recomendações para a construção desta pesquisa que foram de grande importância para sua elaboração.

RESUMO

O terceiro setor é compreendido por organizações que prestam assistência voluntária a uma parcela da população, por isso, criar estratégias para que as entidades continuem a desenvolver suas atividades e possuam sustentabilidade financeira mostra-se como um grande desafio. Nesse sentido, as associações comerciais desempenham um papel relevante na defesa dos interesses da classe empresarial, por isso, para que essa parcela da sociedade continue mantendo sua competitividade, é necessário que a mesma crie relações fortes para garantir suas permanências no mercado. Com isso, aplicar ferramentas gerenciais que objetivam mensurar o desempenho e identificar o comportamento estratégico, são atividades relevantes para avaliar se os objetivos estão de acordo com as atividades e ações desenvolvidas; dessa forma, a pesquisa possui como seu objetivo geral, identificar o comportamento estratégico de uma associação comercial por meio da metodologia *Balanced Scorecard*. Nessa perspectiva, a pesquisa utilizou-se do método qualitativo de pesquisa por meio da aplicação de uma entrevista semiestruturada e aplicação de um questionário com membros da diretoria da Associação Comercial e Industrial de Guanhães (ACIG). Por meio da análise das informações coletadas verificou-se o comportamento estratégico da associação no seu ambiente interno e externo, além da criação do mapa estratégico contendo indicadores para mensuração dos objetivos estratégicos existentes, contribuindo assim para a satisfação dos objetivos específicos da pesquisa.

Palavras-chave: Terceiro Setor. Associações Comerciais. Comportamento Estratégico.

ABSTRACT

The third sector is comprised of organizations that provide voluntary assistance to a portion of the population, so creating strategies for entities to continue to develop their activities and have financial sustainability is a major challenge. In this sense, trade associations play a relevant role in defending the interests of the business class, so for this part of society to continue to maintain its competitiveness, it is necessary for it to create strong relationships to ensure its permanence in the market. Thus, applying management tools that aim to measure performance and identify strategic behavior are relevant activities to assess whether the objectives are in accordance with the activities and actions developed, thus, the research has its general objective to identify the strategic behavior of an association through the Balanced Scorecard methodology. In this perspective, the research used the qualitative research method through the application of a semi-structured interview and the application of a questionnaire with members of the Board of Directors of the Commercial and Industrial Association of Guanhães (ACIG). Through the analysis of collected information, the association's strategic behavior in its internal and external environment was verified, in addition to the creation of a strategic map containing indicators to measure the existing strategic objectives, thus contributing to the satisfaction of the specific objectives of the research.

Keywords: Third Sector. Trade Associations. Strategic Behaviour.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Representação da ferramenta Matriz SWOT.....	28
Figura 2 – Ciclo adaptativo de Miles e Snow	36
Figura 3 – Balanced Scorecard de Kaplan e Norton	42
Figura 4 – Mapa estratégico segundo Kaplan e Norton	66
Figura 5 – Mapa estratégico da Associação Comercial e Industrial de Guanhões ..	71
Gráfico 1 – Como o ambiente externo analisa a ACIG na visão dos diretores	52
Gráfico 2 – Serviços oferecidos pela ACIG na visão dos diretores	53
Gráfico 3 – Avaliação do desempenho estratégico da ACIG na visão dos diretores	54
Gráfico 4 – Como a ACIG se prepara para o futuro na visão dos diretores	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de organizações do terceiro setor	23
Quadro 2 – Tipologias do comportamento estratégico de Miles e Snow	37
Quadro 3 – As perspectivas do Balanced Scorecard segundo Kaplan e Norton	40
Quadro 4 – Respostas dos diretores da ACIG para análise do comportamento estratégico	51
Quadro 5 – Desenvolvimento do Mapa estratégico segundo a metodologia do Balanced Scorecard	67
Quadro 6 – Fórmulas para indicadores do Mapa estratégico da ACIG	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACIF - Associação Comercial e Industrial de Florianópolis

ACIG - Associação Comercial e Industrial de Guanhães

BSC - *Balanced Scorecard*

CACB - Associações Comerciais e Empresariais do Brasil

ERP - *Enterprise Resource Planning*

FEDERAMINAS - Federação das Associações Comerciais e Empresariais de Minas Gerais

MG – Minas Gerais

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFMG-SJE - Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Minas Geais – Campus São João Evangelista

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ONG - Organização Não Governamental

OSC - Organizações da Sociedade Civil

OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 OBJETIVOS.....	16
2.1 Objetivo geral	16
2.2 Objetivos específicos.....	16
3 JUSTIFICATIVA.....	17
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
4.1 A estrutura da Organização do terceiro setor	18
4.1.1 Normas jurídicas do terceiro setor	20
4.1.2 Trabalho voluntário em organizações do terceiro setor	22
4.1.3 Tipos de organizações do terceiro setor.....	23
4.1.4 Associativismo empresarial	25
4.2 Planejamento estratégico em organizações do terceiro setor	27
4.3 O processo de criação do planejamento estratégico.....	28
4.3.1 Análise da situação atual.....	28
4.3.2 Análise dos fatores internos e externos	29
4.3.3 Definição de missão e visão da organização.....	30
4.3.4 Definição dos objetivos estratégicos	31
4.3.4 Implementação da estratégia	31
4.3.5 Monitoramento e controle das ações	32
4.3.6 Planejamento estratégico em associações comerciais	33
4.4 Teoria do Comportamento estratégico segundo Miles e Snow	35
4.4.1 Tipologias do comportamento estratégico	38
4.5 Balanced Scorecard como ferramenta para o comportamento estratégico	40
4.5.1 Perspectiva financeira	44
4.5.2 Perspectiva de clientes.....	45
4.5.3 Perspectiva de processos internos	45
4.5.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento	46
5 METODOLOGIA	47
5.1 Caracterização da pesquisa	47
5.2 Procedimentos metodológicos	48
5.3 Unidade de análise.....	48
5.4 Coleta de dados.....	49
5.5 Análise dos dados.....	50

6 ANÁLISES E RESULTADOS	50
6.1 Identificação do comportamento estratégico da associação.....	51
6.2 Visão dos diretores da associação no papel de intermediadores de implantação do processo de tomada de decisão	57
6.3 Criação do mapa estratégico a partir dos objetivos estratégicos existentes	61
6.3.1 Mapa estratégico da Associação Comercial e Industrial de Guanhães	67
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS.....	75
APÊNDICE A - Análise do comportamento estratégico da ACIG	81
APÊNDICE B – Entrevista semiestruturada direcionada à diretoria da ACIG....	83

1 INTRODUÇÃO

Quando abordado por uma visão econômica, as organizações são divididas em grupos denominados setores sendo o primeiro setor representado pelo poder público, compreendidas como instituições que controlam, ordenam e prestam serviço à população, em seguida temos o segundo setor, compreendido pela iniciativa privada, caracterizado por empresas comandadas por pessoas não ligadas ao governo, e por fim o terceiro setor, esse contendo as organizações sociais como instituições religiosas, entidades beneficentes e associações (SANTOS; 2012).

Definidas como organizações criadas e geridas por pessoas voluntárias, possuem gestão democrática e visam a assistência e o impacto social, as organizações do terceiro setor desempenham um papel atuante na promoção do direito e bem estar social (AVENI; 2018). Por isso, o terceiro setor em sua essência é definido como organizações que prezam pelo bem social por meio do desenvolvimento de suas atividades, executando seus serviços sem o objetivo de possuir algum retorno financeiro, isto é, sem fins lucrativos aos gestores e seus participantes (SANTOS; 2012).

No Brasil, as associações são formalizadas pela Lei 9.608/1998 que dispõe sobre o serviço voluntário, bem como a Lei nº 9.790/1999 que define as qualificações das sociedades civis de interesse público, fazendo uso do Código Civil de 2002 em seu Capítulo II – Das associações - nos artigos 53º ao 61º além do Marco Regulatório das Sociedades Civis aprovado em 2014 por meio da Lei nº 13.019/2014 que determina as normas a serem seguidas pelas entidades públicas juntamente com as organizações civis do Brasil (BRASIL; 2015).

No contexto brasileiro, com a abertura de mercado iniciada na década de 1990, as organizações do terceiro setor passam por uma transformação ocasionada pelo início da globalização e absorção de conhecimento das entidades nacionais por intermédio dos modelos de organizações estrangeiras de mesmo segmento, multiplicando as iniciativas e contribuindo para uma melhor gestão das organizações (MOREIRA; 2018).

Desta forma, para que haja implantação de organizações associativistas empresariais, é necessário o cumprimento de regras para compor a estrutura organizacional; assim, para que sejam coordenadas e formalizadas são criadas

associações comerciais que de acordo com a Associação Comercial e Industrial de Florianópolis (ACIF), são definidas como organizações que defendem o bem coletivo com o intuito de ofertar aos associados benefícios por meio de serviços, produtos, conhecimento e parcerias (ACIF; 2020), por consequência, criam um conjunto de relações sociais entre a sociedade empresária local com o objetivo de proporcionar crescimento e desenvolvimento econômico aos associados, refletindo na geração de uma economia sustentável (GOMING; 2020).

Nesse contexto, criar estratégias por meio do uso de ferramentas gerenciais capazes de avaliar a eficiência das ações é algo desafiador para os gestores, que observam cada vez mais a importância da estratégia dentro das organizações para o alcance dos seus objetivos de venda ou prestação de serviço (BARBOSA, BRONDANI; 2004). As organizações públicas, privadas e beneficentes são criadas com intuítos diversos em um contexto econômico desafiante para satisfazer as necessidades dos seus consumidores ou assistenciados (HERNAN; 2000).

Por isso, definir estratégias e a posição de mercado que as organizações irão tomar dentro do seu ambiente de atuação é determinante para o sucesso ou fracasso de suas ações. Dividida em quatro tipologias estratégicas, a teoria do comportamento estratégico criada na década de 1970 por Miles e Snow buscam compreender como as organizações se adaptam a questões internas e externas e como as mesmas impactam as empresas (BEHLING, LENZI; 2019). Para isso, Miles e Snow propuseram um ciclo que as empresas passam para identificar necessidades de mudanças e conseqüentemente adaptar suas estratégias denominado ciclo adaptativo.

As ferramentas gerenciais para avaliação do desempenho são importantes táticas utilizadas pelos gestores para avaliar a eficiência das ações estratégicas tomadas nos ambientes interno e externo. Assim, as organizações do terceiro setor para se adaptarem às novas realidades do mercado bem como se reorganizarem para manterem a sua continuidade, visto que os recursos humanos e financeiros em maior parte são advindos de forma voluntária, o que aumenta a necessidade por novas formas de atrair recursos para que as atividades continuem sendo efetuadas (ARAUJO, CARNEIRO, ARAUJO; 2001).

Assim, sendo criada pelos professores Robert Steven Kaplan e David Norton na década de 1990, a ferramenta gerencial *Balanced Scorecard* visa mensurar o desempenho das organizações por meio do mapa estratégico, sendo dividido em quatro perspectivas denominadas: financeira, clientes, processos e aprendizado e crescimento (KAPLAN, NORTON; 2004). Tal ferramenta busca relacionar os indicadores de desempenho da organização com o intuito de fornecer metas e objetivos claros ao gestor e quais áreas devem ser o alvo de foco das ações estratégicas (KAPLAN, NORTON; 2004).

Portanto, a pesquisa procurou conhecer a visão dos gestores do terceiro setor no papel de intermediadores de implantação do processo de tomada de decisão ao levantar os modelos estratégicos existentes em uma Associação Comercial na adoção de ações estratégicas para criar e aplicar o mapa estratégico de Kaplan e Norton à luz dos objetivos organizacionais existentes na associação analisada durante o estudo. Diante disso levantou-se a seguinte pergunta de pesquisa: Qual o comportamento estratégico adotado por uma associação comercial situada na mesorregião do Vale do Rio Doce?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Identificar o comportamento estratégico da Associação Comercial Industrial da cidade de Guanhães à luz da metodologia *Balanced Scorecard* e tipologia estratégica de Miles e Snow.

2.2 Objetivos específicos

- a) Conhecer a visão dos gestores da associação, no papel de intermediadores de implantação do processo de tomada de decisão;
- b) Levantar os modelos estratégicos existentes na associação em questão na adoção de ações estratégicas;
- c) Criar e aplicar o mapa estratégico à luz dos objetivos organizacionais existentes da associação comercial

3 JUSTIFICATIVA

De acordo com dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) no ano de 2015 o estado de Minas Gerais possuía 85.002 (oitenta e cinco mil oitocentas e duas) Organizações das Sociedades Civas (IPEA; 2018). Quando analisados os dados nacionais, o estado ocupa o segundo maior percentual, com 10,52% de Organizações das Sociedades Civas (OSC), o que reflete a necessidade de criação de projetos voltados para esse setor em Minas Gerais.

Em 2016, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), identificou que o Brasil possuía 236.950 (duzentos e trinta e seis mil novecentos e cinquenta) associações sem fins lucrativos e fundações privadas, sendo o estado de Minas Gerais detendo 13,21% do total nacional, mais uma vez se tornando o local com segunda maior concentração de organizações desse setor no país (IBGE; 2016).

Dessa forma, no campo acadêmico a pesquisa buscou trazer estudos focados em um setor pouco explorado pelas pesquisas de gestão no Brasil, com isso, a mesma traz à luz de metodologias gerenciais novas formas das associações comerciais determinarem suas metas e objetivos estratégicos fundamentados em ferramentas adaptadas às suas realidades econômicas e de mercado.

Assim sendo, o estudo aplicou os conhecimentos de gestão adquiridos durante a jornada acadêmica do pesquisador tendo a possibilidade de aplicá-las em seu contexto real por meio de organizações que fomentam o comércio local e regional em que o Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Minas Geais – Campus São João Evangelista está situado.

Por isso, a pesquisa possibilitará que associações comerciais regionais utilizem ferramentas de gestão focadas em suas demandas organizacionais, sendo a Associação Comercial e Industrial de Guanhães responsável pela mudança de cultura por meio da aplicação pioneira de tais ferramentas nesse setor da região.

No campo profissional, a mesma se apresenta como fundamental para o estímulo do espírito associativista do pesquisador, fomentando a descoberta de novas formas de atuar no terceiro setor na região do Vale do Rio Doce, contribuindo para o comércio local e regional da cidade de Guanhães. Por isso, o projeto de

pesquisa justifica-se em proporcionar um maior aprendizado acadêmico para o pesquisador.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 A estrutura da Organização do terceiro setor

O terceiro setor é caracterizado por se referir às instituições que se correlacionam com o Estado e o mercado privado a partir da cooperação para a diminuição das desigualdades sociais, atendendo aos princípios básicos desse tipo de organização, sendo a livre iniciativa voluntária e não distribuição de lucros aos participantes (SANTOS; 2016).

Com a persistência e crescimento de demandas sociais, as instituições do terceiro setor crescem em um cenário cada vez mais desafiador, em que surgem diversidades de causas e atores sociais; dessa forma, tais organizações passam a ter o papel de centros de inovações sociais criando soluções viáveis aos problemas que propõem-se a resolver (VIEIRA, PARENTE, BARBOSA; 2017).

Tal crescimento se mostra por meio da adaptação do terceiro setor às novas realidades do mercado, e para continuarem sendo participantes em suas áreas de atuação, desenvolvem suas ações estratégicas por meio de metodologias aplicadas em empresas do setor privado, tendo o objetivo de continuarem a deter a sustentabilidade de suas operações (LEAL, SOARES, SOUSA; 2006).

Por isso, com a atualização das responsabilidades do Estado, a troca intensiva de experiências e informações por meio da globalização, maior engajamento da população em causas sociais e também pela responsabilidade social, possibilitou maior participação de empresas privadas no financiamento de capital para a realização das ações dessas organizações (LEAL, SOARES, SOUSA; 2006).

Nesse cenário, as instituições desse setor procuram se relacionar com um público diverso, ao contrário das organizações privadas, por isso, é necessário suprir as expectativas de uma complexidade de indivíduos chamados de *stakeholders*, esses, compreendidos como os impactados pelas ações desenvolvidas, sendo a qualidade dos serviços prestados à sociedade um fator relevante para verificar a eficácia das ações (HECKERT, SILVA; 2008).

Assim, o terceiro setor é composto por uma variedade de organizações, que, possuem a finalidade de realizar atividades destinadas à sociedade, sendo diversos os graus de formalização, recursos humanos, financeiros, objetivos estratégicos e formas de atuação; sendo essas características determinadas pelos seus fatores históricos de criação e gestão (SANTOS; 2016).

No contexto brasileiro, o terceiro setor iniciou-se ainda na época colonial, por meio da Igreja Católica para tratamento da população carente; dessa forma, o terceiro setor no Brasil durante vários anos de sua existência foi representado por organizações de caridade. Assim, durante aproximadamente três séculos o terceiro setor foi desenvolvido sob uma ótica assistencialista sustentada pela caridade cristã e ricos filantropos da época (ANDRADE; 2002).

O modelo de organizações que é visto nos dias atuais começou a ser criado a partir da década de 1970 no Brasil, durante o regime militar. Essas organizações são desassociadas do Estado e por isso eram vistas em certos casos como associações de oposição ou entidades combativas focadas na profissionalização de suas atividades e ações frente ao forte autoritarismo do governo (SANTOS; 2016).

Com a abertura política no ano de 1985, as instituições do terceiro setor tiveram grandes desafios de sustentabilidade operacional, visto que o investimento estrangeiro durante a década de 1980 foi focado principalmente nas regiões do leste europeu e continente africano, por isso, as organizações brasileiras tiveram que se adaptar a menores financiamentos, o que exigiu efetividade organizacional por parte de gestores e voluntários (SILVA; 2010).

Com isso, o espaço deixado pelo poder público como responsável pelo bem estar da população aliado à nova conjuntura econômica neoliberal, formaram a criação de novas organizações e formas de gestão (ANDRADE; 2002). Diante desse cenário, as organizações do terceiro setor buscaram novas possibilidades para sua sustentabilidade, com isso, inaugurou-se uma tendência de geração de fontes próprias de recursos por meio de atividades de produção ou comercialização de produtos e serviços realizados pelos voluntários das organizações (SILVA; 2010).

Na década de 1990, o terceiro setor é reformulado, sendo o mesmo definido como agente transformador do espaço público por meio do voluntariado e filantropia, possuindo uma imagem organizacional voltada ao corporativismo

(CALEGARE, JUNIOR; 2009). Nesse período, as organizações ganham notoriedade da mídia e ganham recursos financeiros estrangeiros, favorecendo aumento do capital humano e número de *stakeholders* (ANDRADE; 2002).

Assim, diante da expansão e diversidade das organizações do terceiro setor, as mesmas se apoiaram no movimento de Responsabilidade Social, sendo o setor empresarial introduzido nas ações internas de decisão e gestão de projetos das entidades; com isso, tem-se a criação de fundações e institutos próprios, sendo implementados diretamente dentro das instituições os programas e projetos das empresas financiadoras (SILVA; 2010).

Portanto, percebe-se que o número de iniciativas cresceu, e junto a essa crescente iniciativa, é aumentado o nível de profissionalização do setor, o voluntário da organização passa de um indivíduo assistencialista das atividades para um voluntário que possua visão gerencial das ações da entidade (LEAL, SOARES, SOUSA; 2006).

4.1.1 Normas jurídicas do terceiro setor

As normas jurídicas que regulamentam o terceiro setor no Brasil buscam se adaptar às realidades sociais de seus contextos históricos e como as mesmas se relacionam com o Estado, por isso, as iniciativas destinadas às causas públicas cresceram nos últimos anos no país com respaldo em normativas atuais e consolidadas através do tempo (CICONELLO; 2004).

Nesse cenário, as ações desempenhadas pelas organizações são realizadas em grande parte por meio das atividades de indivíduos da comunidade em que estão inseridas, ultrapassando nos dias atuais o ato apenas da caridade e a oferta de tempo para o trabalho (FERREIRA, NUNES; 2019). Contudo, por ser considerado um trabalho, a legislação brasileira, com intuito de regularizar essa atividade profissional que não envolve fins lucrativos entre a organização e o voluntário, busca por meio das normas legais regularizar a atividade no país.

Assim, criada em 1998 a lei 9.608 aborda sobre o voluntariado e define o serviço voluntário como “atividade não remunerada prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou a instituição privada de fins não lucrativos

que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência à pessoa.” (BRASIL; 2016).

No ano de 1999, com o objetivo de formalizar suas ações perante a lei, as organizações do terceiro setor passaram por uma reformulação das normas que regulam suas parcerias e suas personalidades jurídicas, com isso, a definição de regras que devem ser obedecidas pelas organizações da sociedade civil, bem como seu quadro administrativo e observância de princípios legais foram incluídos na legislação brasileira (BRASIL; 1999)

Por isso, A Lei nº 9.790/1999 define as qualificações das sociedades civis de interesse público e determina no âmbito jurídico que as organizações são pessoas jurídicas de direito privado, que não distribuem entre seus gestores e voluntários eventuais excedentes das suas atividades, dessa forma, fica vedada a distribuição de recursos financeiros aos indivíduos participantes dessas organizações no país (BRASIL; 1999).

Com a criação do Código Civil de 2002 o mesmo trouxe em suas normas as definições a atribuições de sociedades existentes permitidas por lei e em seu *Capítulo II – Das associações* nos artigos 53º ao 61º, dessa forma, a lei 10.406/2002 aborda sua constituição, as responsabilidades do associado e encerramento das associações no Brasil (BRASIL; 2015).

As parcerias firmadas entre as organizações do terceiro setor em determinados casos possuíam limitações na realização de cooperação de parcerias com o Estado e outras instituições de direito privado, sendo a norma jurídica aprovando apenas contratos de parcerias de fins voluntários, sendo a burocracia um grande impecílio para que tais organizações pudessem realizar suas atividades com a utilização de recursos públicos (PINHEIRO, SOBRINHO; 2017).

Sem uma legislação que possuía regras mais acessíveis na realização de cooperação mútua entre as organizações e o Estado, ocorriam aberturas constantes de processos administrativos contra as instituições de direito privado, o que acarretava em punições contra os gestores dessas organizações (PINHEIRO, SOBRINHO; 2017). Sendo assim, criar regras gerais que pudessem trazer melhorias significativas e que complementassem as normas já existentes foram as premissas utilizadas para criar o chamado Estatuto das parcerias (WEBER; LERMEN; DE SOUZA; 2019).

Com isso, em 2014 é criado o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil por meio da Lei nº 13.019/2014 que define as normas a serem seguidas pelas entidades públicas juntamente com as organizações civis do Brasil, por isso, possibilita ao Estado a garantia da destinação de recursos públicos com mais transparência, legalidade e eficiência observando os princípios da Gestão Pública elencados na Constituição Federal de 1988 (PINHEIRO, SOBRINHO 2017).

4.1.2 Trabalho voluntário em organizações do terceiro setor

O “trabalho” é uma expressão utilizada quando deseja-se referir à prestação de serviço para outro indivíduo, mesmo que este seja realizado de forma autônoma, eventual ou voluntária, por isso, tal atividade não é orientada apenas pelas leis do trabalho assalariado, devido a diversidade de formas que o mesmo possui na sociedade. Com isso, percebe-se que o trabalho se vincula com a história humana, com a possibilidade de produção de bens ou para comercialização e consequente produção de riquezas (MIRANDA, SANTOS; 2021).

O crescimento de organizações do terceiro setor é representado pelos problemas enfrentados pelas desigualdades sociais em um contexto econômico e social caracterizado pelo desemprego e condições desfavoráveis de trabalho, dessa forma, a atividade de caráter voluntário destina-se à redução das desigualdades presentes na sociedade pautadas em valores como altruísmo e interesse em contribuir com o desenvolvimento social (CAVALCANTE; 2015).

Nesse contexto, o trabalho voluntário possibilita o contato humano e a abdicção do interesse próprio pelo coletivo, da sociedade por meio da cidadania realizada pelos indivíduos que desempenham as funções dentro das organizações, por isso, o voluntário sente-se motivado a contribuir para a redução das injustiças e contribui para a satisfação das necessidades de outras pessoas, colocando-se como agente construtor da comunidade (SOUZA, MEDEIROS; 2012).

Dessa forma, compreender as motivações dos indivíduos participantes é parte fundamental dos gestores das organizações que constatam que a recompensa pessoal é um princípio fundamental para que as atividades voluntárias sejam realizadas. Por outro lado, o fenômeno altruísta não é o único motivador do trabalho voluntário, outros como objetivos de impacto social são decisivos na opção de se

voluntariar em causas que afetam o coletivo que os indivíduos estão inseridos (CAVALCANTE; 2015).

Por fim, destaca-se que o trabalho voluntário no Brasil não gera para o voluntário vínculo empregatício ou obrigações de natureza previdenciária junto à instituição, porém, a lei 9.608/1998 em seu artigo 3º permite que despesas devidamente comprovadas pela organização possam ser ressarcidas ao voluntário caso o mesmo desembolse recursos próprios em decorrência da realização de suas atividades (BRASIL; 1998).

4.1.3 Tipos de organizações do terceiro setor

O Estado possui a necessidade de atender as demandas sociais para a construção do bem-estar social. Nesse processo, para auxiliar no atendimento de tais demandas, surgem organizações com diversidades de causas e atores sociais que estão inseridas nos agentes do mercado, instituições supranacionais ou instituições formadas pela sociedade civil. Dessa forma, as resoluções das causas dependem do trabalho desempenhado por essas organizações (BORGES; 2011).

Ao analisar uma visão contemporânea, definem-se Organizações da Sociedade Civil (OSC) como grupos formais e informais que existem fora do campo familiar do indivíduo, sendo essas compostas por associações de pessoas ou grupos do próprio Estado, como o exército e partidos políticos; dessa forma, o cidadão é responsável pela sua criação a partir da união dos indivíduos por associação voluntária ou movimentos sociais (MAIA; 2018).

Nesse cenário, as Organizações da Sociedade Civil definem no Brasil causas centrais para discussão na esfera pública e atuam na defesa do interesse coletivo que impactam outros setores da sociedade, assim, elas desempenham um importante papel em lutas contra a violência de gênero, na área da saúde pública e preservação da biodiversidade nacional, constituindo assim, parte estratégica na identificação e formulação de soluções para ajudar o poder público a diminuir as lacunas sociais (LOPES *et. al.* ; 2018).

Assim, as Organizações Não Governamentais (ONGs) são agentes atuantes na diminuição das desigualdades, atuando em ações solidárias sem fins lucrativos, sendo caracterizadas como associações ou fundações, se equiparando

às Organizações da Sociedade Civil, visto que as ONGs não possuem uma definição descrita na lei brasileira, por isso, esse termo é utilizado para caracterizar entidades por meio do senso comum (TACHIZAWA, POZO *et. al.* 2012).

Outro tipo de organização do terceiro setor presente na norma jurídica brasileira são as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), que são vistas como instituições de interesse coletivo assim como as ONGs e OSCs, contudo, a OSCIP é uma qualificação jurídica aprovada por meio da Lei 9.790/1999 e regulamentada pelo decreto nº 3.100/1999 que dispõem as obrigações, documentos e o processo para as organizações do terceiro setor que objetivam conseguir a certificação de OSCIP (CARDOSO; 2014).

Por isso, essa certificação é fornecida pelo Ministério Da Justiça para melhorar o processo de parcerias dessas organizações com a esfera pública e autoriza que empresas privadas façam doações a essas entidades para que o valor seja descontado no imposto de renda das organizações. Portanto, observa-se que OSCIPs são Organizações Não Governamentais, porém se diferenciam a partir da certificação emitida pelo Estado para obter uma autorização específica (CARDOSO; 2014).

Diante disso, o quadro 1 apresenta uma síntese dos tipos de organizações do terceiro setor no Brasil.

Quadro 1 – Tipos de organizações do terceiro setor

Organizações do terceiro setor	
Tipo de organização	Característica
Organização da Sociedade Civil (OSC)	Caracterizado por grupos formais ou informais de cidadãos que se unem para debater e encontrar soluções frente às demandas que possuem em comum atuando pelo interesse coletivo e filiação voluntária dos indivíduos.
Organização Não Governamental (ONG)	Não possui uma definição na norma jurídica brasileira, contudo, se equiparam às Organizações da Sociedade Civil visto que são caracterizadas por serem grupos de indivíduos que desempenham atividades de impacto social de forma voluntária.

Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)	Organização da Sociedade Civil que possui uma qualificação fornecida pelo Ministério da Justiça para que a mesma possa realizar parcerias com o poder público e receba investimentos de empresas privadas.
Associativismo Empresarial	Grupo de indivíduos que desenvolvem atividades empresariais ou industriais no comércio municipal que se juntam para conseguir benefícios que atendam as demandas da classe empresarial por meio da defesa de direitos e busca de melhorias de forma colaborativa aos envolvidos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A partir da análise do quadro 1, percebe-se que as organizações do terceiro setor no Brasil possuem características semelhantes, dentre elas, a união da sociedade civil para defender interesses coletivos. Nesse contexto, a elite empresarial brasileira é uma classe demarcada pela defesa dos seus interesses, sendo protagonista do processo de construção do capitalismo brasileiro a partir da criação de grupos empresariais denominado associativismo empresarial (JAIME; 2005).

4.1.4 Associativismo empresarial

O associativismo empresarial é caracterizado por uma modalidade de indivíduos que procuram se unir com o intuito de conseguir benefícios que individualmente seriam difíceis de serem conseguidos, dessa forma, na esfera empresarial, ocorre a criação de relações que buscam resolver problemas comuns, organizados a partir do desenvolvimento colaborativo e consolidação de uma sociedade mais digna (OLIVEIRA, FILHO; 2019).

Historicamente, o associativismo empresarial está ligado intrinsecamente com Revolução Industrial ocorrida na Inglaterra e conseqüentemente à ascensão da burguesia local, o que provocou mudanças nas estruturas sociais da época e exigiram que uma nova classe que surgia encontrasse formas de se organizar para usufruir-se de mais direitos. Porém, o associativismo empresarial ganhou força na Itália por meio de pequenos comerciantes que se uniram para constituírem associações que se organizavam por intermédio de consórcios (FOLTRAN; 2009).

No cenário brasileiro, o associativismo se desenvolveu a partir da década de 1980, o que ocasionou uma demora nas conquistas proporcionadas pelas associações desse segmento à classe empresarial brasileira, devido à falta de incentivo por parte do Estado brasileiro e a falta de informação para que as entidades fossem criadas e organizadas (FOLTRAN; 2009).

Com a criação de políticas de incentivos à promoção do desenvolvimento local, o modelo associativista durante a década de 90 ganhou grande visibilidade entre as organizações do terceiro setor representadas pela sociedade civil e organizações de interesse público, que a partir desse momento, surgia como uma alternativa de defesa dos interesses comuns frente à readequação do sistema capitalista mundial (LIMA, SILVA; 2020).

Dessa forma, em um contexto de globalização e crescente competitividade entre as organizações, as empresas, em especial pequenas e micros, são colocadas para concorrerem com organizações de grande porte, e para garantirem a sua continuidade, surge uma necessidade de criação de associações para minimizar os impactos causados pela grande competição do mercado frente os empresários menores (SOUZA; 2012).

Por isso, a necessidade de possuírem uma rede sólida de apoio para garantir a sustentabilidade do negócio se mostra atrativa para os empresários, visto que as organizações atuais precisam trabalhar em redes de contatos integradas para possuírem maior posicionamento e encontrar formas de alcançar metas comuns de sua classe (SALES, ALENCAR; 2014).

Com isso, têm-se a criação de associações estratégicas que “micro e pequenas empresas, por si só, têm um melhor posicionamento no mercado para experimentar alianças e novas associações” (SOUZA; 2012 p.3). Nesse contexto, tais associações possuem características em comum que exploram as relações entre as organizações por meio de objetivos em comum que impactam diretamente no resultado das empresas associadas às redes estratégicas.

Por isso, as mesmas são criadas por indivíduos participantes de esferas sociais, econômicas e políticas diversas, assim, as relações de poder na organização interna do campo associativista sendo representados na multiplicação, transformação ou manutenção dos interesses, portanto, o associativismo é

observado como um participante de atuação do espaço público (OLIVEIRA, FILHO; 2020).

Nesse contexto, o associativismo empresarial possui entidades representativas, sendo a Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB), a instituição máxima desse segmento no país. Criada no ano de 1912, na cidade do Rio de Janeiro, a CACB é uma associação civil sem fins econômicos, sendo constituída pelas Federações Estaduais de cada estado da União, possuindo o objetivo de sustentar, defender, promover e reivindicar perante o poder público as causas da classe empresarial brasileira associada a instituição (CACB; 2011).

No Estado de Minas Gerais, a Federação das Associações Comerciais e Empresariais de Minas Gerais (FEDERAMINAS) é a entidade que representa as associações empresariais do estado. Criada no ano de 1954, a partir da união de associações comerciais das cidades de Belo Horizonte, Uberaba, Montes Claros, Uberlândia, Araguari e Ituiutaba, com isso, a federação atua diretamente na construção de diálogos com o setor público para a atração de desenvolvimento econômico para o estado (FEDERAMINAS; 2014).

4.2 Planejamento estratégico em organizações do terceiro setor

As organizações públicas, privadas e beneficentes são criadas com objetivos diversos em um contexto econômico desafiante para satisfazer as necessidades dos seus consumidores ou assistenciados. Dessa forma, a adoção de uma estratégia deve se basear em diversos fatores dentro das empresas, que implica no conhecimento e aplicação de metodologias que auxiliem na tomada de decisão por parte dos gestores das empresas (HERMAN; 2000).

Nesse cenário, a estratégia aplicada em planejamentos tradicionais proporciona tomadas de decisão mais assertivas dos gestores e criam vantagens competitivas. Por outro lado, o pensamento estratégico favorece a abertura para novos conhecimentos e favorece a adaptação das organizações em um ambiente diverso de modo a guiar as alternativas que os administradores devem fazer de forma a alcançarem os objetivos organizacionais (SOUSA, DIAS; 2017).

Por isso, o processo de criação de estratégias organizacionais é desafiador, ao passo que a mesma está inserida em uma pluralidade de fatores internos e externos, assim, percebe-se que muitos deles não são controlados pela organização. Nesse cenário, o planejamento estratégico mostra-se como uma ferramenta gerencial de assistência aos gestores ao passo que permite delimitar as ações que a empresa deverá seguir por meio de um plano de metas e estratégias para seus propósitos (BARBOSA, BRONDANI; 2005).

Com isso, o planejamento estratégico busca analisar o ambiente interno e externo com metas de longo prazo, sendo os cargos mais altos responsáveis pela sua elaboração, sendo os níveis tático e operacional importantes para execução das ações (TERENCE; 2002). Por isso, o planejamento estratégico não é visto apenas como uma técnica formal de gerenciamento, mas também, como uma forma de avaliar como os administradores se comportam na gestão das metas estabelecidas (SOUSA, DIAS; 2017).

Portanto, a implementação das estratégias é compreendida por meios de alguns pontos, sendo o primeiro a qualidade na formulação das estratégias, a capacidade de escolha de quais decisões deverão ser tomadas e a formação da equipe que desenvolverá e coordenará os processos de gestão. Assim, a administração estratégica não compreende apenas o seu planejamento, mas sua estruturação, decisão e avaliação dos resultados obtidos (RIBEIRO, TAVARES; 2016).

4.3 O processo de criação do planejamento estratégico

4.3.1 Análise da situação atual

A criação de um planejamento estratégico eficaz inicia-se a partir da qualidade das informações coletadas, dessa forma, é de grande importância que administradores possuam a capacidade de pesquisar e analisar os dados com o objetivo de criar um cenário realista da situação atual que a organização se encontra bem como as metas que ela possui para o alcance dos seus objetivos (RIBAS, FACINI, TEIXEIRA; 2014).

Assim, a criação do diagnóstico empresarial busca analisar e compreender as ações e atividades da organização a fim de relatar os processos que são realizados, dessa forma, os gestores conseguem avaliar possíveis alterações nos processos atuais da organização a partir das conclusões obtidas na criação do diagnóstico situacional (AZEVEDO; 2007).

Portanto, é perceptível que um planejamento estratégico possui grandes chances de não ser efetivo dentro da empresa devido à falta ou omissão de dados significativos, por consequência, ocorrendo o estabelecimento de metas equivocadas e dimensionamento de recursos insuficientes para as atividades (RIBAS, FACINI, TEIXEIRA; 2014).

4.3.2 Análise dos fatores internos e externos

Para analisar os fatores internos e externos da organização, em muitos casos opta-se pela aplicação da ferramenta gerencial denominada Matriz SWOT. Criada na década de 1960, nos Estados Unidos, a mesma busca expor de maneira prática os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que envolvem a organização, sendo aplicadas nos ambientes internos e externos das empresas (BARROSO JUNIOR; 2021).

Nessa perspectiva, a Matriz SWOT busca combinar quatro áreas que juntas se interacionam para a criação do cenário que a organização se encontra, por isso, a mesma busca listar as forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), sendo sua representação apresentada na figura 1.

Figura 1 – Representação da ferramenta Matriz SWOT.

	Fatores Controláveis	Fatores Incontroláveis
Fatores internos	Forças (<i>Strengths</i>)	Fraquezas (<i>Weaknesses</i>)
Fatores externos	Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)

Fonte: Adaptado de: ALMEIDA (2016).

Com isso, a MATRIZ SWOT permite reunir informações que analisadas de forma correta, contribuem para a criação do processo de estratégia organizacional, dessa forma, sua flexibilidade de elaboração favorece a construção do planejamento estratégico por meio da coleta de dados e sua posterior organização sendo as perspectivas compartilhadas e debatidas entre os participantes de sua criação (AZEVEDO; 2007).

4.3.3 Definição de missão e visão da organização

Realizado o diagnóstico e identificação dos fatores internos e externos a definição da missão e visão se mostra de grande importância visto que essa será a razão pela qual a organização deverá existir, sendo a mesma ampla e possuindo as expectativas da empresa. Portanto, a missão é o propósito da organização e qual seu objetivo principal sendo a mesma clara e orientadora das decisões das pessoas pertencentes à organização (KOTLER; 2008).

Dessa forma, a missão da empresa desempenha a função de orientar e delimitar as ações da mesma no período de tempo estipulado que ficam comprometidos as expectativas, valores e recursos. Assim sendo, a missão empresarial estabelece as regras que a empresa deverá seguir, sendo a área que a empresa decide atuar e quais negócios suas atividades pretendem impactar (OLIVEIRA; 2007).

Por outro lado, a visão é vista como a organização espera para seu futuro prezando a sua continuidade, aspirações e objetivos, por isso, a visão empresarial deve evidenciar a entrega de valor, mercado de atuação e o seu principal sonho. Nesse cenário, é necessário que os gestores identifiquem os pontos positivos, ou seja, suas forças, para possibilitar a construção da visão possibilitando ao final o envolvimento do seu público alvo atrelado a eventos de sua história (ANJOS; 2017).

4.3.4 Definição dos objetivos estratégicos

A definição dos objetivos estratégicos consiste na formulação da estratégia para garantir que a organização alcance suas metas, dessa forma, é necessária a criação de ações que resultem no alcance dos objetivos definidos pela organização no início da construção do planejamento estratégico. Com isso, a partir da avaliação do ambiente a administração é capaz de criar planos de metas e traçar cursos alternativos para assegurar o sucesso das ações definidas (HERMAN; 2000).

Na fase de elaboração dos objetivos estratégicos, são analisados os objetivos construídos no início do planejamento estratégico obedecendo-se os princípios da missão empresarial aliado à visão organizacional, por isso, os objetivos da empresa nesse momento são quantificados a partir de prazos estabelecidos conforme necessidade e capacidade da organização em alcançá-los (OLIVEIRA; 2007).

Sendo assim, os objetivos estratégicos fundamentam o processo de criação do planejamento estratégico por trazer aos envolvidos da organização controle e motivação para cumprimento das atividades, por isso, promovem o alinhamento da empresa e determinam a segmentação das atividades bem como as divisões dos departamentos executores. Com isso, a equipe conseguirá executar as ações e possibilitará o alcance das metas estabelecidas, caso o contrário, a empresa poderá não estar direcionada aos seus objetivos estratégicos (FELIX, FELIX, TIMOTEO; 2011).

4.3.4 Implementação da estratégia

A implementação da estratégia exige que a empresa se adapte às mudanças internas e externas decorrentes da nova estrutura de objetivos estabelecida, por isso, os gestores devem estar atentos com o intuito de evitar divergências quanto aos resultados esperados pela nova estratégia adotada (OLIVEIRA; 2007). Nesse contexto, a definição das políticas de implantação das ações, os procedimentos que serão utilizados, as atividades que serão desenvolvidas além da necessidade de recursos, são fatores relevantes nessa fase de elaboração do planejamento estratégico (RIBAS, FACINI, TEIXEIRA; 2014).

Diante disso, é relevante que os administradores compreendam a interdependência do processo de elaboração do processo de implantação da estratégia organizacional, visto que na maior parte das vezes a causa de falhas se encontra na formulação dos objetivos e não apenas na sua execução. Assim, durante a implementação dos objetivos estratégicos os gestores devem possuir a capacidade de flexibilidade, adaptando as ações enquanto as mesmas são implementadas (KICH, PEREIRA; 2011).

Portanto, de acordo com OLIVEIRA (2007 *apud*. TILLES 1963) a estratégia da organização deve ser difundida no ambiente interno para que os profissionais possam ter seu conhecimento, isto porque caso a estratégia esteja inconsistente com o ambiente organizacional o processo de implantação não será eficaz por criar uma atmosfera hostil aos executores das ações, dessa forma, os objetivos organizacionais devem ser fortes internamente além de possuírem a capacidade de equilibrar risco e retorno de resultados.

4.3.5 Monitoramento e controle das ações

Monitoramento e controle das ações estratégicas são complementos dentro do planejamento estratégico. Quando se analisa o monitoramento das atividades, busca-se avaliar de forma profunda e sistêmica sobre o acompanhamento das atividades estabelecidas na etapa de definição dos objetivos estratégicos, assim, monitorar as atividades implica em controlar, isto é, verificar as divergências entre o planejado no processo de implantação e o alcançado por meio dos resultados até então obtidos (OLIVEIRA, REIS; 2016).

Com isso, o resultado final do processo de elaboração do planejamento estratégico é a criação de uma série de informações, sendo as mesmas relevantes para a construção e avaliação dos desafios, metas e novas estratégias que a organização irá adotar a partir das interpretações dos dados. Dessa forma, a função do monitoramento e controle das ações busca identificar equívocos durante o processo de implantação a fim de analisar se as estratégias estão permitindo ganhos de resultados esperados ou dentro das situações planejadas (OLIVEIRA; 2007).

Sendo assim, para que as ações sejam monitoradas são utilizados indicadores de performance, que auxiliam os gestores na avaliação dos resultados, por isso, os indicadores possuem o intuito de tornar os processos mais visíveis e possibilitam quantificar os dados obtidos com qualidade, sendo a ferramenta *Balanced Scorecard* utilizada nessa etapa do processo (VIEIRA; 2019).

4.3.6 Planejamento estratégico em associações comerciais

As organizações do terceiro setor passam por grandes transformações em suas estruturas gerenciais nos últimos anos devido seu acompanhamento das tendências do mercado. Porém, percebe-se que estudos focados na gestão de organizações desse segmento ainda limitam a criação de estratégias focadas na administração dessas entidades visto sua importância e impacto social para as comunidades que estão situadas (SANTOS; 2012).

Nos ambientes internos das organizações do terceiro setor, tais estratégias devem ser feitas a partir da definição do nicho de atuação que as entidades irão desenvolver suas atividades, dessa forma, Drucker (1996) afirma que mesmo as organizações sem fins lucrativos sendo criadas para satisfazer demandas sociais, as mesmas devem possuir em sua estrutura organizacional um nicho específico de atuação para que suas ações possuam um impacto real na comunidade amparada pelas organizações.

Para Drucker (1996), a meta de uma organização do terceiro setor, entre elas as associações comerciais, é a prestação de serviço visando garantir a qualidade do processo para os indivíduos amparados por ela, assim, as organizações sem fins lucrativos quando analisadas em seu aspecto gerencial

realizam as suas ações por meio do seu capital humano e financeiro, sendo seus objetivos alcançados através da quantidade de pessoas impactadas com as atividades desenvolvidas bem como a qualidade deste serviço.

Nesse contexto, ao analisar os processos de gestão das associações comerciais é importante observar que as teorias da administração em sua maioria até os dias atuais focam em instituições privadas ou estatais, por isso, quando se estuda o terceiro setor sob a análise de tais teorias, deve-se possuir cautela para não trazer uma visão centrada em ações de mercado, visto que o objeto principal desse setor é prestação de serviço de impacto social (ANDRADE; 2002).

Além disso, outro ponto observado em relação à gestão dessas organizações está na dependência de recursos externos para o financiamento e manutenção de suas atividades internas, por isso, a necessidade de adaptação de modelos de gestão dos setores públicos e privados para a criação de ações estratégicas para a captação de recursos e desenvolvimento das atividades (DRUCKER; 1996).

Assim sendo, com o foco de transformar a realidade dos assistenciados, as organizações do terceiro setor desenvolvem um estilo próprio de gestão, o qual muitas vezes não é preparado para suprir as necessidades de curto prazo das instituições. Por consequência, a não preocupação com o ato de administrar torna as organizações vulneráveis a turbulências econômicas e de mercado, sendo esses fatores determinantes para seu encerramento (MIREK, RODRIGUES; 2014).

Por isso, os tempos mudaram e com ele a busca por uma gestão mais eficiente e eficaz começou a mudar o amadorismo e orientar os indivíduos participantes a um olhar sistêmico e profissional sobre os processos de gestão. Com isso, faz-se a necessidade de criação de metas e análise de resultados para avaliação dos efeitos dentro das organizações por meio de uma administração estratégica que vise planejar e controlar as ações desenvolvidas por elas (SANTOS; 2012).

Sendo assim, as organizações do terceiro setor que pretendem captar recursos financeiros junto ao setor privado possuem o desafio de avaliar o tempo que o programa social desenvolvido por ela alcançará resultados, visto que o investidor social está interessado em como seu recurso se tornará um investimento para a sociedade. Portanto, a eficiência desse segmento está relacionada ao

impacto das atividades, sendo o período de execução dos projetos crucial para os rumos das instituições (ANDRADE; 2002).

Logo, as associações comerciais compreendendo sua capacidade humana e financeira, devem criar estratégias de suas ações que visem observar as oportunidades e desafios que a entidade possui na sua gestão presente e futura (ANDRADE, FRAZÃO; 2011). Sendo assim, o planejamento estratégico é o processo que determina como a organização pode chegar aonde deseja e o que fará para alcançar seus objetivos (SERTEK, GUINDANI, MARTINS, 2012).

4.4 Teoria do Comportamento estratégico segundo Miles e Snow

As definições de estratégia são plurais no vocabulário, sendo utilizada para designar ações e comportamentos dos indivíduos mesmo possuindo em certos casos aplicações de mesmo significado. A estratégia está presente na história humana desde a antiguidade dos conflitos para a conquista de territórios e poder, nesse contexto, no ambiente organizacional, a estratégia se mostra como ações desenvolvidas dentro das empresas que provocam consequências internas e externas (NICOLAU; 2001).

Com isso, na atualidade, cada vez mais as organizações são inseridas em um ambiente dinâmico e desafiador, em que a diversidade modifica suas ações e provocam os gestores a adaptarem os objetivos organizacionais ou mudarem seus comportamentos estratégicos almejando a sobrevivência do negócio. Nesse cenário, as empresas apresentam limitações por não contemplarem todos os recursos e habilidades disponíveis capazes de gerar um desempenho superior (ZANIN, MACHADO, SEHNEN; 2011).

Assim sendo, a estratégia chama à atenção, devido seu estímulo em criar relação com os processos internos das empresas. Por isso, as organizações mudam conforme o ambiente em que estão inseridas para continuarem atuantes no mercado. Assim, a avaliação dos resultados e criação de objetivos aliados à adoção de uma postura estratégica, impulsionaram à criação do modelo de comportamento estratégico dos professores norte-americanos Raymond Miles e Charles Snow (GIMENES *et. al* 1999).

A teoria do comportamento estratégico de Miles e Snow foi criada no ano de 1978 e possui o propósito de avaliar os diferentes tipos de estratégias adotadas pelas organizações e como suas características internas de estrutura, tecnologia e gestão se relacionam com as questões de alinhamento com o ambiente interno e externo, por consequência, haveria o aumento da eficiência e eficácia dos processos de decisão (MOURA, ELIAS, LOPES; 2009).

Tal teoria se baseia em três vertentes de definição dos objetivos, sendo a primeira determinada como o ambiente em que a organização está situada define suas ações; a segunda estabelece que a tomada de decisão realizada pelos gestores dá forma à estrutura estratégica; por fim, a terceira descreve que os processos da organização delimitam os passos que ela irá seguir no alcance de seus objetivos. Portanto, a construção do ambiente favorável acontece a partir de escolhas que envolvem o mercado, produtos e tecnologia que a empresa decide introduzir em seus processos (GULINI; 2005).

Para isso, a adaptação organizacional é um fator relevante que se relaciona diretamente com a estratégia, dessa forma, Miles e Snow compreendem que o processo de adaptação organizacional parte de três estágios entre a organização e o ambiente, com isso, a mesma consegue ordenar sua esfera de atuação considerando uma variedade de possibilidades alcançáveis aos recursos disponíveis da empresa (MACHADO; 2002).

Desse modo, de acordo com Miles e Snow (1978) a primeira perspectiva é caracterizada pelo ajuste natural, ou seja, a organização sobrevive ou morre em decorrência do ambiente em que está estabelecida. A segunda concepção é definida como ajuste racional, sendo esse a capacidade dos gestores na tomada de decisão, por consequência, o convívio com o ambiente se torna menos desafiador. Por último, tem-se o ajuste estratégico, esse determinado pelas alterações que devem ser feitas para que a empresa se adapte à sua esfera de atividade.

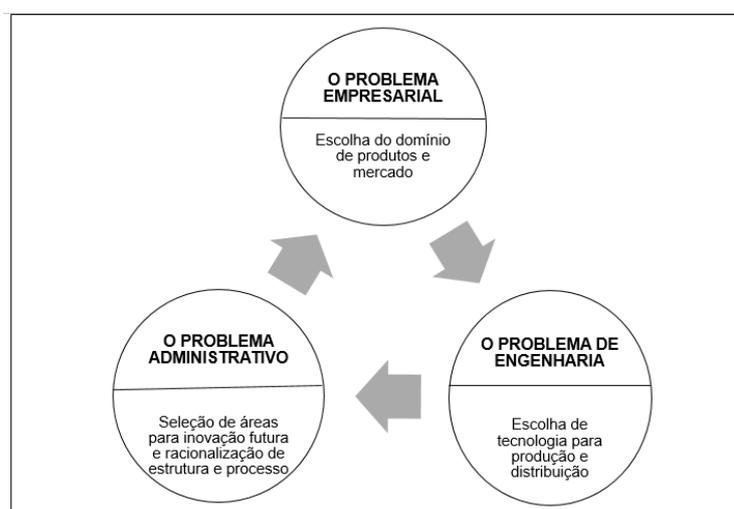
De acordo com Gulini (2005) a tipologia de Miles e Snow busca avaliar dentro das empresas, padrões de comportamento que as organizações adotam dentro do campo da estratégia organizacional, observando o ambiente e as condições em que ele se encontra para que os gestores possam tomar decisões mais assertivas. Sendo assim, a teoria criada pelos pesquisadores indica que as empresas precisam estar alinhadas com seu ambiente para contar com processos

eficazes, podendo fazer frente à concorrência do mercado (MOURA, ELIAS, LOPES; 2009).

Para isso, Miles e Snow propuseram um ciclo que as empresas passam para identificar necessidades de mudanças e conseqüentemente adaptar suas estratégias, denominado “ciclo adaptativo”. A ferramenta consegue conectar as habilidades dos gestores, as incertezas do ambiente e as estratégias organizacionais, com isso, favorece a identificação de oportunidades e desafios (GHOBRIEL, MOORI; 2009).

O ciclo adaptativo é compreendido por três fases: a empresarial, engenharia, e administrativa, como observado na figura 2. Logo, o problema empresarial compreende os desafios relacionados ao produto e ao posicionamento no mercado; de engenharia associa-se com os sistemas usados na produção e distribuição dos produtos ou serviços; e por fim, o ciclo administrativo, que envolve os processos da organização bem como sua capacidade de inovação frente aos desafios do ambiente externo da organização (GULINI; 2005).

Figura 2 – Ciclo adaptativo de Miles e Snow.



Fonte: Adaptado de: Miles, Snow; 1978.

Dessa forma, os pesquisadores observaram que as organizações estão inseridas em uma rede de relacionamentos composta por uma complexa combinação de variáveis, capazes de influenciar a forma como as decisões são tomadas e como as empresas se comportam ao aplicar suas metas estratégicas. Assim, a capacidade de adaptação organizacional se torna eficaz quando a empresa

aplica as mudanças de forma rápida para conseguir de adaptar aos novos desafios (ALMEIDA, ANTONIALLI, GOMES; 2011).

Portanto, os gestores devem estar atentos às adversidades do negócio, prezando por um equilíbrio de resultado. Por consequência, o ciclo adaptativo se mostra positivo ao proporcionar menos desperdício de tempo e trabalho para resolver problemas internos e externos. Por isso, aliado ao ciclo adaptativo, é necessário conhecer qual o perfil estratégico a organização adota em suas decisões. Nesse cenário, Miles e Snow desenvolveram a descrição das tipologias estratégicas utilizadas dentro das organizações (CHICHOSKI, CERETTA, ROCHA; 2013).

4.4.1 Tipologias do comportamento estratégico

Visto à incerteza do ambiente externo das empresas, as mesmas devem estar preparadas para enfrentar desafios que envolvem a adaptação para entendimento do funcionamento da organização (ROSSETTO; 2000). Com isso, compreende-se que as operações das empresas estão relacionadas, e buscar modelos que sejam realizados de forma eficiente expressa o alcance da estratégia dentro da organização (GHOBRIEL, MOORI; 2009).

Por isso, Miles e Snow identificaram quatro tipos de comportamentos estratégicos que variam de acordo com os objetivos das empresas e seu processo de adaptação ao ambiente, sendo esse um espaço de complexidade e incerteza. Assim, a percepção que os gestores possuem dos ambientes analisados mostra-se de grande importância, visto que a partir da observação dos problemas administrativos, engenharia e empresarial é que será feita a tomada das decisões estratégicas (ROSSETTO; 2000). No quadro 2 pode-se constatar uma síntese das quatro tipologias do comportamento estratégico definidas por Miles e Snow.

Quadro 2 - Tipologias do comportamento estratégico por Miles e Snow.

Comportamentos estratégicos	Características
------------------------------------	------------------------

Prospector	Empresas que buscam novas oportunidades no mercado, assim, são criadas a partir de desafios e demandas encontradas nas lacunas do mercado consumidor e focadas em inovações de produtos.
Análítico	Perfil estratégico de organizações que atuam na observação constante da concorrência onde o ambiente interno possui capacidade para se adaptar a novos desafios e costumam acompanhar as tendências de mercado para não perder espaço junto aos consumidores.
Reativo	Comportamento característico de empresas que atuam em ambientes com vários desafios, contudo, os gestores não possuem capacidade técnica para tomar decisões e aplicar métodos eficazes de respostas às demandas organizacionais.
Defensivo	Característica estratégica observada em empresas que são focadas apenas em um mercado. Dessa forma, possuem dificuldade em adentrar em novos negócios e raramente mudam suas estruturas e tecnologias internas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Ao analisar o quadro 2, percebe-se que as tipologias definidas como prospectora, analítica, reativa e defensiva se relacionam com a teoria de Miles e Snow a partir do pressuposto de como a empresa reage aos problemas de adaptação ao observar o ciclo adaptativo e como a determinação da tipologia auxilia na adoção de novas estratégias e consequente forma de avaliar o desempenho organizacional. Portanto, a efetividade da adaptação depende das percepções dos gestores no processo de tomada de decisão aliado às condições ambientais (VIEIRA, MACHADO *et. al*; 2012).

Dessa forma, o comportamento prospector se refere a empresas que buscam inovação para conseguirem maiores oportunidades de negócio e consequentemente maiores espaços de mercado. Empresas com esse tipo de comportamento apresentam grande mutação quanto aos processos e por isso

muitas vezes não são eficientes devido à variabilidade de gestão em curtos períodos de tempo, o que a torna um alto risco de implementação (GULINI; 2005).

De acordo com Rossetto (2000) as empresas de perfil analítico buscam dominar o segmento de produtos e mercado, por isso, o perfil analista busca conquistar novos mercados, prezando pela defesa do seu mercado e público já conquistados. Organizações com esse perfil estratégico prezam pelo estudo e análise da concorrência, dessa forma, o ganho de mercado deriva-se da eficiência de equilíbrio em manter e ganhar mercado consumidor, sendo o ambiente interno estável e com poucas mudanças (GULINI; 2005).

Em relação ao perfil reativo os gestores são incapazes de dar respostas efetivas aos problemas do ambiente decorrente da inexistência de uma estrutura estratégica (VIEIRA, MACHADO *et. al*; 2012). Com isso, o perfil reativo é caracterizado por uma estratégia de executar ações quando a organização necessita agir, dessa forma, são realizadas as análises de cenários, porém, as ações são realizadas quando a empresa está em uma situação estratégica desfavorável frente aos seus concorrentes, se mostrando uma tática que não apresenta vantagem em um ambiente competitivo que necessita cada vez mais de pró-atividade (GULINI; 2005).

Por fim, o comportamento defensivo é definido como sendo as empresas que dominam um mercado específico, porém não se arriscam em novos, visto a inexperiência de todo o ciclo adaptativo da empresa estar posicionado para apenas uma área de foco; assim, essas empresas apresentam pequenas variabilidades e suas estratégias estão relacionadas com o aprimoramento e melhoria da eficiência e dos processos especializada apenas em sua área de atuação (ROSSETTO; 2001).

4.5 Balanced Scorecard como ferramenta para o comportamento estratégico

As ferramentas gerenciais para avaliação do desempenho são importantes táticas utilizadas pelos gestores para avaliar a eficiência das ações estratégicas tomadas nos ambientes interno e externo. Assim, as organizações do terceiro setor, para se adaptarem às novas realidades do mercado bem como se reorganizarem para manterem a sua continuidade, visto que os recursos humanos e financeiros em maior parte são advindos de forma voluntária o que aumenta a

necessidade por novas formas de atrair recursos para que as atividades continuem sendo efetuadas (ARAUJO, CARNEIRO, ARAUJO; 2001).

Nesse contexto, os gestores do terceiro setor necessitam observar não apenas os recursos financeiros da entidade, mesmo sendo de grande importância sua análise contínua, dado que os recursos financeiros desse tipo de organização podem ser variáveis com o tempo (LEAL, SOARES, SOUSA; 2006). Assim, para sanar tal demanda, a ferramenta *Balanced Scorecard (BSC)* se mostra como uma metodologia gerencial capaz de oferecer aos gestores resultados sobre o desempenho das ações estratégicas definidas e implementadas (ARAUJO, CARNEIRO, ARAUJO; 2001).

Sendo assim, um sistema eficiente de geração de informações surge a partir da organização dos dados que os gestores consideram relevantes, que possam ser obtidos regularmente e auxiliem na tomada de decisão. Nesse cenário, o *Balanced Scorecard* pode ser visto como uma metodologia gerencial que possibilita visualizar de forma clara e equilibrada a integração dos objetivos estratégicos da organização focados no desempenho organizacional (SARAIVA, ALVES; 2017).

Diante disso, como já citado anteriormente, o BSC criado pelos professores Robert Steven Kaplan e David Norton na década de 1990, visa mensurar o desempenho das organizações por meio do mapa estratégico, sendo dividido em quatro perspectivas denominadas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, que podem ser visualizadas no quadro 3 (LEAL, SOARES, SOUSA; 2006).

Quadro 3 - As perspectivas do Balanced Scorecard segundo Kaplan e Norton.

Perspectivas	Definições
Perspectiva financeira	A perspectiva financeira busca observar se as ações estratégicas executadas estão aumentando a riqueza da empresa, com isso, busca analisar as informações financeiras do passado aliado com outros indicadores da organização, visando identificar as ações que impulsionam o desempenho financeiro futuro da empresa.

<p>Perspectiva do cliente</p>	<p>A perspectiva do cliente avalia como as ações impactam na conquista de novos clientes, isto é, as ações que organização realizada para influenciar de forma positiva seus consumidores por meio do prazo de entrega, qualidade dos produtos ou serviços e custo, portanto, a relação entre o desempenho organizacional aliado a perspectiva do cliente possui o intuito de encontrar o que gera valor ao cliente.</p>
<p>Processos internos</p>	<p>Os indicadores de processos internos se referem na construção de ações internas que visem aumentar a eficiência dos processos para atender as expectativas do mercado consumidor, esses possuem grande importância visto que o desempenho desse indicador é refletido diretamente na perspectiva dos clientes associado à qualidade, custo e capacidade de inovação por meio da tecnologia.</p>
<p>Perspectiva de aprendizado e crescimento</p>	<p>A perspectiva de aprendizado e crescimento busca construir ações focadas em objetivos de longo prazo para a continuidade da empresa, por isso, relaciona-se diretamente com a capacidade da organização, de modernizar seus produtos, encontrar novas formas de atrair novos consumidores e também na habilidade dos gestores de melhorar os processos internos definidos atualmente como processo de melhoria contínua.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Segundo Kaplan e Norton (1997), o modelo gerencial focado apenas na área da contabilidade financeira deveria ser ampliado para que ativos intangíveis da empresa pudessem ser mensurados com o objetivo de avaliar a qualidade dos produtos, a satisfação dos profissionais e a percepção dos clientes. Por isso, os pesquisadores concluíram que apenas indicadores financeiros dificultam a organização de avaliar suas metas o que desfavorece a criação de valor de longo prazo pela empresa.

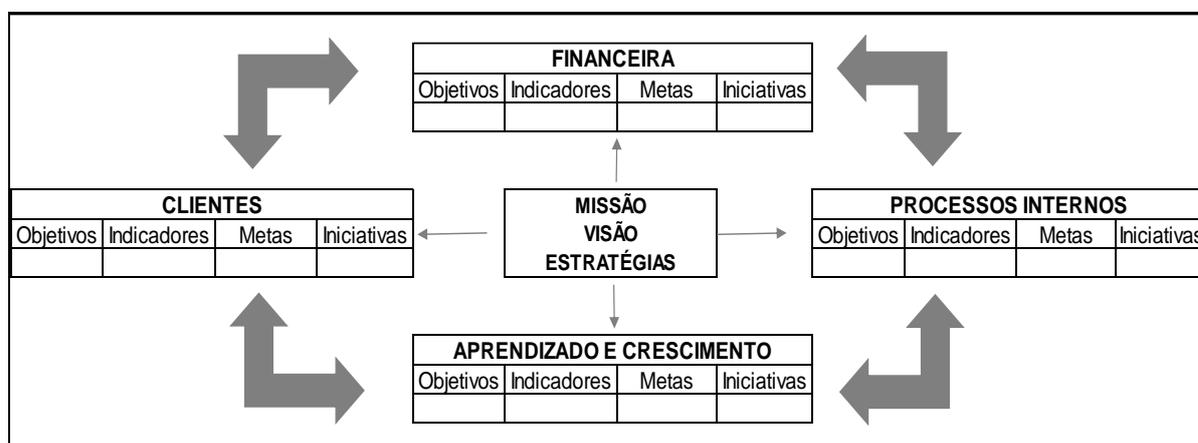
Dessa forma, o BSC é o processo que busca elaborar a partir da estratégia da organização a avaliação dos resultados alcançados antes, durante e depois da implementação das ações estabelecidas no planejamento estratégico da

empresa. Por isso, o uso do Balanced Scorecard cria para a organização formas da mesma divulgar suas ações e planejar novas estratégias que objetivam o retorno financeiro por meio do alinhamento organizacional com o ambiente interno e externo da corporação (PINTO et. al. 2019).

A mensuração da informação a partir da utilização do BSC deve estar integrada em uma rede de interação composta por causa e efeito que se relaciona diretamente com as estratégias devendo as mesmas estar alinhadas com as perspectivas da metodologia (SARAIVA, ALVES; 2017). Por isso, o Balanced Scorecard elabora a criação de indicadores de tendência (*leading*) e ocorrência (*lagging*) observando os ambientes da organização por meio das quatro perspectivas definidas para a criação do BSC (DE OLIVEIRA; 2008).

Com isso, a ferramenta gerencial busca relacionar os indicadores de desempenho da organização, como é observado na figura 3, com o intuito de fornecer metas e objetivos claros ao gestor e quais áreas devem ser o alvo de foco das ações, pois um indicador específico não consegue mensurar o desempenho real da empresa (KAPLAN, NORTON; 2004).

Figura 3 - Balanced Scorecard de Kaplan e Norton.



Fonte: Adaptado de: Kaplan, Norton (1997).

Por meio do preenchimento e análise das respostas, os gestores conseguem visualizar quais estratégias as organizações deverão seguir observando suas metas, objetivos e etapas, que primeiramente deve ser a criação de visão estratégica com o objetivo de visualizar onde a organização deseja chegar ao longo prazo e implementar uma mudança estrutural de cultura organizacional devido ao

sucesso das ações estar relacionado com o envolvimento das pessoas (LEAL, SOARES, SOUSA; 2006).

O BSC quando aplicado em organizações do terceiro setor, deve estar alinhado com o objetivo desse tipo de organização, por isso, na perspectiva financeira deve ser avaliada para o melhor aproveitamento dos recursos. Dessa forma, “a definição de escolhas estratégicas tornaria viável a mobilização e o alinhamento da obtenção e da aplicação de recursos, propiciando orientação para a proposição de novos projetos ou o aprimoramento dos já existentes, e tornando a prestação de contas e a avaliação dos projetos mais fáceis.” (LEAL, SOARES, SOUSA; 2006 p. 9).

4.5.1 Perspectiva financeira

No final do século XX, o departamento financeiro atingiu grande complexidade ao analisar o desempenho dos resultados devido às novas relações de mercado que surgiam naquele contexto histórico. Porém, o foco excessivo de medidas financeiras de curto prazo para a manutenção dos resultados favorece a implementação de estratégias que visam solução de problemas superficiais, prejudicando a criação de ações de longo prazo que apoiam o crescimento futuro da organização (KAPLAN, NORTON; 1997).

Por isso, a perspectiva financeira possui o objetivo de indicar se as estratégias da empresa e seu processo de implementação estão contribuindo para o aumento do desempenho financeiro da empresa podendo ser mensurada, por exemplo, a partir da avaliação do lucro operacional, valor agregado dos produtos ou retorno sobre o investimento. Com isso, percebe-se que os indicadores financeiros refletem as ações da empresa em seu ambiente interno, sendo a eficiência operacional refletida no sucesso financeiro da organização (KAPLAN, NORTON; 2004).

Diante disso, a contabilidade tradicional se mostra importante na análise do resultado operacional da empresa, porém, os indicadores financeiros do BSC servem de foco para a criação e correlação das outras perspectivas da ferramenta gerencial, dado que as ações estabelecidas nas outras perspectivas devem estar relacionadas, e por consequência, acabam por interferir na performance financeira.

Portanto durante a continuidade da empresa a mesma deverá possuir indicadores adequados à sua realidade estrutural (PINTO *et. al.* 2019).

Dessa forma, o desempenho financeiro pode ser avaliado a partir de uma visão voltada para o crescimento das receitas e da produtividade interna, assim, o desempenho organizacional ocorre com a busca de geração de novas receitas por meio da entrada em novos mercados ou consolidação do público já existente, por outro lado, o ganho de produtividade é refletido na construção de um ambiente operacional propício a novas atividades e redução de custos (PRIETO *et. al.* 2005).

4.5.2 Perspectiva de clientes

Durante muitos anos, as empresas focavam em seus ambientes internos com o intuito de aprimorar as suas capacidades de inovação e tecnologia sendo desconsiderada a visão dos clientes. Porém, organizações com essa linha de estratégia perderam mercado com o tempo, por isso, iniciou-se uma mudança do paradigma organizacional sendo a gestão focada no cliente e nos aspectos do ambiente externo no negócio (PINTO *et. al.* 2019).

Na atualidade, é comum que as empresas se concentrem no atendimento das necessidades dos clientes, por isso, focar em ações para os consumidores se tornou uma prioridade dos gestores. Nesse cenário, o BSC traz para a alta administração o desafio de traduzir a missão da organização em indicadores específicos que retratem os princípios norteadores dos clientes (KAPLAN, NORTON; 2004).

O desempenho desses indicadores está na capacidade dos executivos observarem o segmento de atuação, quais mercados a empresa estará competindo e as estratégias que ela deverá criar para se manter presente em seu segmento alvo (KAPLAN, NORTON; 1997). Por isso, a perspectiva de cliente busca avaliar como é a percepção dos consumidores do negócio com o objetivo de criar ações que aumentem o valor da marca e promovam a fidelização do público (KAPLAN, NORTON; 2004).

4.5.3 Perspectiva de processos internos

De acordo com Kaplan e Norton (2004) as atividades internas das empresas devem focar na satisfação das expectativas dos clientes, visto que o desempenho dos indicadores de clientes é resultado dos processos e decisões adotadas no ambiente interno da organização. Por isso, os gestores devem procurar se concentrar em situações críticas que levam a criação de valor aos clientes da organização.

Tal perspectiva é elaborada após a definição dos indicadores financeiros e de clientes devido à necessidade que as ações possam ser elaboradas nesses campos e o ambiente interno passe a se adaptar as estratégias externas (KAPLAN, NORTON; 1997). Sendo assim, os indicadores internos executam grande importância interna ao proporcionar a mensuração das habilidades e competências dos colaboradores da organização assegurando ao final a liderança contínua do seu mercado de atuação (KAPLAN, NORTON; 2004).

4.5.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento busca identificar a estrutura organizacional que a empresa deve possuir para gerar seu crescimento futuro, dessa forma, é preciso que a empresa se adapte as novas realidades visto que a mesma não terá novos mercados e consumidores dispendo de estratégias, tecnologias e processos antigos, sendo assim, as empresas devem continuamente melhorar sua capacidade de entregar valor ao cliente para permanecer atuais à satisfação do seu público (KAPLAN, NORTON; 1997).

Diante disso, as capacidades da organização de inovar, aprender novas funcionalidades, e melhorar seus processos internos, estão diretamente ligadas com a geração de valor futuro para a empresa (KAPLAN, NORTON; 2004). Assim, visto de maneira integrada, o Balanced Scorecard quando analisado pela perspectiva de aprendizado e crescimento busca construir as capacidades estratégicas eficientes que proporcionarão o aumento de valor aos clientes, por consequência, o alcance do desempenho financeiro (PRIETO *et. al.* 2019).

5 METODOLOGIA

5.1 Caracterização da pesquisa

Quanto ao tipo de pesquisa, a mesma foi estruturada como descritiva, sendo na visão de Gil (2002) possui o objetivo de descrever e caracterizar determinada população pesquisada por meio da interpretação de relação entre variáveis. As pesquisas descritivas, além de buscar relação entre variáveis, buscam encontrar a causa da relação das condições encontradas e analisadas e buscam expor atitudes e crenças da população estudada.

Além disso, a pesquisa também se apresenta como exploratória, possibilitando maior interpretação dos dados por meio de entrevistas com indivíduos que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado (COLLINS; 2005). Por isso, “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática” (GIL; 2002 p. 42).

Nesse contexto, a pesquisa descritiva juntamente com a exploratória possibilitou o pesquisador alcançar o objetivo geral da pesquisa, sendo identificar os comportamentos estratégicos da Associação Comercial Industrial da cidade de Guanhães à luz da metodologia *Balanced Scorecard*. Com isso, com a utilização desses métodos, o estudo buscou encontrar relações entre as condições observadas na prática dentro da associação analisada.

Quanto aos meios, a pesquisa caracteriza-se como um Estudo de Caso, definido como um método de detalhamento e conhecimento de poucas variáveis, o que possibilita o estímulo a novas descobertas por parte do pesquisador, sendo utilizado em sua maior parte em pesquisas exploratórias e análise de cenários encontrados na vida real (GIL; 2002).

Portanto, o estudo de caso utiliza-se de método de coleta de dados por meio de análises documentais, entrevistas com a população analisada e a observação por parte do pesquisador com o intuito de reunir informações detalhadas para obter um conhecimento vasto sobre o objeto de estudo (BERTUCCI; 2015).

5.2 Procedimentos metodológicos

A metodologia da pesquisa foi construída por meio de abordagem qualitativa, que possui como objetivo buscar analisar o ambiente de acordo com as informações coletadas pelo pesquisador (DE OLIVEIRA; 2011). Nesse contexto, a pesquisa qualitativa possibilita uma visão mais próxima com os indivíduos pesquisados, prezando pela interação social para a coleta das informações e sua posterior análise; dessa forma, apresentam maior flexibilidade e subjetividade visto que os resultados são definidos por meio dos estudos e interpretação dos dados do pesquisador (CARDANO; 2017).

Por isso, de acordo com Gil (2002), a pesquisa qualitativa segue um processo metodológico que é iniciado a partir da coleta, categorização, interpretação e posterior escrita dos resultados obtidos. Dessa forma, para obter os resultados qualitativos é necessário que as informações sejam constantemente examinadas para que se obtenham interpretações significativas e correspondentes à realidade pesquisada utilizando-se de textos para exprimir tais informações.

Assim sendo, o estudo buscou apoiar-se em uma pesquisa qualitativa para analisar o cenário estratégico da Associação Comercial e Industrial de Guanhães. Com isso, objetivou entender as ações dos gestores da associação em suas tomadas de decisão utilizando do estudo de caso para verificar por meio de observação e análise das variáveis encontradas o perfil estratégico da organização atingindo assim um dos objetivos específicos da pesquisa.

5.3 Unidade de análise

A Associação Comercial Industrial de Guanhães (ACIG) é uma organização do terceiro setor fundada no dia 06 de agosto 1992 pela classe empresarial da cidade de Guanhães – MG, com o objetivo de possuírem um controle de vendas feitas a prazo no comércio local devido à crescente demanda por vendas feitas por essa forma de pagamento.

Por ser uma associação, a mesma não possui fins lucrativos e desenvolve até os dias atuais junto ao comércio de Guanhães, ações para aumentar o desenvolvimento local e ampliar o seu quadro de afiliados (ACIG; 2013).

Atualmente, a Associação Comercial Industrial de Guanhães possui no total 148 (cento e quarenta e oito) associados e atua por meio da interação entre o poder público e o empresariado local, prezando pela imagem dos seus associados nas suas atividades (ACIG; 2013).

5.4 Coleta de dados

A coleta de dados feita de forma qualitativa é vista como uma forma de buscar interpretar fenômenos que ocorrem com os indivíduos, assim, as pesquisas denominadas qualitativas ou positivistas buscam encontrar relações entre variáveis e para isso utilizam de métodos que realizam da observação direta até técnicas que realizam indagação direta do indivíduo (COLLIS; RUSSEY; 2005).

Nesse contexto, a coleta dos dados deu-se por meio de entrevistas, que é um método de pesquisa que busca captar junto aos participantes do grupo analisado informações e interpretações acerca do problema a ser investigado (BERTUCCI; 2015). As entrevistas podem ser classificadas em estruturadas quando é feito um roteiro de perguntas rígido, isto é, não muda conforme a necessidade de resposta do pesquisado.

Por outro lado, a entrevista semiestruturada possui um roteiro de perguntas, contudo, conforme a necessidade de mais informações, o pesquisador possui a opção de reformular, criar ou eliminar perguntas de acordo com as respostas do grupo ou indivíduo analisado (COLLIS; RUSSEY; 2005). Com isso, por meio de uma entrevista semiestruturada o estudo buscou coletar as informações da associação comercial e diretores para que as mesmas pudessem ser utilizadas na criação do mapa estratégico de Kaplan e Norton com a utilização da metodologia *Balanced Scorecard*.

Para a definição do comportamento estratégico da associação, a pesquisa utilizou-se de um questionário, sendo na visão de Gil (1999) técnica utilizada por meio de questões apresentadas ao grupo a ser analisado com o objetivo de analisar percepções internas, crenças ou situações práticas dos indivíduos. Dessa forma, o estudo realizou a aplicação do questionário junto à diretoria da Associação Comercial e Industrial de Guanhães para que as respostas

pudessem ser interpretadas para traçar o comportamento estratégico da associação, contribuindo assim para o alcance do objetivo geral da pesquisa.

5.5 Análise dos dados

A análise de dados possui o objetivo de elencar as percepções do pesquisador sobre os dados coletados durante a construção da pesquisa, buscando comparar as informações obtidas com o intuito de oferecer interpretações e significados sobre o problema estudado para então concluir e sugerir intervenções, dessa forma, organizar os dados da pesquisa e com eles construir conclusões estruturadas sobre o tema pesquisado (BERTUCCI; 2015).

Nesse contexto, os dados coletados pelo pesquisador foram analisados a partir de uma análise qualitativa, sendo na visão de Teixeira (2003) uma pesquisa que possui um processo interativo, com fases de construção para a elaboração das conclusões, sendo a mesma dinâmica e capaz de produzir dados confiáveis e reais sobre o problema de pesquisa estudado.

6 ANÁLISES E RESULTADOS

Neste capítulo são encontradas as análises e resultados obtidos por meio da aplicação de um questionário juntamente com uma entrevista semiestruturada direcionada à diretoria da ACIG. Por meio da coleta de dados buscou-se compreender as características da associação quanto ao seu comportamento estratégico além da identificação de suas ações para a criação do mapa estratégico de acordo com a metodologia *Balanced Scorecard*.

Inicialmente, fora aplicado um questionário a uma parcela de membros da diretoria da associação e posteriormente feito uma entrevista semiestruturada de forma individual com cada participante, sendo as mesmas transcritas na íntegra para a interpretação das respostas para a criação do mapa estratégico, contribuindo assim para a satisfação de um dos objetivos específicos da pesquisa sendo criar e aplicar o mapa estratégico à luz dos objetivos organizacionais existentes da associação comercial.

Durante análise dos resultados da pesquisa os nomes bem como os cargos dos membros da diretoria foram suprimidos, sendo substituídos por Diretor 1, Diretor 2, Diretor 3 e Diretor 4, e na exposição das respostas do questionário para avaliar o comportamento estratégico, os mesmos serão identificados como D1, D2, D3 e D4.

6.1 Identificação do comportamento estratégico da associação

A estratégia possui um papel relevante no ambiente interno sendo ela capaz de criar e ajustar novas ações que objetivam o sucesso organizacional, assim, a estratégia se mostra como a capacidade de realizar as atividades e criar integração entre elas, por isso, a importância da organização se adaptar ao ambiente que está inserida para verificar o seu posicionamento estratégico (SCHERER; 2000).

Como descrito no referencial teórico desta pesquisa, a teoria do comportamento estratégico de Miles e Snow visa identificar o posicionamento que a organização possui partindo da análise de suas ações estratégicas. Nesse sentido, de acordo com Brunaldi (2005) a teoria de Miles e Snow se mostra favorável para avaliar o comportamento estratégico da associação por ser considerada mais abrangente e por relacionar estratégia, estrutura organizacional e processos internos que permitam as organizações observarem o comportamento que adotam na tomada de decisão.

Nesse contexto, a pesquisa buscou identificar qual o comportamento estratégico da ACIG à luz da metodologia Balanced Scorecard utilizando a tipologia do comportamento estratégico de Miles e Snow como suporte para identificar as causas das ações estratégicas estabelecidas dentro da associação. Para isso, foi elaborado um questionário contendo quatro perguntas que abordam as características do comportamento estratégico, como pode ser analisado ao final desta pesquisa no APÊNDICE B.

Os questionários foram preenchidos de forma individual por cada membro diretor participante deste estudo, sendo os resultados transcritos para um formulário eletrônico para a geração de gráficos e interpretação dos mesmos. Para fins de análise, as opções das perguntas foram substituídas pela tipologia estratégica a qual

a opção corresponde, porém uma síntese dos dados obtidos pode ser observado no quadro 4.

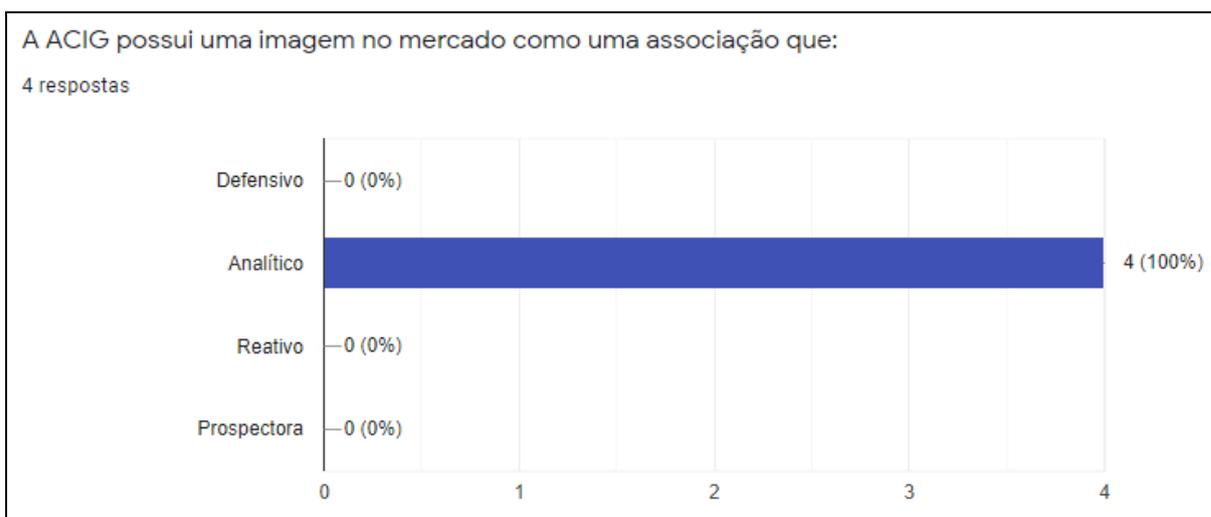
Quadro 4 – Respostas dos diretores da ACIG para análise do comportamento estratégico

TIPOLOGIAS ESTRATÉGICAS DE MILES E SNOW							
Pergunta	Diretor	A	B	C	D	Resposta com maior percentual	Tipologia
A ACIG possui uma imagem no mercado como uma associação que	D1		X			Adota novas ideias e inovações, mas somente após cuidadosas análises.	Analítico
	D2		X				
	D3		X				
	D4		X				
Os serviços que a associação oferece aos associados são caracterizados como	D1	X				Serviços que são bem focados, relativamente estáveis e consistentemente definidos em toda a organização e mercado.	Defensivo
	D2				X		
	D3		X				
	D4				X		
Os procedimentos que a ACIG usa para avaliar o desempenho estratégico são melhores descritos como	D1	X				Descentralizados e participativos, encorajando o envolvimento de associados, gestores e colaboradores.	Prospector
	D2	X					
	D3		X				
	D4	X					
Em relação aos objetivos da ACIG, como a associação se prepara para o futuro	D1	X				Identificando as tendências do segmento associativista comercial, cujo potencial a médio/longo prazo tenha sido comprovado por outras associações, enquanto também são resolvidos problemas relacionados à nossa oferta atual de produtos e às necessidades dos associados.	Analítico
	D2				X		
	D3		X				
	D4				X		

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A partir da análise do quadro 4 serão feitas as interpretações dos gráficos gerados para a posterior identificação do comportamento estratégico. A princípio, o questionário buscou analisar como os diretores observam a imagem de mercado da associação, sendo perguntado aos diretores com os mesmos avaliam a associação em seu ambiente externo, assim, os dados são expostos no gráfico 1.

Gráfico 1 – Como o ambiente externo analisa a ACIG na visão dos diretores

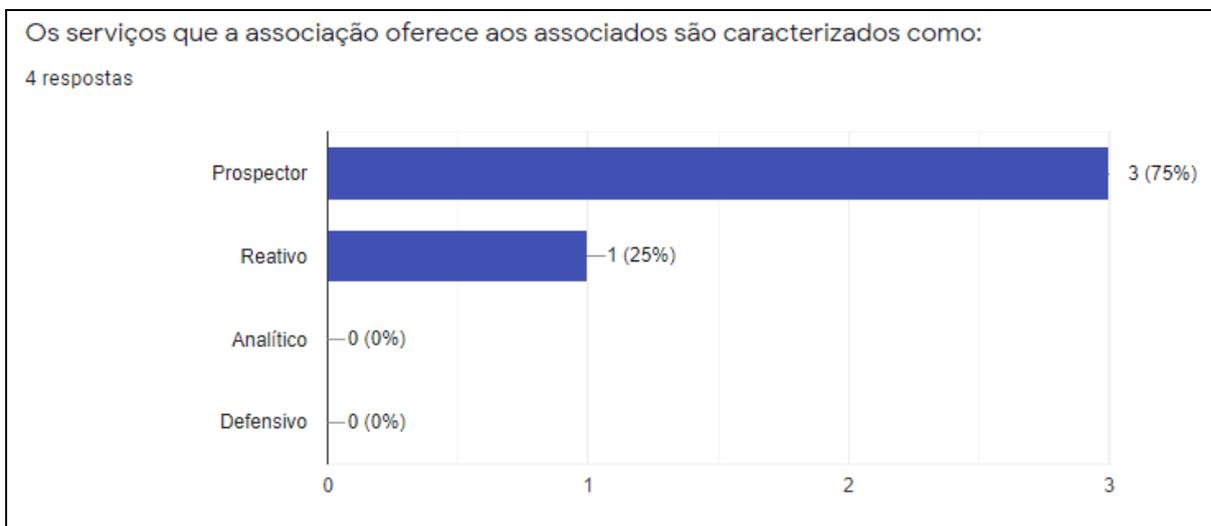


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Segundo os diretores, a ACIG possui uma imagem de ser uma associação que possui inovação na entrega de seus serviços, porém isso acontece apenas quando a diretoria e equipe interna realizam análises para que isso ocorra, sendo essa uma característica de cunho analítico. Por isso, segundo Brunaldi (2005) os cargos de nível estratégico analisam os concorrentes em busca de novas ideias e inovações em seus negócios para não perderem seus mercados, dessa forma, a ACIG sendo uma organização do terceiro setor, realiza um estudo de outras associações comerciais para continuar trazendo ao seu portfólio de serviços as necessidades dos associados.

A segunda pergunta do questionário respondida pelos diretores está relacionada com a entrega dos serviços oferecidos pela associação aos seus associados, sendo o resultado apresentado no gráfico 2.

Gráfico 2 – Serviços oferecidos pela ACIG na visão dos diretores

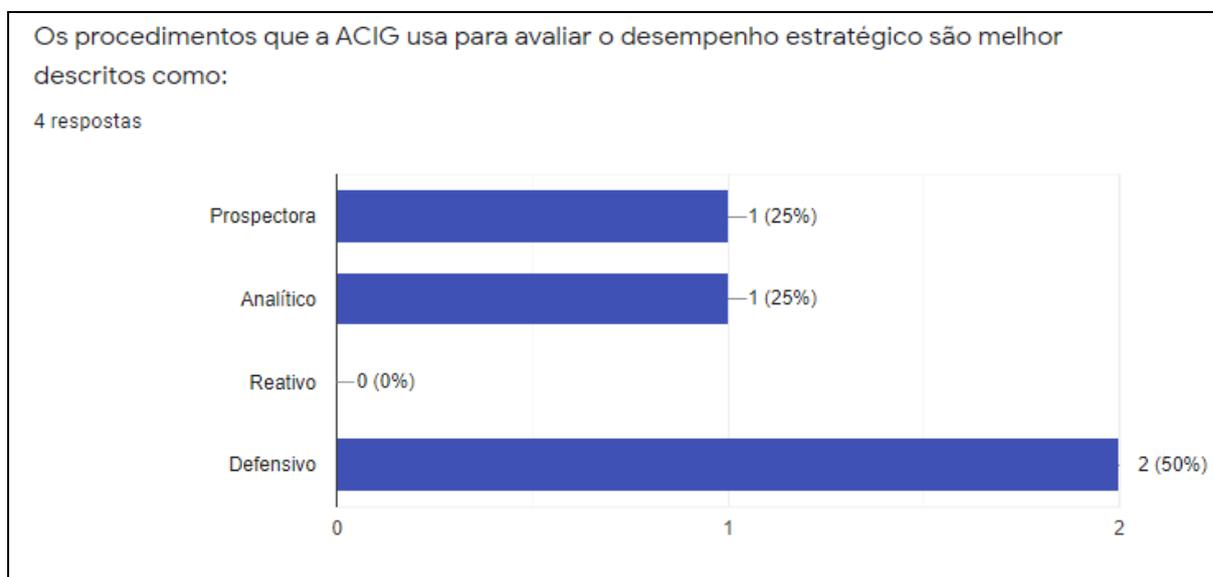


Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Analisando as respostas, percebe-se que os serviços oferecidos pela ACIG são, na visão dos diretores, caracterizados como inovadores visto que mudam a realidade do mercado local, sendo essa uma característica de organizações prospectoras. Nesse sentido, Scherer (2000) afirma que organizações como esse comportamento estratégico buscam explorar novos serviços com o intuito de melhorar seu desenvolvimento, por isso, a ACIG a partir das demandas dos associados busca avaliar novos serviços explorando o mercado associativista comercial do município de Guanhães – MG.

Avaliar o desempenho consiste em possibilitar que as informações possam ser disseminadas pela organização de maneira coordenada a partir da avaliação da estratégia adotada por ela. Por isso, a estratégia está interligada com o desempenho devido haver padrões que são comparados o que foi planejado com o que foi executado (GULINI; 2005). Com isso, a terceira pergunta do questionário busca identificar como são os procedimentos utilizados pela ACIG para avaliar seu desempenho estratégico, sendo as respostas visualizadas no gráfico 3.

Gráfico 3 – Avaliação do desempenho estratégico da ACIG na visão dos diretores



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A partir da análise do gráfico 3, infere-se que o desempenho estratégico e consequentemente a estratégica organizacional da associação possuem características defensivas. De acordo com Brunaldi (2005), essa tipologia estratégica é própria de organizações que dominam um mercado específico, dedicando suas estratégias e melhorias para o alcance de sua eficiência nos processos, dessa, forma se especializam em uma área de foco para entregar o máximo aos seus clientes, por consequência, mantém seu domínio no mercado.

Nesse sentido, a ACIG possui um comportamento defensivo sendo esse apropriado para seu ramo de segmento focado na atuação associativista comercial no município que está inserida, assim, a mesma dedica sua estratégia orientada em apenas um público-alvo sendo eles os empresários locais.

Por fim, o questionário buscou avaliar sobre como a associação realiza o planejamento de suas ações futuras. De acordo com Oliveira (2007) o planejamento estratégico é uma ferramenta realizada pelos cargos mais altos da organização para que sejam listadas as expectativas internas e externas bem como a evolução esperada durante o tempo, além da elaboração de estratégias focadas para a continuidade da organização que devem ser coerentes e sustentáveis. Sendo assim, o gráfico 4 mostra os resultados obtidos sobre essa questão.

Gráfico 4 – Como a ACIG se prepara para o futuro na visão dos diretores



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Ao observar o gráfico 4 percebe-se que a associação adota um comportamento estratégico analítico quando a mesma pensa em suas ações futuras, tipologia que está descrita no referencial teórico desta pesquisa. Dessa forma, a mesma ao analisar outras associações de mesmo segmento utiliza-se dessas informações para entregar aos seus associados serviços e atender as suas necessidades.

Portanto, conclui-se que a ACIG possui um comportamento estratégico múltiplo, variando em ações analíticas, prospectoras e defensivas, contudo, a mesma possui um comportamento voltado para uma estratégia analítica do seu ambiente externo e possui em seu ambiente interno um comportamento defensivo para criar suas ações. Por isso, ao observar o campo estratégico é possível perceber que a associação quando pensa em sua estratégia organizacional, a mesma realiza uma análise do seu segmento de atuação prezando pelo domínio do seu mercado por meio de serviços considerados pela diretoria como inovadores para os associados.

6.2 Visão dos diretores da associação no papel de intermediadores de implantação do processo de tomada de decisão

A estratégia organizacional pode ser identificada como um plano integrado de metas e ações sequenciais que são realizadas para o alcance dos objetivos estratégicos, assim, a estratégia pode ser considerada um tema pertencente à alta administração das organizações, sendo de responsabilidade do nível estratégico a sua construção (ANTONIALLI *et. al.*; 2017). Nesse sentido, foi perguntado aos membros da diretoria da associação sobre a elaboração do planejamento estratégico da ACIG e como essa atividade acontece no ambiente interno da associação.

A princípio, foi perguntado aos entrevistados se a ACIG possui desenvolvido um planejamento estratégico, por quem ele é feito e o seu período de duração. Nesse contexto, o Diretor 1 aponta que [...] a ACIG possui sim um planejamento do que ela irá fazer, por sermos federados a FEDERAMINAS eles mandam um modelo para que possamos seguir, sendo esse planejamento feito todo o ano [...].

Na visão do Diretor 3 o mesmo aponta sobre a presença do planejamento estratégico:

Existe um documento estruturado sobre os objetivos e metas da associação, sendo as ações repassadas nas reuniões com a diretoria e equipe interna da ACIG. O planejamento é feito pela diretoria da ACIG nas reuniões que a gente realiza [...].

Quanto a essa mesma pergunta o Diretor 4 descreve como é elaborado o planejamento da ACIG:

[...] temos um documento que listamos as metas e objetivos sim da ACIG. Geralmente é o gerente que faz e elabora as reuniões e as pautas dela. Geralmente esse planejamento depende da demanda, porém eles possuem um calendário que têm as datas importantes que são planejadas, por exemplo o fim de ano[...].

Para o Diretor 2, o mesmo aborda sobre a construção do planejamento estratégico das ações da ACIG, como o mesmo descreve:

Tem sim. [...] Geralmente esse planejamento é feito pela diretoria com ações conjuntas a gente consegue dimensionar e mensurar essas demandas, a gente tem reuniões que são definidas palestras, parcerias com o Sicoob e Sebrae. Geralmente a gente já tem algumas ações que são tipicamente do calendário, tipo natal e palestrantes durante o ano, o empresário do ano que já é uma questão planejada em nosso calendário e

no decorrer do ano são analisadas as ações eventuais do ano para atender as demandas empresariais e dos associados [...].

De acordo com Oliveira (2007) o planejamento estratégico é uma ferramenta que possui uma amplitude, dessa forma, o mesmo corresponde a um conjunto de atividades elaboradas pelo nível estratégico da organização para planejar as ações futuras observando suas oportunidades e desafios, sendo essas condições os meios de direcionar o modo de agir da organização.

Nesse sentido, percebe-se que a ACIG possui um documento anual que descreve suas principais ações relacionadas a eventos que serão realizados durante o ano, porém, a mesma não apresenta um planejamento estratégico estruturado contendo as estratégias que serão adotadas bem como metas e objetivos a serem alcançadas pela associação.

Dando prosseguimento à entrevista, foi indagado aos participantes da entrevista se a associação utiliza alguma ferramenta de gestão na construção de suas estratégias. O Diretor 4 informou que [...] essa parte de gestão fica mais por conta do gerente, ele provavelmente poderá te falar melhor [...], fala essa que também foi descrita pelo Diretor 1 informando que [...] acredito que deva ter, porém é interessante você olhar com o gerente sobre isso [...].

Já o Diretor 2, abordado sobre a questão da existência de alguma ferramenta de gestão afirma que [...] alguma ferramenta de gestão específica eu não sei, porém sei que possuem um sistema que possui as informações da associação. Por fim, o Diretor 3 informou que não sabe sobre essa questão.

Em relação ao conhecimento sobre a ferramenta de gestão Balanced Scorecard, foi perguntado aos membros da diretoria entrevistados se os mesmos possuíam conhecimento da metodologia a qual a pesquisa se fundamenta. O diretor 2 respondeu que [...] Já ouvi falar sim, eu até trabalhei no ano de 2012 em uma pesquisa acadêmica de pós graduação. Os outros diretores entrevistados responderam que não possuem conhecimento sobre o BSC.

De acordo com Souza (2009) ressalta-se que existem inúmeras ferramentas de gestão capazes de transformar a estratégia organizacional, porém, para que sejam eficazes é necessário haver a participação plena dos envolvidos na construção das mesmas com o objetivo de incluir todos da equipe interna na mudança da cultura organizacional. Assim, é perceptível que a implementação de

tais ferramentas atravessam diversas barreiras, entre elas, a falta de conhecimento em gestão, que aumenta o desafio para sua elaboração.

Diante do exposto, observa-se que os membros da diretoria entrevistados não possuem conhecimento sobre o uso de ferramentas de gestão no ambiente interno da associação, ficando a cargo do nível tático a gestão das ações e atividades estratégicas da associação.

Outro ponto investigado pela entrevista é quanto à existência de missão e visão da ACIG, por isso, foi perguntado aos entrevistados se a associação apresenta missão e visão estabelecidas e se elas estão de acordo com os objetivos atuais da ACIG. Para isso, o Diretor 1 informou que:

[...] Eu acredito que a nossa missão e visão está de acordo sim com nossos objetivos que está relacionado com o associativismo, o coletivo. Não temos ela estampada na parede, mas a gente tem conhecimento sobre isso e está no nosso site [...].

Por sua vez, o Diretor 2 também descreveu a missão e visão elencadas no site da associação como pode ser observado em sua fala transcrita:

[...] Sim, está presente até no site se você chegar a entrar nele, lá você encontra nossa missão e visão descritas. Elas estão de acordo, porém no futuro eu acredito que é necessário dar uma revisada, porém hoje ela está de acordo com nossos objetivos sim.

Para o Diretor 3, quanto a missão e visão o mesmo informou que: [...] elas existem e acredito que estão sim de acordo com os objetivos da associação. Para o Diretor 4 o mesmo descreveu que [...] a missão e visão são importantes sim e a associação está alinhada com a missão e visão dela [...].

Nesse sentido, Oliveira (2007) aponta que a missão e visão podem ser vistas como os proprietários, no caso de organizações do terceiro setor membros voluntários, conseguem visualizar a organização em um longo período, por isso, a construção da missão e visão objetiva descrever como a mesma pretende estar no médio ou longo prazo a partir da criação de estratégias no presente. Portanto, a missão, juntamente com a visão, refletem a estrutura pela qual a organização existe e entrega valor aos seus *stakeholders*.

Por fim, com o intuito de responder um dos objetivos específicos da pesquisa, buscou-se analisar se a missão e visão da associação são relevantes na

tomada de decisão da ACIG e de que forma isso acontece. Nesse contexto, o Diretor 3 indagou que [...] sim, porque nós temos a visão de associativismo, então nós temos que ter uma visão do todo, de multiplicar as ações para atender a todos. O Diretor 2 por sua vez respondeu que [...] sim, é levado em conta a partir da visualização das necessidades dos nossos associados”.

Na visão do Diretor 1 o mesmo aborda que [...] As decisões que a gente toma são levadas em conta sim a missão e visão devido a gente estar lidando com o coletivo [...], já o Diretor 4 descreve que [...] é levado em conta sim a nossa missão e visão quando tomamos decisões.

Assim sendo, observa-se que a ACIG possui missão e visão atualmente estruturadas sendo relevantes para a construção dos objetivos estratégicos criados pela associação por meio da difusão da missão e visão da associação no ambiente interno e externo representado pela sua divulgação no site oficial da associação. Quando analisado a tomada de decisão, percebe-se que os membros entrevistados relatam que as decisões tomadas dentro da ACIG são pautadas nos seus anseios e objetivos.

6.3 Criação do mapa estratégico a partir dos objetivos estratégicos existentes

Criar um sistema gerencial capaz de fornecer informações úteis para a tomada de decisão é um desafio para os gestores atuais, independente do setor a qual atua. Assim, além de auxiliar na escolha das decisões, o mesmo deve otimizar a difusão das estratégias organizacionais em todos os setores da empresa, dessa forma, a metodologia *Balanced Scorecard* visa avaliar o desempenho da organização por meio da mensuração das estratégias existentes (MARTINS; 2015).

Diante disso, como exposto no referencial teórico desta pesquisa, cada uma das perspectivas contidas no BSC busca informações relevantes da organização para a posterior implementação da estratégia organizacional. Dessa forma, a metodologia é fundamentada por uma visão sistêmica das ações que conectam a organização ao ambiente externo a qual está inserida (STORCH, NARA, STORCH; 2004).

Por isso, faz-se necessário a adoção de indicadores que possuam a capacidade de mensurar as informações aos gestores sendo na visão de Kyan

(2001), apresentam o objetivo de identificar problemas, oportunidades e desafios organizacionais bem como ser um guia para a mudança do comportamento organizacional. Nesse contexto, foi indagado aos entrevistados o que é preciso fazer em termos de indicadores para avaliar se as metas e objetivos estão sendo alcançadas, o Diretor 2 expõem:

[...] já até começamos a pensar na possibilidade de indicadores juntamente com a diretoria como ter indicadores de satisfação. A gente até planejou isso no ano de 2019 para ser aplicado em 2020, porém devido a pandemia a gente ficou em uma situação muito instável [...].

Para o Diretor 3 em relação aos indicadores descreve que [...] é necessário conhecer essa parte de indicadores pra alcançar nossos objetivos porque eu não tenho conhecimento sobre isso [...]. Já nas palavras do Diretor 1 da Associação o mesmo disse [...] não temos indicadores de avaliação das nossas ações, porém acho que com os indicadores pode ficar mais fácil entender o que está bom dentro da associação [...].

Diante disso, conclui-se que a associação não possui indicadores que tenham o objetivo de mensurar suas ações estratégicas, o que dificulta a mesma em avaliar se as decisões e ações tomadas em seu ambiente interno estão resultando no planejamento estabelecido.

De acordo com Hubner e Bartz (2011) as informações financeiras possuem grande relevância na construção das ações estratégicas, visto que os recursos financeiros são um dos principais fatores para viabilizar as atividades e alcance dos resultados planejados. Nesse contexto, quando analisadas as organizações do terceiro setor, um grande desafio que as mesmas possuem está relacionado com a falta de recursos financeiros para dar continuidade as suas ações sendo a demanda por assistência maior que a doação de recursos para manutenção dos trabalhos (ALMEIDA FILHO; 2019).

Em relação à perspectiva financeira, foi perguntado aos entrevistados como os mesmos analisam a situação financeira da associação. O Diretor 3 disse que [...] a ACIG é uma associação que consegue se manter atualmente e se mostra estável ao meu ver [...]. Essa visão de estabilidade pode ser reafirmada por meio da fala do Diretor 2 que afirma:

[...] a ACIG sempre teve uma situação sempre boa em relação às finanças, lógico que em 2020 a gente sofreu alguns percalços, a gente sempre teve uma estrutura financeira mais conservadora e as decisões são sempre bem tomadas [...].

Por outro lado, o Diretor 4 da associação possui a seguinte visão sobre a situação financeira da ACIG:

[...] Razoável, visto que seria melhor se a associação tivesse mais associados, se compararmos a quantidade de comércios com o número de associados nossa situação poderia estar melhor, na minha opinião, nessa parte de rentabilidade [...].

Assim, a partir das respostas percebe-se que a associação na visão dos diretores entrevistados possui uma situação estável do ponto de vista econômico financeiro por meio de ações estratégicas analíticas e conservadoras, porém a rentabilidade da associação poderia ser aumentada através da introdução de novos associados.

Dando sequência à entrevista, fora analisada a percepção dos associados quanto à atuação da diretoria da ACIG na busca pela identificação das necessidades dos mesmos. A princípio o Diretor 3 descreve:

[...] Alguns associados acham que a ACIG deveria fazer mais por eles, mesmo ela promovendo ações como palestras e cursos. Eventos da ACIG são áreas de foco para o associado. Identificar necessidades é algo a ser pensado, ainda não tínhamos pensado sobre isso. Durante a pandemia o trabalho foi bem árduo, muitos associados diziam que a ACIG não estava ajudando eles devido ao fechamento dos comércios [...].

Com, isso Kaplan e Norton (2004) afirmam que a estrutura da estratégia é a combinação de produtos e serviços destinados aos seus clientes, por isso a proposição de valor se mostra como algo fundamental para que a organização melhore seus resultados junto aos seus clientes. Nesse sentido, o Diretor 1 disse:

[...] nós temos essa visão de estar buscando informação, por isso que essa parte de cursos e de planejamento a gente tende a flexibilizar um pouco por que as vezes a demanda do mercado a gente tem uma visão no início do ano, porém no meio do ano a tendência muda, por isso, a gente tem que estar se reestruturando. Talvez a pesquisa poderá até mesmo nos aprimorar quanto a essa questão, fazer ajustes para melhorar [...].

Com isso, por meio do associativismo que se caracteriza pela convergência de ideias de um grupo em detrimento de uma demanda em comum é possível definir a estratégia organizacional e laços com a classe à qual participa, por consequência transformam as suas realidades (LIMA, SILVA; 2020). Nessa perspectiva, o Diretor 2 descreve:

[...] existem associados que já estão atuando há muito tempo dentro da associação e eu vejo que evoluiu bastante o pessoal. Eu acho que a participação do empresariado está vindo principalmente quando eles possuem demandas para seus negócios e enxergam os benefícios de estar se associando. A diretoria é do comércio, então ela está relacionada à classe [...].

Por isso, a partir das respostas analisadas infere-se que a diretoria da associação possui um canal de discussão junto aos associados, atendendo as suas demandas para melhoria conjunta do comércio local, porém, cabe observar que a associação não possui formas de captar as necessidades antes das mesmas chegarem até as reuniões da diretoria sobre as ações que devem ser tomadas, por isso, a ACIG nessa questão adota um comportamento reativo sobre as necessidades dos seus associados, por consequência, dificultando uma entrega de valor satisfatória aos associados.

Cessada a discussão sobre a percepção dos associados, foi perguntado aos diretores entrevistados como os mesmos avaliam a equipe interna da associação quanto à sua motivação e engajamento além dos procedimentos internos realizados no ambiente interno da ACIG. Sendo assim, o Diretor 1 afirma que [...] a equipe desenvolve um bom trabalho e quanto a parte de sugestões eles dão, porém a decisão final é da diretoria [...]. Já o Diretor 4 descreve a equipe interna como:

[...] pessoas engajadas no processo que a gente decide fazer, temos uma ótima equipe. O gerente participa de todas as reuniões da diretoria, ele por ser o gerente da associação se mostra como uma ponte dos associados e equipe interna com a diretoria [...].

Kaplan e Norton (2004) abordam que os processos internos devem buscar inovar os produtos e serviços, com o aumento da sua produtividade interna capaz de impactar na excelência operacional. Por isso, diante do cenário econômico atual, as organizações buscam melhorar seus processos internos a partir do uso da

tecnologia, sendo os sistemas de gestão conhecidos como *Enterprise Resource Planning* (ERP) usados com o intuito de ganhar qualidade, otimizar processos e auxiliar os gestores na tomada de decisão (DA SILVA, QUARESMA; 2019). Nesse contexto, o Diretor 3 descreve:

Hoje para informatização existe uma ferramenta de controle de gestão financeira e alguns controles internos da parte gerencial. Hoje a gente tem algumas ferramentas e o gerente usa algumas, porém a que eu tenho conhecimento é essa de ERP [...].

O diretor 2 afirma quando perguntado sobre a equipe e os processos internos da associação, o mesmo responde:

[...] Quanto a sugestões de melhoria, alguma situação, às vezes, a gente conversa com alguns diretores tendo experiência naquele assunto, depois é levado aos demais diretores para ser discutido. Não temos uma ferramenta específica de identificação de necessidades, porém o gerente analisa essa demanda e os associados mais próximos das ações conseguem levantar essas questões positivas ou negativas das ações da ACIG [...].

Sendo assim, percebe-se que a associação quanto ao seu ambiente interno possui uma equipe alinhada aos objetivos da associação sendo os mesmos receptivos às demandas dos associados e comprometidos com as ações da ACIG. Contudo, ressalta-se a importância da equipe interna encontrar soluções que objetivam a criação de canais internos de comunicação formal junto à equipe e diretoria da associação, sendo as demandas formalizadas em documentos internos para que sejam analisadas e suas atividades construídas observando a estratégia da associação.

Com a coleta das respostas relacionadas quanto à equipe interna terminada, os diretores entrevistados foram indagados sobre os desafios que a associação encontra para continuar atuando. De acordo com Kaplan e Norton (1997), afirmam que um dos principais desafios dos gestores quando analisado a perspectiva de aprendizado e crescimento está relacionado com a compreensão da complexidade do ramo que atuam, o que dificulta a identificação de habilidades e cultura organizacional necessárias para colocar as ações estratégicas na prática. Diante disso, o Diretor 3 informa:

[..] O desafio maior é com certeza devido Guanhães possuir aproximadamente 2000, comércio é o associativismo em si. É um grande desafio colocar na cabeça das pessoas sobre o associativismo, para que

serve o associativismo? Muitas pessoas se perguntam: para que serve? O que eu ganho com isso? Então a gente acaba esbarrando nesse desafio, porém acredito que com o tempo isso poderá ser quebrado com trabalho e empenho, por isso acredito que o grande gargalo está nessa questão, externar o associativismo.

O diretor 1 afirma que [...] o associativismo na cidade é muito carente, é preciso um maior engajamento de todos os envolvidos nessa parte, por isso, ouvir o associado é um ponto chave [...]. Já o diretor 2 descreve que [...] é necessário uma participação mais ativa dos associados e diretoria, porém, isso está mudando muito depois que a atual presidente entrou, ela sempre está incentivando a gente a participar das reuniões [...].

Para o diretor 4 o grande desafio encontrado na sua visão para a ACIG continuar atuando é descrito como:

Pra mim o maior desafio hoje é aumentar o número de associados porque, o número de associados comparado ao número de comércios da cidade é pequeno. Por isso eu acho que trazendo mais associados pra dentro da ACIG a gente aumenta nossos recursos financeiros [...].

Assim sendo, a partir das respostas analisadas é notório observar que a cultura associativista no município ao qual a ACIG está localizada se mostra como um grande desafio a ser superado pela associação, sendo necessário o estudo e análise do comportamento do comércio local para verificar em quais áreas a ACIG pode atuar para atrair mais associados para seu quadro de membros por meio da introdução da cultura associativista e conseqüentemente contribuir para o aumento de seus recursos para financiamento das suas atividades.

De acordo com GOLDSZMIDT e PROFETA (2004), o BSC busca interpretar a estratégia adotada e transformá-la em ações práticas que objetivam alinhar os processos às mudanças acarretadas pela transformação do comportamento da organização, com isso, a implementação do BSC em diversas empresas mostra-se como algo que aumenta o campo de visualização das oportunidades. Nesse contexto, os membros da diretoria entrevistados foram perguntados sobre o que é preciso para conseguir criar, implementar, e alimentar uma ferramenta como o Balanced Scorecard dentro da associação.

Nessa perspectiva, o diretor 4 descreve que [...] acredito eu que seja nessa parte de capacitar a gente a usar essa ferramenta, motivar as pessoas sobre

o associativismo porque isso é algo que falta ainda por parte dos associados [...]. Na visão do diretor 2, o mesmo informa sobre os desafios para a implantação do BSC no ambiente interno da associação:

Eu acho que a primeira coisa é formação, ter um gestor para isso, um profissional que venha e nos mostre como fazer, nos mostrar as ações que estão funcionando ou não, mostrar que determinada ferramenta é mais apropriada. A partir disso acredito que a associação consegue informações que possam melhorar a partir do que pode ser feito [...].

Na visão do diretor 3 o mesmo afirma que [...] é preciso saber como essa ferramenta funciona para que a gente possa usar dentro da associação [...]. Por fim, o diretor 1 descreve que [...] a gente tem que primeiro entender como ela funciona, pra depois a gente fazer e colocar ela em prática, assim, eu acho que podemos conseguir aplicar [...].

Segundo Kaplan e Norton (2004) a implementação do BSC busca propor um sistema de melhorias gerenciais com o intuito de produzir aumento da eficiência dos processos, clientes, finanças e ambiente interno, por isso, a metodologia se fundamenta em indicadores alinhados aos objetivos estratégicos definidos, sendo essa metodologia utilizada para introduzir processos de mudança organizacional.

Dessa forma, conclui-se que para que a ferramenta possa atingir sua funcionalidade total é necessário que a diretoria juntamente com a equipe interna da associação possua conhecimento e sejam capacitados por meio de treinamentos relacionados a essa metodologia para que o BSC possa ser implementado e seja uma ferramenta que agrupe os objetivos estratégicos da associação para auxiliar a diretoria na tomada de decisão.

6.3.1 Mapa estratégico da Associação Comercial e Industrial de Guanhões

O Mapa estratégico do Balanced Scorecard possui o objetivo de correlacionar as estratégias das organizações em resultados esperados, sendo assim, o BSC quando visualizado pelo mapa estratégico consegue conectar os resultados em uma cadeia de causa e efeito a partir das perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Dessa forma, o mapa estratégico possibilita que os gestores possam ilustrar suas estratégias por meio de

um modo claro que contenham elencados os objetivos estratégicos e como os mesmos serão mensurados (KAPLAN, NORTON; 2004).

Figura 4 – Mapa estratégico segundo Kaplan e Norton



Fonte: Adaptado de: DE PAULA (2015).

Para a criação do mapa estratégico da ACIG foi realizado uma entrevista com membros da diretoria da associação, sendo a mesma listada no APÊNDICE A ao final deste estudo, para verificar as demandas que a mesma possui e como a ferramenta poderia auxiliá-los quanto à melhora na tomada de decisão. Sendo assim, o mapa estratégico da ACIG foi criado a partir das demandas expostas durante as entrevistas realizadas com parte dos diretores da associação, sendo identificado que, atrair novos associados é uma demanda que foi informada por todos os respondentes. Assim, o mapa estratégico elaborado possui como objetivo central a atração de novos associados para a ACIG objetivando o crescimento do associativismo empresarial no município e consequente aumento de rentabilidade para a associação.

Com isso, foram elencados os objetivos estratégicos da associação bem como os indicadores a serem utilizados para a mensuração do alcance das estratégias previamente definidas, sendo o seu desenvolvimento visualizado no quadro 5.

Quadro 5 – Desenvolvimento do Mapa estratégico segundo a metodologia *Balanced Scorecard*

PERSPECTIVAS	AÇÕES ESTRATÉGICAS	INDICADORES UTILIZADOS
Perspectiva financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a rentabilidade da associação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de lucratividade geral;
Perspectiva de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Atrair novos associados; • Identificação das necessidades dos associados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentagem de introdução de associados; • Faturamento mensal de participação dos associados.
Perspectiva de processos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Controle interno de demandas dos associados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentagem de demandas atendidas mensalmente; • Porcentagem de frequência em eventos;
Perspectiva de aprendizado e crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento e capacitação da equipe interna e membros da diretoria 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de capacitação. • Custo para treinamento da equipe;

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Para a criação do Balanced Scorecard Kaplan e Norton (2004) afirmam que “a melhor maneira de construir mapas estratégicos é de cima para baixo, partindo do destino e mapeando as rotas que levarão até aquele ponto” (KAPLAN, NORTON; 2004 p.107). Dessa forma, a criação do mapa estratégico inicia-se a partir da construção da perspectiva financeira, dispondo as organizações de indicadores para a mensuração desses resultados.

A associação possui o objetivo de aumentar sua rentabilidade por meio da atração de novos associados que utilizarão seus serviços. Assim, a ACIG tendo em seus objetivos estratégicos o aumento de rentabilidade, o mesmo será mensurado a partir da criação do indicador de rentabilidade da associação, sendo esse o cálculo da margem líquida das operações da associação. Para a sua concepção será calculado o lucro líquido das receitas da associação sendo esse valor dividido pelo resultado líquido multiplicando esse valor por cem chegando a um valor percentual, esse por sua vez será o índice de rentabilidade geral da associação.

Sendo construída a mensuração dos objetivos financeiros Kaplan e Norton (2004) apontam que as organizações se esforçam continuamente para a criação de valor para seus clientes, por isso, criar objetivos para essa perspectiva faz com que a mesma se diferencie dos concorrentes e conquistem seus clientes almejados. Nesse sentido, os objetivos estratégicos da ACIG quanto à perspectiva de clientes está relacionado com a identificação das necessidades dos associados bem como a atração de novos membros para a ACIG.

Assim, para a mensuração dos objetivos estratégicos de clientes foram criados dois indicadores sendo o primeiro a porcentagem de novos associados, que será calculado a partir do número de novos associados, dividido pelo número de novos associados mais o número de membros atuais, ao final a porcentagem será o valor para avaliar o aumento ou diminuição do quadro de associados da associação. O segundo indicador indicado para essa perspectiva está relacionado ao faturamento de participação dos associados, dessa forma a partir da identificação das necessidades os associados perceberão os benefícios de continuar vinculados à ACIG, por consequência haverá aumento da receita e para seu cálculo será analisado o faturamento total menos os custos operacionais, esse valor sendo dividido por cem.

Dando prosseguimento à construção do mapa estratégico a próxima perspectiva que será analisada será a de controles internos. Como pôde ser avaliado durante a discussão dos resultados dessa pesquisa, a ACIG não possui um canal de comunicação formal para que os associados possam expor suas sugestões ou demandas, dessa forma se mostra importante a criação de controles internos que objetivam formalizar as solicitações dos associados. Outro ponto observado durante a coleta de dados é o desafio da diretoria e equipe interna da associação em criar um ambiente propício para o desenvolvimento do associativismo no município de Guanhães – MG.

Diante disso, foram criados dois indicadores para avaliar se os processos internos da associação estão de acordo com a entrega de valor para os associados, por isso o primeiro indicador diz respeito ao atendimento de demandas dos associados, sendo o cálculo para esse indicador feito a partir do total de demandas atendidas durante o mês dividido pelo total de demandas solicitadas, sendo esse valor multiplicado por cem, já o segundo indicador visa analisar a participação dos associados nos eventos que a ACIG oferta aos seus membros, sendo identificado durante a pesquisa uma das áreas de foco para associado. Nesse sentido, o indicador de frequência em eventos seria calculado a partir do número total de membros participantes, dividido pelo total de membros ativos da associação.

Por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento para a associação se mostra como algo essencial para a construção dos objetivos estratégicos devido à diretoria não possuir um conhecimento sobre a metodologia BSC, assim, se mostra necessário a criação de capacitação e treinamentos não apenas para a diretoria mas também para a equipe interna que auxilia na construção e manutenção dos objetivos estratégicos. Por isso, para essa perspectiva foram criados dois indicadores que objetivam mensurar o custo de treinamento e o percentual de pessoas capacitadas.

O indicador de índice de custo de treinamento da equipe será calculado a partir da definição do custo a ser empregado para tal atividade, a partir disso será feita a divisão do custo investido pelo custo total planejado, sendo esse valor multiplicado por cem, já o índice de capacitação será feito a partir da divisão do total de pessoas treinadas dividido pelo total de pessoas que devem ser treinadas.

Diante do exposto, para melhor visualização dos indicadores a serem utilizados o quadro 6 apresenta as fórmulas de cada indicador para que possam ser aplicados.

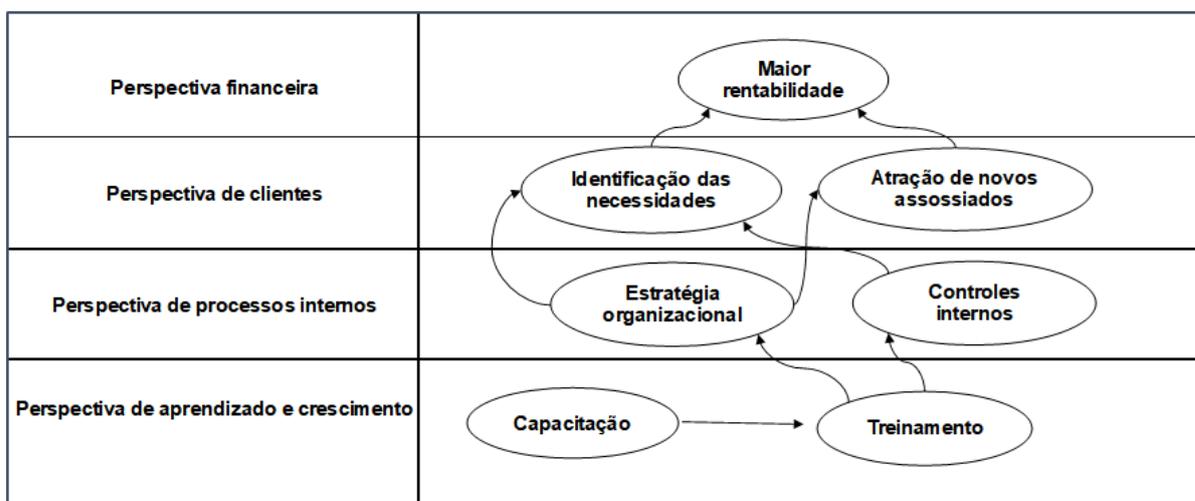
Quadro 6 – Fórmulas para indicadores do Mapa estratégico da ACIG

INDICADORES PARA MENSURAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
Perspectiva	Indicador	Fórmula
Financeira	Índice de rentabilidade	Rentabilidade (%)= (lucro líquido / receita líquida) x 100
Clientes	Porcentagem de novos associados	Novos associados (%)= número atual de associados / (número atual de associados + número de novos associados) x 100
	Faturamento de participação de associados	Faturamento(%)= {100 - [(Custos operacionais / Receita total) x 100]}
Processos internos	Resolução das demandas dos associados	Atendimento de demandas (%)= (total de demandas atendidas mensais / total de demandas solicitadas mensais) x 100
	Participação em eventos	Participação (%)= (Membros participantes / Membros ativos da associação) x 100
Aprendizado e conhecimento	Custo para treinamento da equipe	Índice de execução de treinamentos (%)= (Custo total investido / Custo total planejado) x 100
	Índice de capacitação	Capacitação= Indivíduos treinados / total de indivíduos a serem treinados

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Kaplan e Norton (2004) alegam que os mapas estratégicos auxiliam a organização a definir suas estratégias de forma coerente, o que possibilita os gestores estratégicos na identificação de lacunas que podem ser ajustadas a partir das suas identificações. Sendo assim, a partir da identificação dos objetivos estratégicos da associação e posterior mensuração dos mesmos, a figura 5 apresenta o mapa estratégico da ACIG à luz da metodologia Balanced Scorecard.

Figura 5 – Mapa estratégico da Associação Comercial e Industrial de Guanhães



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho buscou identificar o comportamento estratégico utilizando uma metodologia voltada para organizações privadas que buscam o resultado financeiro por meio da adoção de estratégias que resultem no sucesso financeiro do negócio. A princípio, um dos grandes desafios para a construção desta pesquisa está relacionado em adaptar uma ferramenta criada e aperfeiçoada para ser utilizada no setor empresarial em organizações do terceiro setor, que por meio de suas atividades assistenciais desenvolvem suas atividades por meio do trabalho de cunho voluntário.

Em relação ao associativismo, esse se mostrou para o pesquisador como uma forma de mudar a realidade do empresariado local, sendo as atividades desenvolvidas pela associação analisada de grande importância para que os comerciantes locais possam se unir para defender seus interesses visto que na cidade à qual ela está situada o setor comercial se mostra de grande relevância para a economia do município.

Quanto ao campo acadêmico a pesquisa possibilitou que o pesquisador pudesse se aprofundar em uma área da administração que envolve a criação e elaboração das estratégias organizacionais, sendo o conhecimento adquirido durante o curso de grande importância para a criação do mapa estratégico e elaboração dos indicadores sugeridos para a associação.

Com a análise dos dados verifica-se que a associação não possui criado um planejamento estratégico, sendo essa ferramenta um documento importante para a construção do *Balanced Scorecard*, por isso, com a sua elaboração a diretoria da associação poderá definir melhor seus objetivos que possuem o intuito de garantir a sua continuidade e conseqüentemente alcançar os objetivos estratégicos elencados neste estudo.

Como limitação, a pesquisa possuiu uma dificuldade para encontrar materiais acadêmicos para a sua fundamentação teórica devido ao fato de as ferramentas de gestão criadas, em sua maioria, serem elaboradas para organizações públicas ou privadas, sendo o terceiro setor uma área muitas vezes negligenciada pelos administradores que desconsideram sua capacidade transformadora para a sociedade, mesmo essas organizações não prezando o lucro operacional em suas atividades.

REFERÊNCIAS

ACIF. **Histórico**. Disponível em: <https://www.acif.org.br/a-acif/historico/>. Acesso em 22 de out. 2021.

ACIG. **Conheça a ACIG**. Disponível em: <https://www.acif.org.br/blog/beneficios-de-uma-associao-empresarial/>. Acesso em 05 de jun. 2021.

ACIG. **Conheça a ACIG**. Disponível em: <https://www.aciguanhaes.com.br/institucional/acig/>. Acesso em 05 de jun. 2021.

ACIG. **Missão, visão e valores**. Disponível em: <https://www.aciguanhaes.com.br/>. Acesso em 05 de jun. 2021.

ALMEIDA, André. **A análise SWOT no plano de negócios**. 14 mar. 2016. Disponível em Acesso em 13 nov. 2021.

ALMEIDA, Ivana Carneiro; ANTONIALLI, Luiz Marcelo; GOMES, Almiralva Ferraz. **Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow**. Revista Ibero Americana de Estratégia, v. 10, n. 1, p. 102-127, 2011.

ALMEIDA FILHO, Augusto Alves de. **Seleção e implantação de um sistema de gestão financeira para APAE de Serra Talhada**. 2019. 70 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Sistemas de Informação) – Unidade Acadêmica de Serra Talhada, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Serra Talhada, 2019.

ANDRADE, Inacilma Rita Silva; FRAZÃO, Maria de Fátima Araújo. **Estratégia em ação: planejamento estratégico e balanced scorecard na OSID**. Revista de gestão, finanças e contabilidade, v. 1, n. 1, p. 18, 2011.

ANDRADE, Miriam Gomes Vieira de. **Organizações do terceiro setor: estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas**. 2002.

ANJOS, Mirtes. **A importância da comunicação da missão, visão e valores para os empregados**. São Paulo, SP, setembro de 2017.

ARAÚJO, Osório Cavalcante; CARNEIRO, Célia Maria Braga; ARAUJO, Maria Ivany Gomes. O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2001.

ANTONIALLI, Fábio *et al.* **Estratégia Organizacional: um estudo histórico e bibliométrico**. Revista espacios, v. 38, 2017.

AVENI, Alessandro. Canvas Social: **tecnologia para modelar a missão e os impactos do terceiro setor**. Revista JRG de Estudos Acadêmicos, v. 1, n. 2, p. 27-53, 2018.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. **Planejamento estratégico organizacional**. Revista eletrônica de contabilidade, v. 1, n. 2, p. 123, 2004.

BEHLING, Gustavo; LENZI, Fernando César. **Competências empreendedoras e comportamento estratégico**: um estudo com microempreendedores em um país emergente. BBR. Brazilian Business Review, v. 16, p. 255-272, 2019.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC)**: ênfase na elaboração do TCC de pós graduação Lato Sensu/ Janete Lara de Oliveira Bertucci. 1. Ed. – 7. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2015.

BORGES, Jussara. **Participação política, internet e competências infocomunicacionais**: estudo com organizações da sociedade civil de Salvador/ Jussara Borges. 2011. 352 p.

BRASIL. **Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9608.htm. Acesso em 26 de jul. 2021.

BRASIL. **Terceiro setor. — Brasília**: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2015.

BRUNALDI, Karla Regina. **Comportamento estratégico e estilo cognitivo de dirigentes de pequenas empresas construtoras**, 2005. 140p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, UFSC, Florianópolis.

CALEGARE, Marcelo Gustavo Aguilar; JUNIOR, Nelson da Silva. **A “construção” do terceiro setor no Brasil**: da questão social à organizacional. Revista psicologia política, v. 9, n. 17, p. 129-148, 2009.

CARDANO, Mario. **Manual de pesquisa qualitativa**. A contribuição da teoria da argumentação. Tradução: Elisabeth da Rosa Conill. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2017.

CARDOSO, Univaldo Coelho. **OSCIPI: organização da sociedade civil de interesse público**. / Univaldo Coelho Cardoso, Vânia Lúcia Nogueira Carneiro, Édna Rabêlo Quirino Rodrigues. – Brasília: Sebrae, 2014.

CAVALCANTE, Carlos Eduardo *et al.* **Motivação para entrada de voluntários em ONG brasileira**. Revista de Administração (São Paulo), v. 50, p. 523-540, 2015.

CICONELLO, Alexandre. **O conceito legal de público no chamado “Terceiro Setor”**. Terceiro setor: temas polêmicos. São Paulo: Peirópolis, v. 1, 2004.

CHICHOSKI, Ivandro Osvaldo; CERETTA, Gilberto Francisco; ROCHA, Adilson Carlos. **Comportamento estratégico baseado na tipologia de Miles e Snow**: um estudo com empresas do setor industrial de Ampére-PR. Qualitas Revista Eletrônica, v. 14, n. 1, 2013.

COLINS, Jill. **Pesquisas em administração: um guia para alunos de graduação e pós graduação/ Jill Collins e Roger Hussey; trad. Lucia Simioni. – 2.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.**

DA SILVA, Jaqueline Gomes; QUARESMA, Naiara Da Silva. **A importância de um sistema de gestão integrada para empresas de construção civil.** 2019.

FELIX, Rozelito; DO PRADO FELIX, Patrícia; TIMÓTEO, Rafael. **Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas.** Revista do Serviço Público, v. 62, n. 1, p. 51-74, 2011.

GHOBRIL, Alexandre Nabil; MOORI, Roberto Giro. **Alinhamento estratégico entre indústrias de bens de capital e de alimentos: uma análise com base em Miles & Snow.** Gestão & Regionalidade, v. 25, n. 73, p. 6-20, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos, 1946- **Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil.** - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002

GIMENEZ, Fernando AP et al. **Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow.** Revista de administração contemporânea, v. 3, p. 53-74, 1999.

GOLDSZMIDT, Rafael Guilherme Burstein; PROFETA, Rogério Augusto. **Implementação da estratégia: um estudo de caso da interação BSC–PNQ.** Revista Alcance, v. 11, n. 1 (Jan-Abr), p. 101-120, 2004.

GOMIG, Elisabeth Loureiro. **Proposta de elaboração de um material de informação e divulgação sobre o sistema associativista empresarial brasileiro.** Revista Competitividade e Sustentabilidade, v. 7, n. 2, p. 361-372.

GULINI, Pedro Leo *et al.* **Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina.** 2005.

HECKERT, Cristiano Rocha; SILVA, Márcia Terra da. **Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor.** Production, v. 18, p. 319-330, 2008.

HERNAN, Alday Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica.** Revista FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

HUBNER, Andréia Beatriz; BARTZ, Daniel. **Aplicabilidade do fluxo de caixa como instrumento de gestão financeira em uma associação comercial.** 2011.

IBGE. **FASFIL - As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil.** Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/outras->

estatisticas-economicas/9023-as-fundacoes-privadas-e-associacoes-sem-fins-lucrativos-no-brasil.html?=&t=destaques. Acesso em: 15 de nov. 2021.

IPEA. **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil** / organizador: Felix Garcia Lopez. – Brasília: Ipea, 2018.

JAIME, Pedro. **O empresariado e a questão social**: apontamentos para a interpretação de um novo associativismo empresarial no Brasil. Revista de Administração Pública-RAP, v. 39, n. 4, p. 939-976, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Gulf Professional Publishing, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática** / Robert S. Kaplan e David P. Norton. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KIYAN, Fábio Makita. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**. 2001. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico**. Cadernos EBAPE. Br, v. 9, p. 1045-1065, 2011.

KOTLER, Philip, Gary Armstrong. **Princípios de Marketing**. Traduzido por Arlete Simille Marques, Sabrina Cairo; revisão técnica Dílson Gabriel dos Santos, Francisco J.S.M. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008;

LEAL, Edvalda Araújo; SOARES, Mara Alves; DE SOUSA, Edileusa Godoi. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: O MODELO INTEGRADO BALANCED SCORECARD**. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2006.

LIMA, José Raimundo Oliveira; SILVA, Isabela Oliveira. **Associativismo e cooperativismo como elementos que compõem arranjos estratégicos para o desenvolvimento local**. Cadernos do Desenvolvimento, v. 15, n. 27, p. 165-182, 2020.

LOPES, Laerson Morais Silva; RIGO, Ariádne Scalfoni; JÚNIOR, Jeová Torres Silva. **Utilidade Social na Percepção dos Usuários de Organizações da Sociedade Civil**: Primeiras Análises a Partir de uma Rede de Economia Solidária na Bahia-Brasil. Revista Alcance, v. 25, n. 1, p. 38-60, 2018.

MACHADO, Nelson Santos. **O relacionamento entre estrutura, poder e estratégia nas organizações universitárias**: o caso da Universidade do Oeste de Santa Catarina. Florianópolis. 297 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MAIA, Rousiley Celi Moreira. **Internet e esfera civil: limites e alcances da participação política.** Internet e participação política no Brasil. Porto Alegre: Sulina, 2011. Cap.2. p.47-91.

MARTINS, Vinicius Abilio. **Proposta de um mapa estratégico para uma universidade pública.** Revista Evidenciação Contábil & Finanças, v. 3, n. 2, p. 88-103, 2015.

MIRANDA, Regiane Silva; SANTOS, Kaio de Bessa. **A regulamentação do trabalho voluntário no Brasil: a realidade prática.** Revista Científica da Faculdade Quirinópolis, v. 1, n. 11, p. 442-460, 2021.

MIREK, Zélia Maria; RODRIGUES, Luis Adriano. Plano de Ação Administrativo e Financeiro para Instituições do Terceiro Setor. Revista de Administração, v. 12, n. 22, p. 86-105, 2014.

MOREIRA, Daniel de Araújo. **Avaliação de Projetos Sociais: um Estudo sobre o Programa de Desenvolvimento em gestão para organizações do Terceiro Setor (PDG.org)** / Daniel de Araújo Moreira. Pedro Leopoldo: FPL, 2018.

OLIVEIRA, Ana Emília Figueiredo; REIS, Regimaria Soares. **Gestão pública em saúde: monitoramento e avaliação no planejamento do SUS.** São Luís: Edufma, 2016. 45 p.

OLIVEIRA, Ana Cláudia; FILHO, Bento Alves da Costa. **A ATUAÇÃO DAS EMPRESAS ATRAVÉS DO ASSOCIATIVISMO: O CASO DO POLO MOVELEIRO DE RIO VERDE GO. REVISTA CIENTÍFICA DE NEGOCIOS: ARTIGOS, RESUMOS E RESENHAS - Ano I – 2019.**

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. In: **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 2007.

DE OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. **Balanced scorecard: uma análise da produção acadêmica brasileira na área de administração.** 2008. 176 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.

DE OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração** / Maxwell Ferreira de Oliveira. -- Catalão: UFG, 2011.

DE PAULA, GILLES BRUNO. **Balanced Scorecard (BSC): enxergando sua empresa por novas perspectivas.** Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/balanced-scorecard-bsc/>. Acesso em 11 de dez. 2021.

PINHEIRO, Antonio José, SOBRINHO, Léda. **O marco regulatório das organizações da sociedade civil: a lei nº 13.019/2014 e sua repercussão na contratação com o poder público.** 2017.

RIBAS, Ademir Juracy Fanfa; TEIXEIRA, Gylmar; FACINI, Marcio Alexandre. **Planejamento estratégico**. 2014.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. O comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: um estudo multicaso em três empresas familiares na indústria da construção civil–setor de edificações. **Anais do II Encontro Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 2001.

SALES, Isabele da Silva; ALENCAR, Luis Carlos Queiroz de. **Associativismo**: uma vantagem competitiva para as micro, pequenas e médias empresas no ramo de material de construção em Maracanaú. Disponível em: <https://www.faculdadescearenses.edu.br/biblioteca/TCC/ADM/ASSOCIATIVISMO%20UMA%20VANTAGEM%20COMPETITIVA%20PARA%20AS%20MICRO%20PEQUENAS%20E%20MEDIAS%20EMPRESAS.pdf>. Acesso em 15 de nov. 2021.

SARAIVA, Helena Isabel; ALVES, Maria-Ceu FG. **A Evolução do Balanced Scorecard**–uma Comparação com Outros Sistemas. HOLOS, v. 4, p. 185-200, 2017.

SANTOS, Nilcéia Cristina dos. **Terceiro setor no Brasil**: estratégias para a captação de recursos / Nilcéia Cristina dos Santos. – Piracicaba: [s.n.], 2016.321 f.

SANTOS, Suely Xavier dos. **Organização do terceiro setor** / Suely Xavier dos Santos. – Natal: EdUnP, 2012.175p.

SERTEK, Paulo. **Administração e planejamento estratégico [livro eletrônico]** / Paulo Sertek, Roberto Ari Guindani, Tomas Sparano Martins. - Curitiba: InterSaberes, 2012. - (Série Administração Estratégica)."

SILVA, Carlos Eduardo Guerra. **Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro**: uma perspectiva histórica. Revista de administração pública, v. 44, p. 1301-1325, 2010.

SOUSA, Jonilto Costa; DE CAMARGO DIAS, Pedro Henrique Rodrigues. **Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico**. Revista de Ciências da Administração, v. 19, n. 47, p. 29-44, 2017.

SOUZA, Gustavo Henrique Silva de. **A influência de redes estratégicas no desenvolvimento de micro e pequenas empresas**. 2012.

SOUZA, Marcos Cesar Peixoto de. **A importância das ferramentas de gestão nas Organizações**. Disponível em: <https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/A-IMPORTANCIA-DAS-FERRAMENTAS-DE-GESTO-NAS-ORGANIZACAOES-Marcos.pdf>. Acesso em 11 de nov. 2021.

SOUZA, W. J.; MEDEIROS, J. P. **Trabalho voluntário: motivos para sua realização**. Revista de Ciências da Administração, v. 14, n. 33, p. 93-102, 2012.

SCHERER, Flavia Luciane et al. **Comportamento estratégico**: um estudo na indústria de plásticos de Santa Catarina. 2000.

STORCH, Clane Regina Rech; NARA, Elpídio Oscar Benitez; STORCH, Luiz Afonso. **Mapa estratégico, uma representação gráfica do Balanced Scorecard, ferramenta para otimização da tomada de decisões:** estudo de caso de uma indústria de porte médio. Revista Produção Online, v. 4, n. 4, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy; POZO, Hamilton; ALVES, José Antônio Ferreira. **Formulação de um plano estratégico em instituições do terceiro setor:** o caso de uma ONG de pequeno porte. Revista Reuna, v. 17, n. 3, p. 53-72, 2012.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; DANTAS, Giane Gomes Teixeira; BARRETO, Carla Alessandra. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. Revista eletrônica científica da FAESB, v. 1, n. 2, 2018.

TEIXEIRA, Enise Barth. **A análise de dados na pesquisa científica:** importância e desafios em estudos organizacionais. Desenvolvimento em questão, v. 1, n. 2, p. 177-201, 2003.

Terceiro setor. — **Brasília: Senado Federal**, Coordenação de Edições Técnicas, 2015.2800 KB; PDF.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** 2002. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

VALENTE, Daniel Leal; DE MACEDO BRASIL, Caroline Vieira. **Análise de ferramentas administrativas para o planejamento estratégico.** FESP/PPR Publica, v. 3, n. 1, p. 13, 2019.

VIEIRA, Guilherme Emmanuel Gonçalves. **Implementação de ferramenta de monitoramento e controle do planejamento estratégico:** o caso de uma empresa de comunicação corporativa. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso Especialização em Gestão Empresarial) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019.

VIEIRA, Naldeir dos Santos; PARENTE, Cristina; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz (2017), **“Terceiro setor”, “economia social” e “economia solidária”:** laboratório por excelência de inovação social”, Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Número temático – Processos sociais e questões sociológicas, pp. 100-121. DOI: 10.21747/08723419/soctem2017a5

WEBER, Jenifer; LERMEN, Inácio Fabiano; DE SOUZA, Leonardo da Rocha. **Sustentabilidade na Lei nº 13.019/2014 (Estatuto das Parcerias).** Revista de Direito Administrativo, [S. l.], v. 278, n. 2, p. 211–237, 2019. DOI: 10.12660/rda.v278.2019.80055. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/80055>. Acesso em: 23 out. 2021.

APÊNDICE A - Análise do comportamento estratégico da ACIG

Caro respondente, esta é uma entrevista destinada aos membros da Associação Comercial e Industrial de Guanhães e possui o objetivo de levantar informações para a elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso em Administração no Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – Campus São João Evangelista (IFMG-SJE) por meio da análise do comportamento estratégico a partir da metodologia dos pesquisadores Miles e Snow. As respostas serão posteriormente analisadas sendo as informações coletadas utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos da pesquisa.

Seção I – Sobre comportamento estratégico e sua tipologia

1- A ACIG possui uma imagem no mercado como uma associação que:

- Oferece poucos e selecionados serviços, com alta qualidade.
- Adota novas ideias e inovações, mas somente após cuidadosas análises.
- Reage a oportunidades ou ameaças no mercado para manter ou intensificar nossa posição.
- Tem a reputação de ser inovadora e criativa.

2- Os serviços que a associação oferece aos associados são caracterizados como:

- Serviços que são mais inovadores, estão continuamente mudando e ampliando completamente a associação e seu mercado.
- Serviços que são completamente estáveis e que são inovadores em certas unidades/departamentos e mercados;
- Serviços que estão em um estado de transição, largamente baseados na resposta a oportunidades ou ameaças no mercado ou ambiente.
- Serviços que são bem focados, relativamente estáveis e consistentemente definidos em toda a organização e mercado.

3- Os procedimentos que a ACIG usa para avaliar o desempenho estratégico são melhores descritos como:

- () Descentralizados e participativos, encorajando o envolvimento de associados, gestores e colaboradores;
- () Fortemente orientados para exigências de relatórios que demandam atenção imediata.
- () Altamente centralizados e de responsabilidade dos gestores e diretoria;
- () Centralizados nas áreas mais estáveis de serviços e mais participativos nas mais novas áreas de serviços.

4- Em relação aos objetivos da ACIG, como a associação prepara-se para o futuro:

- () Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata;
- () Identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de serviços que sejam novos no segmento de associações comerciais;
- () Identificando aqueles problemas que, se forem resolvidos, manterão e também melhorarão a oferta atual de produtos e sua posição no segmento associativista;
- () Identificando as tendências do segmento associativista comercial, cujo potencial a médio/longo prazo tenha sido comprovado por outras associações, enquanto também são resolvidos problemas relacionados à nossa oferta atual de produtos e às necessidades dos associados.

APÊNDICE B – Entrevista semiestruturada direcionada a diretoria da ACIG

Caro respondente, esta é uma entrevista destinada aos gestores da Associação Comercial e Industrial de Guanhães e possui o objetivo de levantar informações para a elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso em Administração no Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – Campus São João Evangelista (IFMG-SJE) por meio da elaboração de um mapa estratégico seguindo a metodologia *Balanced Scorecard* dos pesquisadores Kaplan e Norton. As respostas serão posteriormente analisadas sendo as informações coletadas utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos da pesquisa.

Seção I – Sobre planejamento estratégico:

- 1- A ACIG apresenta desenvolvido um planejamento estratégico?
- 2- Caso a resposta seja SIM. Por quem é feito? Ele é estruturado para qual horizonte (3 anos, 5 anos, 10 anos, acima de 10)? Todos os membros da diretoria têm acesso a este documento? Se a resposta for NÃO, de que forma a associação repassa aos membros as suas ações estratégicas?
- 3- A associação utiliza de metodologias de gestão na construção de suas estratégias? Caso a resposta seja SIM, poderia informar qual?
- 4- Você conhece a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*?
- 5- A ACIG apresenta missão e visão estabelecidas? Se a resposta for Sim. Quando foi a última atualização e por qual motivo ocorreu essa ação?
- 6- A missão e visão da associação são características relevantes na tomada de decisão da ACIG? De que forma isso acontece?

Caso tenha respondido que exista planejamento estratégico, missão e visão, responda as questões abaixo:

- 7- Ao estabelecer o planejamento estratégico, existem indicadores para avaliar se o mesmo está sendo alcançado?
- 8- Ao estabelecer as metas da associação, existem indicadores para avaliar se as mesmas estão sendo alcançadas?
- 9- Ao estabelecer os objetivos da associação existem indicadores para avaliar se estão sendo atingidos?

Seção II – Sobre *Balanced Scorecard*:

- 1- Em sua opinião, o que é preciso fazer em termos de indicadores para avaliar se as metas estão sendo alcançadas?
- 2- Em sua opinião, o que é preciso fazer em termos de indicadores para avaliar se os objetivos estão sendo alcançadas?
- 3- Em sua opinião, o que é preciso fazer em termos de recursos financeiros para conseguir criar, implementar, e alimentar uma ferramenta como esta? (Por exemplo, que apoios precisam existir, que iniciativas e projetos, outras circunstâncias).
- 4- Em sua opinião, quais são as dificuldades a níveis de processos internos, que teriam de ser ultrapassadas para conseguir implementar esta ferramenta? (Por exemplo, atividades do cotidiano e preenchimento de formulários)

- 5- Em sua opinião, o que é preciso fazer em termos de dificuldades a níveis de perspectivas dos clientes, que teriam de ser ultrapassadas para conseguir implementar esta ferramenta? (Por exemplo, identificação das necessidades dos associados, verificar a rede de serviços ofertados ou estabelecimento de parcerias)
- 6- Em sua opinião, quais são as dificuldades a níveis de aprendizado e crescimento dos membros da diretoria e colaboradores, que teriam de ser ultrapassadas para conseguir implementar esta ferramenta? (Por exemplo, conhecimento empreendedor, construção de metas estratégicas, introdução de novo associados).

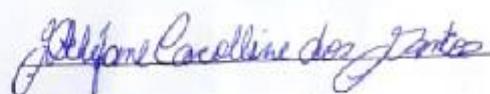
DECLARAÇÃO DE CORREÇÃO E REVISÃO

Eu, Sthéfane Caroline dos Santos, RG nº MG-19.494.107, CPF nº 129.425.416-28, Licenciada em Letras – Português e Inglês e respectivas Literaturas pela Universidade de Uberaba (UNIUBE), declaro para o Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – Campus São João Evangelista, que revisei o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Planejamento estratégico: um estudo sobre o comportamento estratégico à luz das metodologias da Kaplan e Norton Miles e Snow em uma associação comercial do Vale do Rio Doce”, do aluno Lucas Vieira Costa, do curso de Bacharelado em Administração.

Declaro ainda que o presente trabalho encontra-se de acordo com as normas ortográficas e gramaticais vigentes.

Por ser verdade, excepo a presente declaração.

Guanhães(MG), 29 de dezembro de 2021.



Sthéfane Caroline dos Santos