

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

UM ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NUMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS¹

Vanessa Tamires Jensen Forgearini², Maiquel Silva Kelm³.

¹ Pesquisa decorrente da Atividade Prática Supervisionada (APS) - Faculdade América Latina

² Aluno do Curso de Administração da Faculdade América Latina - vanessa.forgearini@gmail.com

³ Maiquel Silva Kelm - Mestre em Desenvolvimento. Professor da Faculdade América Latina Ijuí. maiquel.kelm@americalatina.edu.br

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho visa contextualizar as diferentes maneiras vistas sobre estratégias definidas por diversos autores, alguns sendo abordados aqui neste artigo. Para tanto em primeiro momento é abordado à origem da estratégia, os autores principais desta obra são Henry Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Entretanto, escreveram o livro Sáfari De Estratégia, sendo definido os 5 P's da estratégia, abordando as 10 escolas de pensamentos sobre estratégias. Para tanto Mintzberg (1973), ainda definiu três modos de formular as estratégias, em seu artigo strategy making in three modes. No entanto, foi escolhido uma organização sem fins lucrativos, o Grupo Escoteiro Liane Marta da Costa, com intuito de perceber como são formuladas as estratégias dentro da organização.

2. METODOLOGIA

Os métodos usados neste trabalho foram: pesquisa de natureza descritiva, estudo de caso, qualitativa e entrevista semiestruturada. A pesquisa é definida como descritiva, segundo Gil (2006, p.44) têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno. É classificada como estudo de caso, pois analisa como são formuladas as estratégias de entidade, de acordo com Gil (2006). O estudo classificado também como uma entrevista semiestruturada, sendo realizada uma entrevista informal com o diretor técnico da instituição, levantando dados sobre a mesma.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 Contextualizando a Estratégia

O objetivo empresarial de uma organização é criar estratégia, sendo necessário ter “armas” que são as táticas usadas para alcançar esse determinado objetivo. Segundo Kuyven (2004, p. 3247) “estratégia é uma palavra que vem do grego Strategos e está intimamente relacionada com a questão militar. Strategos significa um general em comando de um exército”.

3.2 Os 5 P's da Estratégia

Na visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a estratégia como plano é a trajetória da empresa, definindo valores e algumas diretrizes a serem alcançadas, isso de acordo com cada organização formando um planejamento estratégico. Ainda baseado nos mesmos autores, trazem a estratégia como padrão que significa estabilizar algo que vem dando certo na organização, muitas organizações adotam padrões podendo ser de atendimento, rotinas administrativas, produção, preço, produto e qualidade.

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

A estratégia posição, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), define qual ramo irá abordar, qual será a qualidade de produtos oferecidos e qual classe de clientes vai atender. Outra definição para estratégia é a perspectiva sendo observado para dentro da empresa, olhando os colaboradores e a mente do estrategista. A última visão de estratégia para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) é a estratégia como pretexto, que contextualiza o que Sun Tzu (1971) teorizou, que é um truque usado pelos gestores das empresas para enganar os concorrentes.

3.3 As dez formas de como pensar em estratégias

Escola do Design: Processo de Concepção

Assim como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.36) “a escola do design propõe um modelo de formulação de estratégias que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas”. De acordo com os mesmos autores, a escola baseia-se na Matriz SWOT, do inglês S= strengthness (força), W=weakness (fraqueza), O=opportunity (oportunidade) e T=threat (ameaça).

Escola do Planejamento: Processo Formal

Assim como Born (2013, p.33) “são estabelecidos objetivos ou metas concretizadas no qual a organização deve cumprir ao longo do percurso da sua caminhada”. É analisado os ambientes internos e externos perante a empresa.

Escola do Posicionamento: Processo Analítico

A preocupação dessa escola é olhar para suas próprias estratégias, para dentro, do que está sendo tratado, a posição em que ela se encontra no presente momento. Born (2013, p.33) “aborda que é sequência das escolas de planejamento e design, traz mais riqueza no que já vem sendo abordado, dando mais ênfase e complementando as propostas já salientadas”.

Escola Empreendedora: Processo Visionário

Esta escola é caracterizada pela existência de um líder, conforme Born (2013, p. 34) “leva em consideração outros aspectos como intuição, julgamento, sabedoria, experiência junto sendo de direção ou visão”.

Escola Cognitiva: Processo Mental

Para Born (2013, p. 34), “antes desta escola, o que acontecia na mente dos estrategistas era uma incógnita, pois os pesquisadores estavam mais preocupados com os subsídios para pensar e não com os pensamentos propriamente ditos”.

Escola do Aprendizado: Processo de Aprendizagem

Com base no autor Born (2013, p.34), é conceituada, “ muitas vezes, a ideia no papel parece simples, ou seja, a sua formulação, mas colocá-la em prática é bastante difícil”. Do modo que os estrategistas aprendem com o tempo.

Escola do Poder: Processo de Negociação

A hierarquia de uma empresa diz muito a respeito desse pensamento, pois, existem chefes e subchefes, e isto pode causar conflitos. Assim como Born (2013, p.34) “ utiliza-se fortemente do poder e da política para negociar as estratégias que favorecem determinados interesses”.

Escola Cultural: Processo Idealizador

Segundo Born (2013, p. 35) baseia-se no campo cultural em que se encontra a empresa e a cultura de um lugar. O processo idealizador e centralizador dessa escola está ligado com o lugar, com as pessoas que fazem parte de um grupo, pois são elas que determinam o processo de tomadas de decisões perante às estratégias.

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

Escola Ambiental: Processo Reativo

Baseado no Born (2013, p. 35) essa escola defende que o processo de estratégia está relacionado com o ambiente sendo o centro de formação das estratégias, portanto, um processo reativo.

Escola da Configuração: Processo de Transformação

Nesta escola ocorre um processo de transformação, acontece um contato entre o ambiente e a estratégia. Para tanto, Born (2013, p.35) apud Mintzberg, (2010):

Enxerga a estratégia de duas formas: primeiro como configurações, buscando a coerência da estratégia da organização como contexto que a cerca, em um estado único. Depois, como transformações, ou um processo de mudança de estado, como uma consequência inevitável da configuração.

3.4 Três modos de formular estratégias

Modo Empreendedor

Baseado no artigo de Mintzberg (1973), o empreendedor tem como característica ser o líder, é o visionário da equipe, toma decisões ariscadas por toda a organização. Para este modo foram salientadas quatro características principais: a criação de estratégias é dominada pela busca ativa por novas oportunidades, o poder é centralizado nas mãos do executivo principal, é caracterizada por saltos dramáticos à frente de incertezas e crescimento é a meta dominante na organização empreendedora.

Modo Adaptativo

Este modo se adapta ao mercado de trabalho, Mintzberg (1973, p.2): “o chefe conscientemente evita as incertezas, resolve problemas atuais mais do que desenvolve estratégias de longo prazo”. Estabeleceu-se quatro principais características: a criação de estratégias reflete a divisão de poder entre membros de uma coalizão complexa, o processo de criação de estratégias é caracterizado por soluções reativas aos problemas existentes mais do que proativa em busca de novas oportunidades, a organização adaptativa toma as suas decisões em passos incrementais e em série e decisões desconexas são características da organização adaptativa.

Modo de Planejamento

As estratégias são formais, são planejadas de acordo com informações do ambiente externo da empresa. Assim como Mintzberg (1973) existem três características principais: o analista desenvolve o papel principal na criação de estratégias, o modo de planejamento foca na análise sistemática, particularmente na avaliação dos custos e benefícios de propostas competitivas, o modo de planejamento é caracterizado, acima de tudo, pela integração das decisões e estratégias.

3.5 Análise e Interpretação De Dados

A empresa escolhida para ser entrevistada é o Grupo Escoteiro Liane Marta da Costa, situado dentro do Colégio Liane Marta da Costa, Guarapuava-PR, fundada em 30 de agosto de 2014. O escotismo visa contribuir para que os jovens assumam seu próprio desenvolvimento, especialmente do caráter, ajudando-os a realizar suas plenas potencialidades físicas, intelectuais, sociais, afetivas e espirituais, como cidadãos responsáveis, participantes e úteis em suas comunidades.

Os participantes (jovens) do grupo são de 6,5 até 17 anos de idade e os voluntários são 18 (administração e chefes) sendo que acontece uma variação dos membros juvenis. Os grupos são divididos pela idade dos jovens que farão parte de grupos, sendo denominado como lobinhos(as): 6,5 anos a 10 anos; escoteiros(as): 11 anos a 14 anos; e sêniores (meninos) / guias (meninas): 15

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

anos a 17 anos. Hoje todo o grupo de integrantes jovens é definido assim 4 lobinhos (as), 22 escoteiros (as) e 7 sêniores/guias.

Analisando os dados coletados numa entrevista semiestruturada, foi possível identificar a o Modo Empreendedor de formação de Estratégias (MINTZBERG, 1973), já que as estratégias são originárias da mente de um líder visionário, que é o diretor técnico do Grupo de Escoteiros. Este líder busca ativamente por novas oportunidades de crescimento, que se iniciam desde a origem do grupo, como pelas ações percebidas durante o período de pesquisa.

Outra característica que marca o Modo Empreendedor de formação de estratégias, é que, segundo Mintzberg (1973) as organizações empreendedoras o poder está centralizado nas mãos de um executivo principal. O Grupo Escoteiro Liane Marta da Costa possui, na figura do seu líder, a construção e definição das estratégias. Este líder possui qualidades capazes de conduzir o grupo, sendo um diretor técnico com um caráter corajoso e aventureiro, carismático, típico de líder empreendedor. As atividades para os jovens são definidas pelo líder empreendedor saindo de sua mente e iniciativa.

A instituição realiza todo início de ano um breve plano de ações conduzido a partir das iniciativas do líder. Este plano de ações visa organizar as atividades que serão realizadas durante o ano. A criação das estratégias para as atividades do grupo se baseia em manuais que estão disponibilizados no site da União de Escoteiros do Brasil.

A formulação das estratégias para um todo se origina do próprio líder da instituição. É ele quem dá o norte, para tanto, tudo concentrado na mente do estrategista, sendo aproveitando oportunidades que surgem no decorrer do ano para realização das práticas no grupo. Com todos os atrativos que o grupo proporciona, existe um crescimento relativamente considerado bom do número de crianças participantes do escotismo.

Em linhas gerais, a formação das estratégias do Grupo de Escoteiros está diretamente ligado a intuição, sabedoria, experiência e critério do seu diretor e líder.

Considerações

O presente trabalho teve como objetivo principal compreender como são formuladas as estratégias dentro de uma organização sem fins lucrativos. Para isso foi escolhido o Grupo Escoteiro Liane Marta da Costa que possui uma característica educacional.

No que tange o entendimento da formação das estratégias, pode-se compreender que as estratégias são originárias do julgamento e intuição do líder do Grupo de Escoteiros, caracterizando assim o Modo Empreendedor de formação de estratégias (MINTZBERG, 1973). É na figura deste líder que está concentrado todo o agir do grupo, todas as decisões, qual caminho melhor seguir, tudo fica a cargo do líder visionário.

Palavras-Chaves: Estratégias, Organizações Não Governamentais, Formulação e Análise

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORN, Roger. Desvendando o Planejamento Estratégico. Porto Alegre. Ed. Sulina. 2º Edição. 2013
GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo. Ed. Atlas. 5º Edição. 2006
MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, Henry, Bruce e Joseph. Safári de Estratégia. Porto Alegre, Ed. Bookman. 2º edição. (2010)

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

MINTZBERG, Henry. Todas as partes do elefante. HSM Management pesquisar Mintzberg (1999)
MINTZBERG, H. Strategy making in three modes. Californian Management Review, v. 16, n.2, winter, 1973.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico. São Paulo, Editora Atlas. 32ª Edição (2014).

KUYVEN, Arlete. Formação de estratégias em pequenas empresas: um estudo de caso, XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Florianópolis- SC (2004).