

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS**

Aluno: Duane Augusta da Silva Alves  
Orientador: Me. Pedro Ramos Lima

Aparecida de Goiânia, 2015

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ENTIDADES SEM  
FINS LUCRATIVOS**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Ciências Contábeis sob orientação do Prof. Me. Pedro Ramos Lima.

Aparecida de Goiânia, 2015.

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Duane Augusta da Silva Alves

**PLANEJAMENTO ESTRATEGICO NAS ENTIDADES SEM**  
**FINS LUCRATIVOS**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Ciências Contábeis sob orientação do Prof. Me. Pedro Ramos Lima.

Avaliado em \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Nota Final: (      ) \_\_\_\_\_

---

Professor- Orientador Me. Pedro Ramos Lima

---

Professor Examinador Vinícius Bernardes Roberto

Aparecida de Goiânia, 2015.

## RESUMO

Em nossa sociedade, vivenciamos que as organizações vêm sofrendo constantes mudanças devido à globalização e o aumento da competitividade entre as empresas. Onde seu resultado empresarial e contábil poderá ser afetado. Ao observar essas mudanças, constatamos a grande importância de um planejamento estratégico para as organizações sem fins lucrativos. Contribuindo para que a empresa possa encontrar a direção correta e auxiliar a mesma a antecipar-se de ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias. Embora as organizações do terceiro setor tenham dificuldades de colocar em prática técnicas administrativas, algumas sugestões simples podem gerar benefícios consideráveis à gestão das Instituições Sem Fins Lucrativos. A implementação de um Planejamento Estratégico tem por objetivo auxiliar seus gestores na tomada de decisão, visualizando seu futuro, antecipando-se de ameaças e riscos e contribuindo no seu levantamento de recursos e controle financeiro. A realização desse estudo se deu a pesquisas bibliográficas e ao auxílio dos estudos de caso já publicados acerca desse assunto. Os estudos de casos já publicados enfatizam essa importância.

**PALAVRAS CHAVES:** Planejamento Estratégico, Entidades Sem Fins Lucrativos, recursos e controle financeiro.

## **ABSTRACT**

In our society, we experience que organizations have constantly changes due to globalization and competition Increased Among companies. Where his business and accounting results may be affected. By observing these changes, we see the great importance of strategic planning for nonprofit organizations Contributing. to the company to find the right direction and help it anticipate threats and to make a diagnosis of opportunities and improvements. Although third sector organizations have difficulties to put into practice management techniques, some simple suggestions can generate considerable benefits to the management of non-profit institutions. Implementing a Strategic Plan aims to help managers in their decision making, visualizing your future, is anticipating threats and risks and contribute to your fundraising and financial control. The present study was given to bibliographic research and the aid of case studies already published on this subject. The case studies already published emphasize its importance.

**AND KEYWORDS:** Strategic planning, Nonprofit, resources and financial control.

## INTRODUÇÃO

As Organizações Sem Fins Lucrativos necessitam de quatro elementos para seu funcionamento: um plano, marketing, pessoas e dinheiro. Ressalta-se que a Organização Sem Fins Lucrativos não podem se subordinar ao processo de levantamento de recursos financeiros, embora seja necessário para o funcionamento de suas atividades, mas sim tê-lo para que sua missão seja cumprida. Sendo assim, adquirir recursos financeiros é um meio e não um fim. Portanto essas organizações deverão ter o comportamento de empresa e ter a responsabilidade de Estado, pelo fato de serem autossustentáveis e geralmente exercer funções em setores sociais (DRUCKER, 1995).

As Organizações de Terceiro Setor ou Sem Fins Lucrativos podem variar de tamanho, grau de formalização, volume de recursos, objetivo institucional e forma de atuação, obtenção de recursos e diversidade de nossa sociedade, como também a sua missão e objetivo (FISCHER, 2002).

Sendo assim, o Planejamento Estratégico aponta-se como uma ferramenta gerencial de grande importância para as Organizações Sem Fins Lucrativos quanto para Organizações que tem como objetivo a lucratividade, contribuindo de forma adequada na destinação de recursos e fortalecendo a organização financeiramente (MARA, 2000).

As organizações sem fins lucrativos ou as com fins lucrativos que adotam planejamento estratégico, são mais rápidas ao encontrar uma saída para seus desafios e problemas, relacionada àquelas entidades que não utilizam de planejamento na sua gestão (BEGGY, 2002).

O presente artigo tem por objetivo a questão: É importante um Planejamento Estratégico para as Entidades Sem Fins Lucrativos? A metodologia utilizada para a consecução do objetivo do trabalho foi à realização de uma Pesquisa Bibliográfica Descritiva, utilizando estudos de caso já publicados na Internet sobre o tema em questão.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Vários autores conceituam o planejamento estratégico, como uma ferramenta que auxilia na identificação de um problema e no desenvolvimento do processo de algum produto. Também sendo definido como um processo administrativo que proporciona apoio no procedimento técnico, estabelecendo uma melhor direção a ser seguida pela empresa, para que possa atuar de forma inovadora e diferenciada.

Vasconcellos (1992, p. 249) afirma:

Planejamento Estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu meio ambiente atual e futuro.

Embasando no conceito dos autores, planejamento estratégico é uma ferramenta que poderá ser utilizada pelas organizações para planejar seu futuro, levando em conta seus fatores internos e externos, pensando e agindo estrategicamente.

De acordo com Fischmann & Almeida (2ª edição, 1991, p. 25).

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Para oliveira (20ª edição, 2002, p. 35).

O planejamento pode ser conceituado como um processo, “[...]”, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; “[...]”; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos.

Ainda conforme Oliveira (2002, p. 47) “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Sendo possível transmitir para a organização maior segurança e capacidade de enfrentar situações futuras, auxiliando no alcance das metas e objetivos almejados pela organização. O planejamento estratégico contribui na definição de objetivos e estratégias para alcançar a meta, sendo por isso, uma parte crucial do empreendedorismo.

Ackoff (1974) recorda que o planejamento é um processo que envolve a tomada e avaliação de cada decisão contribuindo para aumentar a probabilidade de um resultado favorável. Ainda podemos dizer que planejamento estratégico é um conceito comum no âmbito da administração, que significa o ato de pensar e fazer planos de uma maneira estratégica.

Assim sendo, planejar é um processo constante e rigoroso para se tomar decisões que envolvam riscos; organizar constantemente as atividades necessárias à execução delas e medir o resultado obtido em confronto com as expectativas almejadas (DRUCKER, 1998).

Para atingir os objetivos de maneira mais eficiente é indispensável ter uma rotina de planejamento no meio organizacional. Pois a função do planejamento é tentar extinguir elementos que possam provocar efeitos prejudiciais à organização, de forma que o gestor possa prevê-los e enfrenta-los antecipadamente.

## **ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS**

Conforme Fernandes (1997), a característica marcante no conceito de Terceiro Setor, é que este é formado por instituição não-governamental atendendo a interesses públicos em várias áreas e segmentos

Fernandes (1997, p.27) ainda afirma:

(...) o Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade a práticas tradicionais de caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Considera-se entidade sem fins lucrativos a que não apresente superávit em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine referido



resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais (parágrafo 3º, art. 12 da Lei 9.532/97, com a redação do art. 10 da Lei 9.718/98).

As associações sem fins lucrativos são entidades de direito privado dotadas de personalidade jurídica própria, seus associados não respondem solidariamente nem subsidiariamente pelas obrigações civis, criminais, sociais, tributárias e nem por outros compromissos de qualquer natureza assumidos pela associação. Onde sua principal característica é o agrupamento de pessoas para a realização de objetivos e ideais comuns, sem finalidade lucrativa.

Segundo Melo Neto & Froes (1999. p.9):

As principais causas que têm levado o terceiro setor a tal crescimento são, principalmente, as seguintes: (a) crescimento das necessidades socioeconômicas; (b) crise no setor público; (c) fracasso das políticas sociais tradicionais; (c) crescimento dos serviços voluntários; (e) degradação ambiental, que ameaça a saúde humana; (f) crescente onda de violência que ameaça a segurança das populações; (g) incremento das organizações religiosas; (h) maior adesão das classes alta e média a iniciativas sociais; (i) maior apoio da mídia; e (j) maior participação das empresas que buscam a cidadania empresarial.

A forma como a Constituição Federal e o Código Civil identificam e denominam as pessoas jurídicas de direito privado sem fins econômicos ou lucrativos, merecem destaque. As cooperativas também possuem sua relevância, pois, embora elas tenham fins lucrativos, existe certa tendência de incluí-las no Terceiro Setor. Certifica-se, ainda, que as fundações públicas são pessoas jurídicas de direito público, que integram o governo e não a sociedade civil.

A Constituição Federal determina a liberdade de associação para fins lícitos (art. 5º, XVII), inclusive a liberdade de associação sindical e profissional (art. 8º, *caput*), e, ainda, a liberdade de crença e de exercício de cultos religiosos (art. 5º, VI), identifica e denomina de forma específica as seguintes organizações sem fins lucrativos:

**(a)** Associações (art. 5º, XVIII e XIX).

**(b)** Fundações: públicas (art. 37, XIX) e privadas (art. 150, VI, “c”).

**(c)** Sindicatos (art. 8º, incisos I à VIII, e art. 150, VI, “c”).

(d) Partidos Políticos (art. 17 e art. 150, VI, “c”).

(e) Cultos Religiosos e Igrejas (art. 19, I, e art. 150, VI, “b”).

(f) Serviço Social Autônomo (art. 240, e art. 62 dos Atos das Disposições Constitucionais Transitórias)

(g) Cooperativas (art. 5º, XVIII, e art. 174, § 2º).

Quanto à finalidade (1995, p. 3) afirma que “a organização sem fins lucrativos existem para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade”.

Para Fischer (2002, p. 45-46), "essas organizações caracterizam-se por serem privadas, sem fins lucrativos, formais e autônomas e incorporam algum grau de envolvimento de trabalho voluntário". Acrescenta-se, ainda, que suas atividades são públicas ou voltadas à coletividade. Sendo assim são entidades de muita importância para a sociedade.

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS**

As organizações se revelam através de escolhas e decisões tomadas diariamente de seus colaboradores, em processos individuais, na medida do possível, em grupos e definem-se ações. Ao usar o planejamento estratégico, as organizações conciliam a essência do que pretende realizar e com que meios (VOLTOLINI, 2009).

Conforme vai aumentando a quantidade de organizações com objetivos e ideias semelhantes, começa a concorrência (FISCHER & FALCONER, 1998).

Diferentemente das organizações que visam lucro, a competição e a cooperação se faz presente da mesma forma nas organizações sem fins lucrativos. Essa diferença acontece pelo fato dessas entidades contribuírem para causa social, sem causar dificuldades à outra organização. A cooperação pode acontecer por um causa, por pressões do governo, dos fundadores ou participantes ou pela existência de recursos complementares; já a competição pode acontecer tanto com organizações sem fins lucrativos (pela busca de recursos financeiros, por exemplo),

quanto com as de fins lucrativos e com o governo, pois geralmente as causas são relacionadas à educação, saúde, serviços sociais e artes (OSTER, 1995).

Voltolini (3ª edição, 2009, p.45), afirma que:

O Planejamento estratégico pode contribuir significativamente para que as organizações de Terceiro Setor realizem o seu potencial, seja pela reflexão adequada quanto ao verdadeiro propósito da organização, pela leitura apropriada do ambiente e suas possibilidades, pela construção de uma visão de futuro que possa mobilizar recursos, pela clarificação dos seus objetivos ou pelo alinhamento e integração das ações desenvolvidas.

Há exceções na execução do planejamento, então não faz sentido elaborar um critério sobre qual é a melhor metodologia de planejamento estratégico, vale lembrar que uma escolha adequada deve se levar em conta a natureza as características da própria organização, suas necessidades e circunstâncias e os resultados que se espera alcançar (VOLTOLINI, 2009).

O mesmo autor ressalta que da mesma maneira que cada organização tem suas crenças, modelos mentais, visão de mundo, como também suas metodologias de planejamento juntamente com suas bases de pensamento, então é importante conhecer cada uma delas para saber qual melhor método adotar. Então tenha sempre em mente a organização, avaliando como seria a aplicação do planejamento em seu caso.

Então certamente planejar toma tempo, porém se tivermos conectados com o propósito maior da organização, será possível encontrar uma forma de priorizá-lo, mantendo o compromisso, a qualidade da interação com o grupo, com respeito e a valorização de cada um, tornando isso a própria finalidade.

Concluindo com as palavras de Mahatma Gandhi: “Devemos ser a mudança que queremos ver no mundo”.

## **ESTUDOS DE CASOS JÁ PUBLICADOS**

### **ESTUDO DE CASO 1: INSTITUTO PRESBITERIANO MACKENZIE**

Estudo de caso foi realizado pelos Doutorandos em Administração na FEA/USP: Bráulio Alexandre Contento de Oliveira e Erineide Ross Sanches, em São

Paulo SP, no ano de 2005. Foi realizada pesquisa de campo, onde a coleta de dados foi realizada por meio da estratégia de estudo de caso descritivo, utilizada a fonte de evidencia documental. A análise realizada foi qualitativa do tipo descritivo-interpretativa. Como foi realizado um estudo empírico, por meio de estudo de caso, não foi possível desenvolver dados estatísticos, induzindo ao estudo de natureza quantitativa, na qual auxiliou o assunto desenvolvido. Não foi encontrado o ano em que foi desenvolvido o estudo de caso.

Em 1870 o Instituto Presbiteriano Mackenzie, teve seu desenvolvimento através da Escola Americana, iniciada na residência do casal de missionários americanos Chamberlain. Para a realização das atividades, em 1892, foi erguido o primeiro edifício estruturado, no qual atualmente situa o Campos São Paulo, sendo chamado de Mackenzie College (OLIVEIRA & SANCHES, 2005).

Atualmente possuindo cerca de 60mil alunos e 2mil professores e funcionários, o Instituto atua da pré-escola à graduação, com unidades em São Paulo, Tamboré, Brasília, Rio de Janeiro e Campinas (OLIVEIRA & SANCHES, 2005).

Acerca de 1959, através de projetos sociais e do programa Mackenzie Solidário, eram distribuídas bolsas de estudo, no qual auxiliam diversos programas educacionais e prestação de serviços gratuitos. Foram disponibilizadas 12 mil bolsas de estudo, parciais e integrais em meados de 2001, as quais não são de caráter restituível. O Instituto é mantido pela Igreja Presbiteriana do Brasil, fato que ocorre em outros países (OLIVEIRA & SANCHES, 2005).

Através de auxílio de uma consultoria especializada, em 1997 o Instituto começou a desenvolver seus planos estratégicos. De acordo com o próprio Instituto, “O Planejamento Estratégico é um projeto para o futuro dentro de um processo contínuo” e “nos dias atuais não existe uma grande Empresa ou Instituição educacional que não faça uso dele”. Isso mostra a preocupação da Organização e o seu direcionamento ao profissionalismo. O último planejamento deu uma estimativa de 10 anos (2002-2012), mostrando um comprometimento social e essencial para as organizações do terceiro setor (OLIVEIRA & SANCHES, 2005).

Cerca de 60 pessoas foram mobilizadas ao longo de 4 meses para a sua realização. Contando com 3 fases diferentes. Revisão do plano anterior e formulação de macro-estratégias e macro-políticas com horizonte de dez anos, pelo conselho deliberativo (OLIVEIRA & SANCHES, 2005):

- Formulação dos projetos e planos de ação, pela administração geral, universidade e colégios;
- Formulação do orçamento para a sua realização, pela diretoria financeira.

O conselho deliberativo do Instituto decidiu divulgar uma resenha do seu plano, a fim de colocar em prática o que foi planejado, mostrando comprometimento com os integrantes da Instituição, com o propósito de obter contra partida. A qualidade, crescimento, política institucional e eficiência de gestão, fazem parte do plano divulgado. Apresentando a seguinte estrutura (OLIVEIRA & SANCHES, 2005):

- Missão, visão e valores e princípios, os quais abordam o relacionamento pretendido em relação a si próprio e aos seus públicos, e o seu posicionamento em termos religioso e vocativo;
- Diagnóstico estratégico, o qual analisa fatores externos e internos ao Instituto, possibilitando indicar oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos a melhorar; estratégias institucionais;
- Macro-objetivos, os quais são desmembrados em diversos objetivos cada qual com o conjunto de estratégias e ações que permitem o seu alcance.

O plano divulgado evidencia que embora seus objetivos sejam quantificados e especificados no tempo e no espaço, onde as formas e critérios de monitoramento, controle, avaliação e correção não são apresentados, comprovam a possibilidade de executá-lo (OLIVEIRA & SANCHES, 2005).

Através das avaliações, foi verificada a aplicação de um modelo de planejamento estratégico empresarial existente, sendo reajustados aspectos conflitantes que poderiam surgir devido à natureza da organização. Considerando a circunstância de prevalecer os princípios de uma Organização Sem Fins Lucrativos sobre o objetivo de implantar um planejamento empresarial, voltado às empresas de “mercado”, mostra que mesmo com todas as dificuldades adicionais é possível aplicar o conceito e colocar em prática os objetivos do planejamento estratégico, almejando os benefícios descritos na literatura (OLIVEIRA & SANCHES, 2005).

## **ESTUDO DE CASO 2: CASA DOS MENINOS**

Trabalho foi desenvolvido pelo Rodrigo Nunes de Oliveira, Bacharel em Administração de Empresas, na Pontifícia Universidade de São Paulo, no ano de 2003. O objetivo desse estudo foi verificar as características de Organizações Sem Fins Lucrativos e sua gestão. Foi utilizada a abordagem de estudo de caso múltiplo, que representam amostra. Realizou-se um diagnóstico organizacional da Instituição procurando compreender as características de sua gestão, através da análise de documentos, de entrevistas com dirigentes e a aplicação de um questionário aos funcionários e voluntários. Devido algumas limitações em função da dificuldade de acesso aos dados da Instituição, não foi possível elaborar uma série histórica, ficando restrito apenas no ano de 2001.

A Casa dos Meninos é a única organização sem fins lucrativos situada na região do bairro Jardim Fim de Semana, onde seu comprometimento é com o ensino dessa população. É uma entidade, onde sua utilidade pública é de âmbito municipal, possui uma estrutura formal e registros fundamentais em diversos órgãos, garantindo assim sua existência perante a sociedade (OLIVEIRA, 2003).

Foi fundada em 1862, por um grupo de voluntários, empresários e profissionais liberais que se preocupavam com as crianças desamparadas. A construção do prédio destinado ao funcionamento do orfanato se deu através da doação de um terreno. Funcionou durante 15 anos, até que em 1978 o grupo de voluntários se dispersou, extinguindo a existência do orfanato. Dando início a prática de externato, voltado a cursos profissionalizantes para a população de crianças e jovens carentes de favelas no entorno (OLIVEIRA, 2003).

A Casa dos Meninos a passou a ser formada por um grupo de voluntários da própria comunidade, moradores proletariados, principalmente donas de casa, no qual só contava com seu próprio trabalho voluntario para coordenar a entidade. Os novos administradores estavam perante desafios, pois com as novas demandas, o prédio necessitava ser alterado, transformando quartos apertados do orfanato em salas de aula e espaços para oficinas. Através de um convenio com o governo municipal, em 1982 a entidade passa a funcionar com um projeto que se chamava OSEM (Projeto de Orientação Sócio- Educativo ao Menor), para jovens de 07 a 14 anos, com capacidade para 120 jovens (OLIVEIRA, 2003).

Com a mudança de diretoria, em 1995 a entidade passa a ter maior relação com a comunidade, dando inicio a varias atividades culturais e de capacidade profissional: cursos de culinária, corte e costura, datilografia, serigrafia e outros cursos de interessa da comunidade. Em 1999, com a implementação desta linha de trabalho, a Casa dos Meninos estabeleceu uma parceria com o Instituto Lidas, onde seu Primeiro Plano de Trabalho presumia a priorização na qualificação do território, com foco principal na juventude e utilização de novas tecnologias (OLIVEIRA, 2003).

No final do ano de 2000 a Casa dos Meninos recebe o premio do Centro de Voluntario de São Paulo, através do projeto “Jovem Voluntário”, no qual informava a população sobre a melhor maneira de utilizar serviços do Hospital Municipal de Campo Limpo, realizado pelos jovens do Projeto Informática e Cidadania. Devido o Projeto de Informática e Cidadania no Klick Educacional, a Escola Manoel Lourenço Sparapon foi agraciada com um premio em 2001, no qual destinou para a Casa dos Meninos. Com esse recurso deu se inicio a primeira reforma física do prédio, sendo concluído no final desse ano (OLIVEIRA, 2003).

A missão da Casa dos Meninos é “propiciar formação, acesso a informação para transformar a realidade”. Através desse desenvolvimento de projeto e serviços segmentados por faixas etárias e temas com conteúdos específicos, a entidade tem como objetivo melhorar as condições de vida das famílias da região, com o desenvolvimento pessoal e intelectual dos jovens atendidos (OLIVEIRA, 2003).

Foi analisado o balanço anual, balancete mensal e livro de caixa diário da entidade. Em virtude do crescimento de fontes e volume de receitas, o controle

financeiro tornou-se mais complexo por causa dos níveis de investimento. Com a precariedade das atuais ferramentas de controle, foi necessário adotar um fluxo de caixa, onde se disponibiliza os saldos atualizados diariamente e especificando a fonte e destino da despesa. A receita da instituição cresceu bastante ao longo do tempo. Em 1999 sua receita gerava em torno de 86.000 no qual a Prefeitura Municipal de São Paulo contribuía com 71,35% de receita (Tabela 1). Já no ano seguinte, a receita quase dobrou, deixando de ser apenas da Prefeitura (40,30%), porém também do Estado de São Paulo com 47,05% (OLIVEIRA, 2003).

Quadro 1  
Receitas da Casa dos Meninos 1999 - 2002

Receitas	1999		2000		2001		2002	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Convênio P.M.S.P	62073,00	71,35	62073,00	40,30	86280,00	34,73	85620,00	38,20
Convênio S.E.D.S	0,00	0,00	19486,04	12,65	84150,00	33,88	22500,00	10,04
Gov. Fed.Prog. Ag. Jovem	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	19600,00	8,74
Gov. Fed.Prog. Ag.Jov. Aux.	0,00	0,00	0,00	0,00	9750,00	3,93	58500,00	26,10
Doações Diversas	24921,11	28,65	72478,73	47,05	38003,00	15,30	6124,09	2,73
Doações Empresas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15000,00	6,69
Bazar/Feiras/Eventos	0,00	0,00	0,00	0,00	10963,39	4,41	14162,79	6,32
Cursos	0,00	0,00	0,00	0,00	4261,11	1,72	1595,00	0,71
Empréstimos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	777,59	0,35
Locação de Salas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	270,00	0,12
Subvenção Cons. Munic. Aux.	0,00	0,00	0,00	0,00	15000,00	6,04	0,00	0,00
<b>Subtotal</b>	<b>86.994,11</b>	<b>100,00</b>	<b>154.037,77</b>	<b>100,00</b>	<b>248.407,50</b>	<b>100,00</b>	<b>224.149,47</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Casa dos Meninos, OLIVEIRA, 2003.

No ano de 2001 a receita aumentou em 78%, permanecendo de origem governamental, mas uma parte de outras fontes da sociedade civil, no qual pode se observar no quadro 1 (OLIVEIRA, 2003).

Ao analisar os dados, foi permitido verificar que a entidade passou a buscar fontes alternativas de recursos na comunidade, especialmente no ano de 2001. No qual seus balanços anuais mostraram tipos de receitas provenientes tanto a doações privadas como iniciativa própria: bazares, feiras, eventos e venda de produtos. A receita do ano de 2002 foi levemente menor em relação ao ano de 2001, porém a participação do financiamento de origem governamental passou a ser de 83% e surgiram novas fontes de receitas como doações de empresas, empréstimos e locação de salas (OLIVEIRA, 2003).



Isso mostra que a Casa dos Meninos tem realizado um trabalho que traz resultados, no qual sua relação com a sociedade está sendo reconhecida de forma que a comunidade participa com doações em eventos (OLIVEIRA, 2003).

Pode se observar na Tabela 2, que os gastos da entidade ocorrem de maior valor com o pessoal. Como prestadora de serviços sociais a Casa dos Meninos necessita de recursos humanos fundamentais para o desenvolvimento de projetos e atividades, no qual agregam valor a organização (OLIVEIRA, 2003).

Quadro 2  
Grupos de gastos da Casa dos Meninos 1999 – 2002

tipos de despesas	1999		2000		2001		2002	
	valor	%	valor	%	valor	%	valor	%
Despesas com pessoal	63978,44	68,81	68951,05	52,54	118534,46	48,56	4672,40	1,91
Despesas com impostos	18649,76	20,06	18099,67	13,79	16287,43	6,67	23722,41	9,72
Despesas com instalações	388,60	0,42	6308,59	4,81	9757,25	4,00	0,00	0,00
Despesas com custeio	9964,57	10,72	37877,12	28,86	99517,24	40,77	326489,74	133,75
Despesas com arrecadação de recursos	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Total</b>	<b>92981,37</b>	<b>100</b>	<b>131236,43</b>	<b>100</b>	<b>244096,38</b>	<b>100</b>	<b>354884,55</b>	<b>145,39</b>

Fonte: Casa dos Meninos, OLIVEIRA, 2003.

No quadro 3, revela que a alimentação foi à área mais favorecida, onde em 2001 foram investido 19,43% do total de seus recursos financeiros, significando que a instituição também possui o objetivo de alimentar sua clientela. Observando o resultado do exercício no ano de 1999, verifica que fechou negativo, porém nos anos seguintes foram positivos. No entanto não significa que o fechamento anual foi positivo, por causa do aumento de atividades, conforme a gestora da entidade. Em 2000 e 2001 os recursos dos convênios faltaram, dificultando o pagamento de contas de telefone, água e outras despesas. Pois todos os serviços sociais prestados estavam totalmente dependentes dos recursos financeiros por meio de parcerias governamentais e outras iniciativas (OLIVEIRA, 2003).

Nas fases de insuficiência financeira, a Casa dos Meninos procurou aplicar soluções criativas, como reestruturação da proposta inicial de trabalho dos projetos, crescendo bastante no atendimento (OLIVEIRA, 2003).

Quadro 3  
Gastos gerais da Casa dos Meninos 1999 – 2002

	1999		2000		2001		2002	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
<b>Despesas</b>								
Salários	48453,76	52,11	50525,30	38,50	61870,65	25,35	53102,61	23,34
13o. Salário	3351,68	3,60	3805,20	2,90	4796,94	1,97	2083,58	0,92
INSS	14220,64	15,29	10044,29	7,65	6395,87	2,62	27835,29	12,23
FGTS	3944,50	4,24	7560,10	5,76	4959,65	2,03	4932,35	2,17
PIS	484,62	0,52	495,28	0,38	623,91	0,26	655,23	0,29
IRRF	-	0,00	-	0,00	-	0,00	1272,23	0,56
ISS s/convênio - PMSP	-	0,00	-	0,00	4308,00	1,76	4281,00	1,88
Ajuda de Custo	12173,00	13,09	1701,53	1,30	-	0,00	-	0,00
Água	2427,80	2,61	3445,51	2,63	4525,32	1,85	2650,59	1,16
Luz	-	0,00	2763,29	2,11	5810,2	2,38	3637,40	1,60
Gás	-	0,00	-	0,00	1998,38	0,82	1035,00	0,45
Telefone	1072,40	1,15	2342,84	1,79	4839,97	1,98	5275,53	2,32
Manutenção	388,60	0,42	6308,59	4,81	9757,25	4,00	1032,38	0,45
Alimentação	2817,52	3,03	19126,48	14,57	47423,84	19,43	8667,12	3,81
Material de Consumo	573,24	0,62	2598,37	1,98	-	0,00	-	0,00
Material Pedagógico	83,52	0,09	6910,15	5,27	6334,56	2,60	4613,49	2,03
Condução	-	0,00	-	0,00	2150	0,88	4133,89	1,82
Serv. Prestados p/ Terceiros	-	0,00	12919,02	9,84	39056,87	16,00	41620,83	18,29
Combustível	-	0,00	-	0,00	3950	1,62	862,00	0,38
Bolsa Auxílio	-	0,00	-	0,00	10660	4,37	58500,00	25,71
Farmácia	-	0,00	-	0,00	565,45	0,23	-	0,00
Despesas Diversas	2829,81	3,04	-	0,00	23174,12	9,49	-	0,00
Despesas Bancárias	160,28	0,17	690,48	0,53	895,40	0,37	1357,44	0,60
Subtotal	<b>92981,37</b>	<b>100,00</b>	<b>131236,43</b>	<b>100,00</b>	<b>244096,38</b>	<b>100,00</b>	<b>227547,96</b>	<b>100,00</b>
<b>Déficit / Superávit</b>	<b>-5987,26</b>		<b>22801,34</b>		<b>4311,12</b>		<b>-3398,49</b>	

Fonte: Casa dos Meninos, OLIVEIRA, 2003.

O propósito fundamental para a existência de uma organização é a missão, pois ela exerce influência no funcionamento e desenvolvimento do dia a dia de uma organização. A entidade ao longo desses anos vem alcançando alguns objetivos: a expansão de suas atividades organizacionais, a alimentação dos jovens, o atendimento de demandas socioeducativas e o aumento de sua capacidade de atendimento (OLIVEIRA, 2003).

Para que a entidade alcance seus objetivos de forma ordenada é necessário que haja planejamento. Onde na Casa dos Meninos está sendo iniciado um planejamento de longo prazo, aliado a um plano de captação de recursos. Como não se pode contar completamente com terceiros, os gestores da entidade se conscientizaram que não podem atender responsabilidades que estão acima de sua

capacidade operacional. Em apenas quatro anos, a organização apresentou um alto crescimento em suas receitas e despesas, em suas atividades sociais e no seu quadro de voluntários (OLIVEIRA, 2003).

Nesse momento de crescimento da organização é de grande importância fazer investimentos a fim de melhorar a organização interna da entidade. A entidade contará com um estagiário preparado para colocar em prática o projeto de planejamento organizacional, mas segundo a gestora o planejamento não foi terminado por falta de tempo. Assim sendo, a entidade deve aproveitar essa oportunidade (OLIVEIRA, 2003).

### **ESTUDO DE CASO 3: INSTITUTO DE ESTUDOS E ORIENTAÇÃO DA FAMÍLIA**

O estudo foi desenvolvido por Marcelo Tyszler, Equipe Técnica do CEATS/FEA/USP, Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor, Graduado em Administração de Empresas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, na Universidade de São Paulo e por Edson Ricardo Barbero, professor da Universidade Bandeirante de São Paulo, Mestrado em Administração de Empresas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, no ano de 2002. O objetivo do artigo foi relatar a aplicação da Técnica de Planejamento Estratégico em Organizações do Terceiro Setor. No trabalho foi utilizada a metodologia de observação participativa, em conjunto a um trabalho de consultoria, onde levantou-se informações sobre as dificuldades e os fatores de sucesso para o Planejamento Estratégico e decorrente da implementação dos planos.

Fundado em 1972, o INEF (Instituto de Estudos e Orientação da Família), é uma entidade sem fins lucrativos. Seu propósito é desenvolver estudos, pesquisas e desenvolver atividades de orientação psicológicas e psiquiátricas a pessoas de baixa renda. Sendo que o atendimento clínico é cobrado de acordo com a condição financeira do cliente. “Contribuir com a sociedade, comunidade, família e indivíduos através de atendimento clínico e do aprimoramento de profissionais em assuntos de Psicologia, Psicoterapia e afins”, foi a missão desenvolvida pelo grupo de consultoria do INEF (TYSZLER & BARBERO, 2002).

No momento do prosseguimento do Planejamento Estratégico a organização passava por problemas financeiros, apesar de amenizados por uma aplicação de verbas de uma fundação empresarial parceira; a gestão era feita por leigo, não proibindo o profissionalismo técnico e a equipe de dirigentes estava extremamente desanimada (TYSZLER & BARBERO, 2002).

O INEF foi desenvolvido por um frei, que prestava os atendimentos e buscava recursos através de seus contatos pessoas, quando aposentou se o Instituto seria fechado. Para evitar que o Instituto fosse fechado, uma equipe de profissionais, já envolvida com a entidade dispôs a coordenar o INEF. Para garantir recursos financeiros, foi desenvolvido um curso pago, para profissionais recém-graduados em psicologia, novidade na época, no qual rendeu 17 anos de recursos (TYSZLER & BARBERO, 2002).

O INEF começou a perder interessados e enfrentar concorrência, devido ao crescimento das universidades e as exigências do MEC de certificado dos profissionais e vínculo com universidade para um curso de formação. Com esse fato, surgiu uma aproximação entre INEF e a Fundação Djalma Guimarães, mantida pela empresa CBMM (Companhia Brasileira de Metalúrgica e Mineração), no qual começou a fornecer recursos ao INEF. Essa parceria foi quem indicou a necessidade de melhoria na gestão da organização, no qual foi feito através do processo de Planejamento Estratégico. No início do processo de planejamento, percebeu algumas questões críticas, onde a equipe parecia desestimulada, pensando somente no fechamento do Instituto (TYSZLER & BARBERO, 2002).

A equipe gestora do Instituto insistia com o mesmo plano, embora soubessem do insucesso e insustentabilidade futura, além do improvisado na gestão, fluxo de caixa e demonstrativos contábeis ruins, não havia controle dos valores recebidos pelo atendimento, no qual era pago direto para os clínicos atendentes, e nem do número de atendimento realizado (TYSZLER & BARBERO, 2002).

Para a elaboração do plano, a equipe foi formada por consultores e por integrantes da equipe de gestão do instituto. Durante três meses aconteciam reuniões semanais, com treinamento a equipe do INEF para a familiarização com o instrumento e teoria envolvida. Através de uma entrevista com a presidente do

Instituto, foi possível analisar como foi o desenvolvimento do plano cerca de um ano após o final do processo de planejamento (TYSZLER & BARBERO, 2002).

O estudo mostrou que o acompanhamento de um Planejamento Estratégico explícito e participativo é fator de extrema importância para a sobrevivência e sucesso em longo prazo para Entidades Sem Fins Lucrativos. Embora não possa generalizar, a falta de direcionamento e entendimento amplo é presença constante nessas entidades, especialmente pela heterogeneidade do setor social (TYSZLER & BARBERO, 2002).

## **CONCLUSÃO**

Apesar de o planejamento estratégico venha sendo desenvolvido e estudado há décadas como ferramenta administrativa, voltado especialmente às empresas competitivas, cuja finalidade é a obtenção de lucro e permanência no mercado, entretanto nos dias atuais, vem sendo observado um crescimento de grande importância nas organizações denominadas “sem fins lucrativos”.

O planejamento é algo que exige tempo, disciplina e coragem para chegar aos desafios propositados e também nos inesperados. Planejar é olhar além, traçando um caminho mais adequado para chegar, escolhendo melhores condições possíveis.

Através dos conhecimentos teóricos, foi verificada a importância de um Planejamento Estratégico para as Entidades Sem Fins Lucrativos. Transmitindo para a organização mais segurança e capacidade de enfrentar situações futuras que poderão surgir, como também irá auxiliar no alcance de metas e objetivos almeçados. Ajudando as entidades encontrar a direção correta e auxiliando a mesma antecipar se de ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias.

Com a pesquisa foi constatado que as entidades que não possuem um planejamento estratégico têm dificuldades na apuração de gastos futuros. Podendo correr o risco de comprometer-se em diversos prejuízos, colocando em risco seu próprio seguimento.

No estudo de caso do Instituto Presbiteriano Mackenzie, foi apresentado um plano no qual levaram em conta missão, visão, valores e princípios, analisaram fatores externos e internos, ajudando a indicar oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos a melhorar, objetivos e ações que permitem seu alcance. Permitido verificar que é possível aplicar conceito e colocar em pratica os objetivos do planejamento estratégico.

Na Casa dos Meninos por falta de tempo ainda não iniciaram a metodologia do planejamento estratégico, mas é algo que está a caminho, pois já estão contando com um estagiário preparado para colocar em pratica o planejamento.

O Instituto de Estudos e Orientação da família começaram a implantação de um Planejamento Estratégico, no qual durante 3 (três) meses aconteciam treinamentos com a equipe para se habituarem ao instrumento e a teoria envolvida. Com processo discutido a respeito da entidade, seus problemas, competência, missão e rápida transmissão de informação.

Os estudos de Casos publicados mostram a importância do planejamento nessas entidades, a fim de torna-las mais eficientes eficazes. Proporcionando lhes uma direção correta, sucesso, sobrevivência e auxiliando a mesma antecipar se de ameaças e fazer um diagnostico de oportunidades e melhorias.

## REFERÊNCIA

ACKOFF, Russel L. **Planejamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1974.

Código Civil – Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Disponível em:** [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br), Acesso em: 18 de maio. 2015

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Disponível em:** [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br). Acesso em: 18 de maio. 2015.

BEGGY, Terry. **Adapting the Traditional Business Plan Into Social prises**. *Pennsylvania CPA Journal*, Spring 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 3.ed, 1998.

Federal, Receita, Área do Cidadão Empreendedor, Glossário, Brasil, 2014. **Disponível em:** <https://www16.receita.fazenda.gov.br/cadsinc/area-do-cidadao/glossario/>. Acesso em: 18 maio. 2015.

FERNANDES, Rubem César. **O que é Terceiro Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: 1997.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. **Desafios da parceria governo e terceiro setor**. *Revista de Administração*, São Paulo: USP, v.33, n.1, p.12-19, jan./mar., 1998.

FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Gente, 2002.

FISHMANN, Adalberto ; ALMEIDA, Martinho Isnard R., **Planejamento estratégico na prática**, São Paulo : Atlas, 1991.

MARA, Cynthia M. A. **Strategic Planing process for small nonprofit organization- a hospice example**. *Nonprofit management & Ceadership*, v. 11, Winter 2000.

NETO MELO, Francisco Paulo de & FROES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999.

OLIVEIRA, Bráulio Alexandre Contendo de; SANCHES, Erineide Ross. Planejamento Estratégico em Organizações Sem Fins Lucrativos. 2005. (Doutorando em Administração) – FEA/USP – São Paulo, 2005. Disponível em: [http://www.lyfreitas.com.br/ant/pdf/AE\\_em\\_Org\\_sem\\_fins.pdf](http://www.lyfreitas.com.br/ant/pdf/AE_em_Org_sem_fins.pdf). Acesso em: 10 de mai. 2015.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de, **Planejamento Estratégico - Conceitos, Metodologia e Práticas**, Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Rodrigo Nunes. **Análise da Gestão de Organização Sem Fins Lucrativos, Estudo de Caso**. 2003. Dissertação (Bacharel em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2003. Disponível em:

<http://www.maternatura.org.br/servicos/biblioteca/An%C3%A1lise%20da%20Gest%C3%A3o%20de%20ONGs,%20Estudo%20de%20Caso.pdf>. Acesso em: 13 mai.2015.

OSTER, S. M. **Strategic management for nonprofit organizations**. Oxford: Oxford University Press, 1995.

TYSLER, Marcelo; BARBERO, Edson Ricardo. Planejamento Estratégico em Organizações do Terceiro Setor. O caso do Instituto de Estudo e Orientação à Família. 2002. (Graduando e Mestrando em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Economia de Sp – São Paulo, 2002. Disponível em:

<http://www.praxian.com.br/publicacoes/Planej%20Estrat%C3%A9gico%20Terc%20setor-%20Orient%C3%A7%C3%A3o%20a%20familia.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2015.

PAGNONCELLI, VASCONCELLOS FILHO, Paulo de, **“Sucesso Empresarial Planejado”**. Rio de Janeiro: Quality Mrk, 1992.

VOLTOLINI, Ricardo. **“Terceiro Setor Planejamento e Gestão”**, 3. Ed. São Paulo, 2009.