



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ISABELLE IOMAGNA MORAIS DE LIMA**

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTÁRIO COMO INSTRUMENTO  
DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO NAS  
ENTIDADES DE NATAL/RN.**

**NATAL/RN  
2015**

**ISABELLE IOMAGNA MORAIS DE LIMA**

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTÁRIO COMO INSTRUMENTO  
DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO NAS  
ENTIDADES DE NATAL/RN.**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN em cumprimento às exigências legais como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Profa. MSc. Lis Daiana Bessa Taveira.

**Natal/RN  
2015**

Catálogo da Publicação na Fonte.  
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Lima, Isabelle Iomagna Morais de.

O planejamento estratégico e orçamentário como instrumento de captação de recursos no terceiro setor: um estudo nas entidades de Natal/RN. / Isabelle Iomagna Morais de Lima. - Natal, RN, 2015.

67f. : il.

Orientador: Profa. Me. Lis Daiana Bessa Taveira.

Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Contábeis.

1. Contabilidade - Monografia. 2. Planejamento estratégico - Monografia. 3. Terceiro Setor - Monografia. 4. Orçamento - Monografia. I. Taveira, Lis Daiana Bessa. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 657.658

**ISABELLE IOMAGNA MORAIS DE LIMA**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN em cumprimento às exigências legais como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovada em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>ª</sup>. MSc. Lis Daiana Bessa Taveira

Orientadora

---

Prof<sup>ª</sup>. MSc. Daniele da Rocha Carvalho

Examinadora

---

Prof<sup>ª</sup>. MSc. Maria Aparecida do Nascimento Cavalcanti

Examinadora

Dedico em especial à minha mãe, Maria Ione de  
Morais Lima, por toda a dedicação e por todo o  
apoio oferecido nos momentos mais difíceis.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter saúde para a realização desse trabalho.

Á minha Mãe, Maria Ione de Moraes Lima, pela confiança, paciência e por nunca deixar de acreditar em mim.

Á meu namorado, Carlos Timóteo, por todo o apoio e dedicação, principalmente, por não me deixar desistir.

Á todos os professores que de alguma forma contribuíram para meu desenvolvimento profissional e pessoal.

Agradeço também a todas as organizações que se disponibilizaram a responder a pesquisa, sem elas esse trabalho não teria sido realizado.

## RESUMO

O terceiro setor tem um importante papel social, atuando onde o Estado não consegue sem obter lucros. As principais pesquisas na área associam constantemente a sobrevivência e fortalecimento desse setor ao bom uso de ferramentas gerenciais. Para esses estudos, a gestão é o maior desafio dessas entidades e destacam que uma melhoria da gestão acarretaria na efetividade da captação de recursos. Nesse sentido, a contabilidade gerencial desempenha um papel relevante já que possui instrumentos de planejamento e controle. Dessa forma, o presente estudo tem o objetivo de verificar o impacto da utilização do planejamento estratégico e orçamentário em entidades do terceiro setor para a captação de recursos financeiros. O trabalho, utilizou a metodologia de cunho descritivo, foi realizado um procedimento *survey*, com a aplicação de um questionário aplicado aos gestores das entidades do terceiro setor da cidade de Natal/RN, a abordagem da pesquisa é caracterizada como qualitativa, uma vez que as informações não podem ser mensuradas. A resposta obtida por meio dos questionários (amostra por conveniência), é descrita e analisada para verificar o impacto da utilização do orçamento e do planejamento estratégico para a captação de recursos. Foi verificado o perfil das entidades, o impacto do planejamento estratégico na comunicação com o público alvo, na identificação da necessidade do público-alvo, na motivação, no planejamento de ações e na execução de projetos. Não obstante, também foi verificado o impacto do orçamento na gestão financeira, na diminuição dos desperdícios, no conhecimento dos custos e na prestação de contas. Os resultados mostram que apenas 40% das entidades utilizam o planejamento estratégico, sendo que a esta ferramenta, tenha sido atribuída alto grau de importância, pelos respondentes, 30% afirmaram ser “extremamente necessário” e 70% “necessário”. Quanto à utilização do orçamento foi identificado que 30% das organizações não o utilizam, 10% utilizam na gestão de recursos, 20% fazem uso em alguns projetos e 40% em todos os projetos. Quanto ao impacto da utilização dessas ferramentas na captação de recursos, pôde-se observar que as entidades obtiveram melhoria.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; Orçamento; Terceiro Setor; Captação de recursos.

## ABSTRACT

The third sector has an important social role, acting where the state cannot without obtaining profit. The main research in the field constantly associate the survival and strengthening of this sector to good use of management tools. For these studies, management is the biggest challenge of these entities and highlight that an improvement in management would result in the effectiveness of fundraising. In this sense, management accounting plays an important role since it has planning and control instruments. Thus, this study aims to verify the impact of using the strategic and budget planning in nonprofit organizations for fundraising. The work utilized the descriptive methodology, it was conducted a survey procedure, with the application of a questionnaire administered to managers of nonprofit organizations in the city of Natal/RN, the approach of the research is characterized as qualitative, since the information cannot be measured. The answers obtained through questionnaires (convenience sample) is described and analyzed to check the impact of the use of budget and strategic planning for fundraising. It was verified the profile of the entities, the impact of strategic planning in communication with the target audience, in identifying the needs of the target audience, in the motivation, in the action planning and project execution. Nevertheless, it was also verified the impact of the budget on financial management, the reduction of waste, knowledge of costs and accountability. The results show that only 40% of organizations use strategic planning, regarding this tool it has been assigned a high degree of importance, by the respondents, 30% said it was "extremely necessary" and 70% "necessary". Regarding the use of the budget, it was identified that 30% of organizations do not use it, 10% use in resource management, 20% use in some projects and 40% for all projects. About the impact of using these tools in fundraising, it was observed that the entities achieved improvement.

**Keywords:** Strategic Planning, Budget, Third Sector, Fundraising



## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1</b> – Ciclo vicioso do Terceiro Setor.....                          | 22 |
| <b>Figura 2</b> – Elementos da visão de planejamento e controle de negócio..... | 28 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| <b>Quadro 1</b> – Critérios de definição de entidades sem fins lucrativos ..... | 20 |
| <b>Quadro 2</b> – Títulos e qualificações de entidade sem fins lucrativos ..... | 21 |
| <b>Quadro 3</b> – Títulos e qualificações de entidade sem fins lucrativos.....  | 26 |
| <b>Quadro 4</b> – Motivação: razões para doar .....                             | 30 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabela 1</b> – Função dos respondentes .....  | 38 |
| <b>Tabela 2</b> – Grau de Instrução.....   | 39 |
| <b>Tabela 3</b> – Formação.....  | 39 |
| <b>Tabela 4</b> – Tempo de atuação .....   | 40 |
| <b>Tabela 5</b> – Âmbito de atuação da entidade.....   | 40 |
| <b>Tabela 6</b> – Área de atuação da entidade.....   | 41 |
| <b>Tabela 7</b> – Receita anual.....   | 42 |
| <b>Tabela 8</b> – Perfil das organizações que possuem P.E. e orçamento.....                                    | 44 |
| <b>Tabela 9</b> – Impacto do planejamento estratégico.....   | 45 |
| <b>Tabela 10</b> – Impacto do orçamento.....   | 47 |
| <b>Tabela 11</b> – Comparativo entre as organizações que utilizam o P.E. e orçamento das que não utilizam..... | 49 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                  |   |   |       |
|------------------|---|---|-------|
| <b>Gráfico 1</b> | – | Origem  | das   |
| receitas.....    |   |   | 42    |
| <b>Gráfico 2</b> | – | Funcionários  | ..... |
| 43               |   |   |       |
| <b>Gráfico 3</b> | – | Elementos do Planejamento Estratégico.....                        |       |
| 44               |   |   |       |
| <b>Gráfico 4</b> | – | Utilização do Orçamento   | ..... |
| 46               |   |   |       |
| <b>Gráfico 5</b> | – | Tipos de Orçamento utilizado                                      | ..... |
| 46               |   |   |       |
| <b>Gráfico 6</b> | – | Impacto do P.E. e orçamento na captação de recursos.....          |       |
| 48               |   |   |       |
| <b>Gráfico 7</b> | – | Grau de instrução dos gestores que utilizam P.E. e orçamento..... |       |
| 49               |   |   |       |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

COMDICA – Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente

FASFIL – Fundações e Associações Sem Fins Lucrativos

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ONG – Organização Não Governamentais

OSC – Organizações da Sociedade Civil

OS – Organização Social

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

P.E. – Planejamento Estratégico

RN – Rio Grande do Norte

UFP – Taxa Título de Utilidade Pública Federal

SP – São Paulo

## SUMÁRIO

|              |   |    |
|--------------|---|----|
| <b>1</b>     | <b>CONTEXTO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA</b> .....  |    |
| 16           |   |    |
| 1.1          | OBJETIVOS .....   |    |
| 17           |   |    |
| <b>1.1.1</b> | <b>Objetivos Geral</b> .....  |    |
| 17           |   |    |
| <b>1.1.2</b> | <b>Objetivos Específicos</b> .....  |    |
| 17           |   |    |
| 1.2          | JUSTIFICATIVAS .....  |    |
| 17           |   |    |
| <b>2</b>     | <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....  |    |
| 19           |   |    |
| 2.1          | TERCEIRO SETOR .....  |    |
| 19           |   |    |
| 2.2          | CONTABILIDADE E GESTÃO NO TERCEIRO SETOR .....  |    |
| 22           |   |    |
| 2.3          | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTÁRIO .....   |    |
| 23           |   |    |
| <b>2.3.1</b> | <b>Planejamento estratégico</b> .....   |    |
| 23           |   |    |
| <b>2.3.2</b> | <b>Orçamento</b> .....  | 25 |
| 2.4          | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTÁRIO NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO TERCEIRO SETOR ..... |    |
| 28           |   |    |
| <b>2.4.1</b> | <b>Doações</b> .....  |    |
| 30           |   |    |
| <b>2.4.2</b> | <b>Subvenções governamentais</b> .....  |    |
| 31           |   |    |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 2.4.3    | Atividades de geração de renda .....            |           |
| 31       |   |           |
| 2.5      | REVISÃO LITERÁRIA .....                         |           |
| 32       |   |           |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA .....</b>                        | <b>35</b> |
| 3.1      | TIPO DE PESQUISA .....                          |           |
| 35       |   |           |
| 3.2      | INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....            |           |
| 35       |   |           |
| 3.3      | UNIVERSO E AMOSTRA .....                        |           |
| 36       |   |           |
| 3.4      | TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS .....         |           |
| 36       |   |           |
| <b>4</b> | <b>DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b> |           |
| 38       |   |           |
| 4.1      | CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS .....          |           |
| 38       |   |           |
| 4.2      | CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....             |           |
| 40       |   |           |
| 4.3      | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....                  |           |
| 43       |   |           |
| 4.4      | ORÇAMENTO .....                                 | 45        |
| 4.5      | ANALISE DOS DADOS .....                         |           |
| 47       |   |           |
| <b>5</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>               |           |
| 51       |   |           |
|          | <b>REFERENCIAS .....</b>                        | <b>53</b> |
|          | <b>APENDICE A .....</b>                         |           |
| 58       |   |           |





## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

O desafio de entender o funcionamento do terceiro setor, cujo um dos principais pilares é atuar onde o Estado não consegue atender todas as demandas, democratizando o bem estar social sem obtenção de lucros, tem ganhado cada vez mais espaço entre pesquisadores das áreas das ciências econômicas, administrativas e contábeis. Sua ampla margem de atuação, que pode ser de caráter religioso, cultural e recreativo, educacional e científico, proteção ao meio ambiente, saúde, habitacional, desenvolvimento e defesa de direitos, entre outros (IBGE, 2012), torna esse campo de estudo relevante para a sociedade.

Neste contexto, a contabilidade e suas diversas ferramentas não devem ser negligenciadas diante do complexo universo das entidades sem fins lucrativos. A não lucratividade não isenta o setor de buscar instrumentos que aumentem sua efetividade e melhorem seu desempenho. Pelo contrário, essa exploração deve ser constante, diante dos inúmeros desafios enfrentados. Autores como Falconer (1999) e Drucker (1994) associam constantemente a sobrevivência e fortalecimento desse setor ao bom uso de ferramentas gerenciais.

Um aspecto em que a contabilidade torna-se uma forte aliada às entidades do terceiro setor baseia-se na utilização da contabilidade gerencial, visto que, Falconer (1999) aponta a gestão como o maior desafio dessas entidades, ressaltando que a melhoria neste âmbito acarretaria na efetividade da captação de recursos. Neste sentido, a contabilidade gerencial desempenha um papel relevante para fins gerenciais, por possuir instrumentos de planejamento e controle (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2004).

Além disso, Tenório (2005) afirma que o processo de planejamento estratégico é constituído pela definição da missão, da análise do contexto externo e interno e elaboração de um plano de ação para alcançar os objetivos definidos nesse processo. Sendo, neste sentido, o orçamento, uma ferramenta de controle do planejamento estratégico, isto é, ele é um plano detalhado para a aquisição e uso de recursos materiais e financeiros (ALMEIDA, 2007).

Estes recursos são melhor geridos através dessas ferramentas da contabilidade gerencial, propiciando um aumento da oferta e da qualidade dos serviços prestados pelo terceiro setor, bem

como, o alcance da missão e fortalecimento da imagem das organizações perante a sociedade. Cruz e Estraviz (2000) em seus estudos apontam que a maior motivação para a iniciativa privada doar é a credibilidade na instituição e nos propósitos, ou seja, sua visão e missão.

Diante desse cenário de crescente desenvolvimento, a captação de recursos surge como um dos principais impasses dentro desse setor. Assim, surge o seguinte questionamento de pesquisa: **como o planejamento estratégico e orçamentário tem impacto na captação recursos financeiro?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

Verificar como a utilização do planejamento estratégico e orçamentário em entidades do terceiro setor tem impacto na captação de recursos financeiros.

### 1.2.2 Específicos

- Identificar o perfil dos gestores e das organizações que utilizam o planejamento estratégico e orçamentário;
- Comparar as organizações que dispõem do planejamento estratégico e orçamentário das que não utilizam;
- Investigar a área em que o planejamento estratégico tem maior impacto;
- Analisar se a utilização do orçamento impacta na prestação de contas.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O crescimento do terceiro setor não significa apenas uma maior disputa por recursos entre as entidades, mas também uma alavancagem na geração de empregos. O IBGE (2012) constatou que as 290,7 mil Fundações e Associações Sem Fins Lucrativos - FASFIL espalhadas

pelo Brasil representam 5,2% do total de entidades públicas e privadas existentes em todo o país, as quais empregam 2,1 milhões de pessoas, ou seja, a cada ano o setor ultrapassa a barreira do social ganhado maior relevância na economia, tornando-se um objeto de estudo mais significativo.

Ademais, o IBGE (2012, p. 77) aponta que “as entidades sem fins lucrativos constituem um universo importante de atores, que exercem um papel fundamental na democracia brasileira e na vida dos seus cidadãos e que merecem, portanto, ser acompanhado, melhor conhecido e analisado”. Embora seja difícil mensurar o impacto social dessas organizações, ele é inegável.

No que tange a gestão no Terceiro Setor, Pereira *et al* (2013, p. 25), apontam a importância da maximização dos resultados e redução de despesas para a sobrevivência das organizações, cabendo um alto grau de conhecimento dos gestores, além das suas boas intenções. Almeida (2007) afirma que há ausência de estudos voltados a utilização do orçamento no contexto local, provavelmente pelo desinteresse acadêmico ao tema.

Pela falta de trabalhos dessa linha envolvendo a cidade de Natal/RN, esta pesquisa contribui, no sentido de compreender melhor o cenário das entidades sem fins lucrativos localmente, criando uma maior proximidade entre a academia e as organizações, visando sanar problemas que ameaçam a sobrevivência dessas entidades. Cabe salientar que o terceiro setor se apresenta muitas vezes como um alicerce de mudança na sociedade diante do seu forte papel social, sendo assim, buscar melhorias neste setor é estar promovendo benefícios para a população.

Diante do exposto, este estudo justifica-se, por permitir um maior conhecimento gerencial do terceiro setor, visando um melhor desempenho das organizações, assim como criar abertura para um aprofundamento de pesquisa e extensão acadêmica dentro desse campo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentada a base teórica para compreensão do tema em questão, o qual aborda o planejamento estratégico, orçamento e captação de recursos, assim como uma explanação sobre o contexto dos temas citados dentro do terceiro setor, além da própria definição do setor.

### 2.1 TERCEIRO SETOR

Associações, Fundações, Organizações Não-Governamentais, Organizações da Sociedade Civil, entre demais terminologias, cada qual com diferenças na sua forma jurídica, mas com semelhança em seu propósito, assim é constituído o terceiro setor no Brasil.

Definir de forma clara este setor não é tarefa fácil, é um equívoco tratar tais terminologias como sinônimas. O terceiro setor transcende todas as tipologias utilizadas e não há, neste setor, a racionalidade encontrada no Estado e na iniciativa privada (FALCONER 1999; COELHO 2000; CABRAL 2008; OLAK e NASCIMENTO 2010).

Entretanto, Fernandes (1997) e Tachizawa (2012) têm uma definição objetiva deste setor. Para tais autores, o terceiro setor são entidades sem finalidade lucrativas, que estão fora do âmbito governamental e prestam atividades de relevância social. Salamon (1998), IBGE (2012) e o Conselho Federal de Contabilidade – CFC (2015) consideram que para uma entidade está inserida no terceiros setor é necessário conter alguns critérios simultâneos, conforme o quadro 1.

O terceiro setor tem um papel crucial dentro da sociedade, ultrapassando as barreiras filantrópicas. Drucker (1994, p.3) é taxativo ao afirmar que “A organização sem fins lucrativos existe para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade”. Além disso, Cohen (2003, p.419) afirma que “Na maioria das vezes o discurso da sociedade civil trata-a como elemento essencial para a democracia e o processo de democratização e como a fonte principal da solidariedade e da integração social”.

O terceiro setor assume um papel relevante dentro da sociedade por ser substitutivo do Governo em demandas sociais, apesar disso, essas entidades tornam-se incapazes quando precisam assumir grandes massas em situação de pobreza/exclusão, nos fazendo assim refletir sobre a real capacidade desse setor em assumir um papel de tamanho impacto social (Quintarios *et al*, 2010; Montaña 2002).

Quadro 1: Critérios de definição de entidades sem fins lucrativos

| <b>Salamon (1998)</b>   | <b>IBGE (2012)</b>   | <b>CFC (2015)</b>  |
|---|--|--|
| Privadas, sem relação com o governo;  | Privadas, não integrantes, portanto, do aparelho de Estado;                                    | Promoção de ações voltadas para o bem-estar comum da coletividade;   |
| Não distribui o lucro. Os lucros gerados não são divididos entre proprietários e diretores; | Sem fins lucrativos, no caso de gerá-los, devem ser aplicados nas atividades fins;             | Manutenção de finalidades não lucrativas;  |
| Estruturadas, institucionalizada em alguma medida significativa;                            | Institucionalizadas, isto é, legalmente constituídas;  | Adoção de personalidade jurídica adequada aos fins sociais;  |
| Autônomas, independentes no controle das suas atividades                                    | Auto administradas ou capazes de gerenciar suas próprias atividades;                           | Atividades financiadas por capital próprio, investimento governamental e investimento privado;   |
| Voluntárias, envolve em algum grau participação voluntária.                                 | Voluntárias, na medida em que podem ser constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas. | Aplicação do resultado das atividades econômicas que porventura exerça nos fins sociais a que se destina ou para incremento do seu patrimônio e desde que cumpra requisitos específicos, definidos por lei, é fomentado por renúncia fiscal do Estado. |

Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho, com base na pesquisa bibliográfica.

O terceiro setor tem um papel crucial dentro da sociedade, ultrapassando as barreiras filantrópicas. Drucker (1994, p.3) é taxativo ao afirmar que “A organização sem fins lucrativos existe para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade”. Além disso, Cohen (2003, p.419) afirma que “Na maioria das vezes o discurso da sociedade civil trata-a como elemento essencial para a democracia e o processo de democratização e como a fonte principal da solidariedade e da integração social”.

O terceiro setor assume um papel relevante dentro da sociedade por ser substitutivo do Governo em demandas sociais, apesar disso, essas entidades tornam-se incapazes quando precisam assumir grandes massas em situação de pobreza/exclusão, nos fazendo assim refletir sobre a real capacidade desse setor em assumir um papel de tamanho impacto social (Quintarios *et al*, 2010; Montaña 2002).

Para Costa e Visconti (2001) apesar de todas as dificuldades enfrentadas essas entidades são fieis ao seu papel de construção do capital social brasileiro, atuando de forma efetiva nas áreas da saúde, educação, economia, defesa do meio ambiente e cidadania.

Dentro do contexto da construção do capital social, Falconer (1999, p. 3) acresce:

O terceiro setor não significa apenas a prestação de serviços sociais através de entidades privadas, mas também a articulação da sociedade para reclamar direitos ao Estado, para vigiar a atuação de entidades públicas e privadas, para organizar a participação de grupos sociais marginalizados.

O papel do terceiro setor transcende a prestação de serviço, sendo também um fiscalizador do Estado e das organizações privadas. Voese, Diniz e Pacheco (2014, p. 4), consideram que:

As instituições do Terceiro Setor, por sua vez, devem apoiar grupos e movimentos sociais de uma maneira que nem mercado e nem o Estado sejam capazes, com uma função sócio-política, como grupos de pressão, apresentando propostas e influenciando positivamente as políticas governamentais na busca de mudanças sociais significativas.

O autor deixa claro o papel deste setor na disseminação dos direitos dos cidadãos e pela busca que tais direitos sejam atendidos.

Falcão Martins (1998) aponta de forma singular o papel do terceiro setor, segundo ele, o setor democratiza a sociedade capitalista através da produção não-lucrativa de bens e serviços públicos, atribuindo ao associativismo uma relação entre Estado e sociedade.

O terceiro setor ainda dispõe de títulos e qualificações de âmbito federal. Tais títulos trazem benefícios como imunidade, isenção e a possibilidade da utilização de recursos públicos (CFC, 2015). O Quadro 2 demonstra os benefícios de cada título.

Quadro 2: Títulos e qualificações de entidade sem fins lucrativos

| Títulos | Benefícios |
|---------|------------|
|---------|------------|

|   |  |
|---|--|
| Título de Utilidade Pública Federal (UFP)                                     | Subvenções, auxílios e doações da União; realizar sorteios; receber doações de empresas, dedutíveis do lucro operacional da pessoa jurídica doadora.   |
| Qualificação como Organização Social (OS)                                     | Possibilidade de receber recursos financeiros e de administrar bens, equipamentos e pessoal do Poder Público.  |
| Qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) | Possibilidade da celebração de termo de parceria com o Poder Público para o recebimento de recursos; possibilidade de o doador – pessoa jurídica – deduzir do cálculo do lucro real e da base de cálculo da Contribuição Social sobre o Lucro. |

Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho, com base na pesquisa bibliográfica.

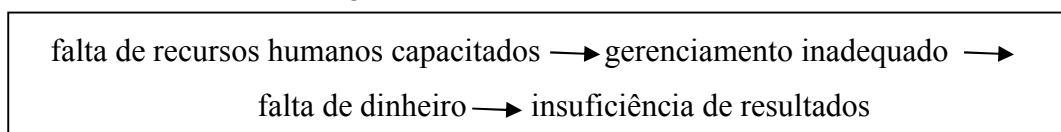
## 2.2 CONTABILIDADE E GESTÃO NO TERCEIRO SETOR

A contabilidade e gestão sempre foram pontos de fragilidade no ambiente do terceiro setor. Vários são os problemas enfrentados pelas entidades sem fins lucrativos, sejam eles causados por: escassez de profissionais qualificados, ausência de informações, falta de recursos ou até mesmo pela irrelevância que o setor demonstra aos aspectos de gestão.

Cazzolato (2008) cita as principais dificuldades enfrentadas por entidades sem fins lucrativos relacionados à gestão: falta de um planejamento estratégico e operacional, processos de decisão centralizados, sistemas de informação que não oferecem ferramentas e segurança adequadas, a escassez de recursos humanos e materiais e a formação acadêmica e profissional inadequada ou insuficiente.

Falconer (1999) é incisivo ao afirmar que a essência do problema do terceiro setor origina-se da incompetência na gestão, causando assim um ciclo de dificuldades expostas na figura 1.

Figura 1: Ciclo vicioso do Terceiro Setor



Fonte: Adaptado de Falconer (1999, p. 9).

O terceiro setor concentra seus esforços nas prestações de contas, em contrapartida ao desinteresse na utilização de ferramentas gerenciais. Isso muitas vezes ocorre devido a inexperiência em gestão dos fundadores dessas organizações (MARIO *et al.*, 2013; MARTINS, NETO E ARAÚJO, 2009).

Por outro lado, Pereira *et al* (2013) concorda com a deficiência do setor na gestão contábil, porém, evidencia o papel do próprio contador, que se atém apenas a parte legal da contabilidade dentro da entidade, não utilizando a contabilidade como ferramenta gerencial. Os contabilistas ainda deixam a desejar no que diz respeito a oferecer subsídios para a tomada de decisão dentro do terceiro setor, seja devido a falta de conhecimento ou interesse por parte da classe. (DAS NEVES JUNIOR E LINS, 2007).

As informações contábeis devem ultrapassar a barreira da exigência legal, tornando-se um mecanismo de transparência, em que os provedores de recursos e os receptores dos seus serviços conheçam a real utilização dos recursos aplicados naquela entidade. (MARIO *et al*, 2013). Niyama e Silva (2008) destaca que a contabilidade pode ser utilizada pelo doador para medir o impacto causado pela entidade.

Mario *et al* (2013, p. 77) diz que “Talvez a inserção de modelos adequados a estas entidades e suas realidades, acompanhados de treinamentos para seus dirigentes possa minimizar tal contexto, inserindo maior profissionalismo a gestão das mesmas.”

Os instrumentos de gestão contábil são um forte aliado para elevar essas entidades a um novo patamar, em que seus recursos sejam utilizados de forma efetiva e até aumentando a captação de recursos. Cazzolato (2008) destaca como alicerce de sucesso para tais entidades: a missão, liderança e gestão.

## 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTÁRIO

### 2.3.1 Planejamento estratégico

O ato de planejar é essencial tanto na esfera privada quanto na governamental, de tal maneira que faz parte do dia a dia de diversas organizações. No que tange ao planejamento



estratégico, possivelmente essa ferramenta não atinja claramente todo o universo empresarial e estatal, mas o seu conceito é bastante disseminado na academia e empresas de consultoria.

Segundo Tenório (2005, p. 28):

Denomina-se planejamento estratégico o planejamento voltado para a visão ampla, global e de longo alcance da organização, baseada na análise do contexto. Sua finalidade é buscar alternativas de ação, sendo normalmente realizado quando da criação da organização ou em momentos de crise. Em termos de ideias, no entanto, deveria ser realizado de tempos em tempos, de modo a prevenir crises e a discutir novas perspectivas para a organização.

Padoveze (2012, p. 102) afirma que “O planejamento estratégico deve englobar todos os objetivos funcionais e divisionais da empresa, em um processo integrado e interativo”. O termo planejamento estratégico engloba vários requisitos dentro de uma empresa, como: missão, visão, ambiente externo, ambiente interno, objetivos, estratégias e o controle, que serão descritos nos parágrafos seguintes.

Hudson (1999) e Tachizawa (2012) compartilham do entendimento que a visão de uma organização remete ao futuro, dando ênfase ao que ela quer se tornar. Para Silva (2003), é um motivo para suportar períodos difíceis, pois visa alcançar algo maior, entretanto Bryson (1988) tem a percepção que ela é o alcance do sucesso através dos resultados positivos das estratégias traçadas.

Segundo Cazzolato (2008) é indispensável à caracterização da missão dentro da entidade, identificando assim seus propósitos e princípios. Frezatti (2009) e Padoveze (2012) concordam que a missão de uma organização seja ela com fins lucrativos ou não deve reunir: o mercado no qual atua, produtos ou serviços oferecidos, quem são seus clientes e os objetivos que a organização deseja atingir. Drucker (1994) destaca a importância da missão ser algo atingível e não meramente uma declaração de boas intenções.

O ambiente externo identifica os riscos e benefícios que podem ser extraídos de instituições e dos aspectos da sociedade que afetam a organização, essas influências não podem ser controladas, sendo necessário o conhecimento de tais aspectos para melhor aproveitar as oportunidades, assim como se prevenir das ameaças (Tenório, 2005; Tachizawa, 2012).

O ambiente interno classifica os pontos fortes e fracos da organização, Tenório (2005) afirma que a definição de tais aspectos evidencia os pontos que interferem no desenvolvimento, desempenho e crescimento. Para se chegar a esses pontos é necessário que a organização tenha

um conhecimento mínimo sobre seus recursos financeiros, humanos e físicos e também das atividades desempenhadas.

Os objetivos são inerentes ao propósito da organização, fazendo com que diversas áreas se articulem para alcançar a missão, promovendo foco, orientação e motivação. Porém mesmo sabendo quais metas devem ser alcançadas não é traçada o meio para atingi-las (HUDSON, 1999; MINTZBERG *et al*, 2006; SILVA, 2003).

A estratégia é o método para se atingir os objetivos, designando as formas de utilizar os recursos e definindo os papéis de seus membros, ações, políticas e programas de acordo com a missão. É a etapa em que se espera que os resultados comecem a ser alcançados. (TENÓRIO, 2005; Silva, 2003).

O controle de ações revisa as metas planejadas, comparando o que foi projetado com os resultados alcançados, atuando em possíveis correções do planejamento, visando o alcance dos objetivos da organização (TENÓRIO, 2005). Silva (2003) frisa que tal acompanhamento não deve ser adiado diante das atividades do dia a dia.

Através do planejamento estratégico a organização enxerga qual o caminho deve trilhar, porém para alcançar essa visão e obter bons resultados é imprescindível clareza nas atividades a desempenhar e nos recursos a utilizar. Logo se faz necessária a utilização de ferramentas de controle (orçamento) e avaliações de custos (métodos de custeio), com a finalidade de se obter previsibilidade no que vem a seguir e estabilidade durante a formação do planejamento. (ALMEIDA, 2007; MARIO, 2013; MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2009).

Mario *et al.* (2013) afirma que a utilização de instrumentos contábeis gerenciais acoplados ao planejamento estratégico, auxilia na tomada de decisão, identificando e priorizando as principais necessidades da entidade. Consequentemente, um planejamento estratégico que não utilize de tais instrumentos torna a entidade dependente de fatores externos.

### **2.3.2 Orçamento**

O orçamento é uma ferramenta de controle largamente utilizada em diversos tipos de organizações por possuir inúmeros modelos, podendo ser utilizado na empresa como um todo ou em projetos isolados. Padoveze (2012) compreende que o orçamento tem como objetivo não

apenas o controle dos resultados e previsões mais acima de tudo conectar todos os setores da organização em busca de um objetivo comum.

Para Frezatti (2009) e Tenório (2005) o orçamento é uma das formas de implementação do planejamento estratégico, contendo as metas desejadas e proporcionando a análise do desempenho de diversas áreas e gestores da organização, logo o orçamento e o planejamento são ineficientes de forma isolada. Além disso, é uma ferramenta de apoio aos gestores em suas funções de planejamento e controle (Horngren; Sundem; Stratton, p.230, 2004). No quadro 3, se observa as vantagens na utilização do orçamento na organização.

Quadro 3: Vantagens da utilização do orçamento

| Autores                            | Vantagens  |   |   |
|------------------------------------|--|---|---|
| Garrison, Noreen e Brewer (2007)   | Democratização dos planos da administração             | Reflexão sobre o futuro e planejamento por parte do administradores | Maior eficácia na alocação dos recursos |
|                                    | Identificação e prevenção de pontos de estrangulamento | Integração das atividades da organização                            | Criação de padrões de referências.      |
| Horngren, Sundem e Stratton (2004) | Formalização do planejamento                           | Estrutura para avaliar o desempenho                                 | Comunicação e coordenação               |

Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho, com base na pesquisa bibliográfica.

O orçamento mais comumente utilizado é o estático, em que as peças orçamentárias (produção e vendas) não são alteradas. É bastante utilizado em grandes corporações por conter todos os orçamentos das suas unidades, dando uma visão geral. Porém, quando há alterações em todas as unidades da organização há um impacto negativo em suas previsões, diante disso o orçamento flexível surge como solução, em que é possível alterar o nível das atividades sendo realizados quantos orçamentos flexíveis forem necessários (Padoveze, 2012).

Nos próximos parágrafos será descrito os segmentos dos planos orçamentários utilizado nesse trabalho, esses são: orçamento de caixa, orçamento de receita, orçamento de custos, balanço patrimonial orçado, orçamento de investimentos e orçamento de projetos.

Segundo Hongren, Sundem e Stratton (2004) o orçamento de caixa contribui na gestão e equilibra os saldos dos caixas. Basicamente ele inclui: caixa disponível, recebimentos,

desembolsos e caixa de financiamento gerando o saldo final. Esse orçamento deve ser realizado no período mais curto possível, sendo baseado em informações mensais ou até mesmo diária (GARRISON, NOREEN E BREWER, 2007).

O orçamento de receita é o início do processo de elaboração do orçamento, pois ele evidencia o nível de receita esperado, sendo necessário para a realização dos demais planos orçamentários. Esses dados devem ser baseado em expectativas realistas visando um melhor direcionamento dos recursos (HORGREN *et al*, 1997; ALMEIDA, 2007).

Para Almeida (2007) o orçamento de custos, refere-se aos gastos que serão efetuados para se atingir sua atividade fim, verificando as variações, sendo importante identificar a natureza de tais gastos em custos, despesas ou investimento, afim de realizar um acompanhamento mais detalhado.

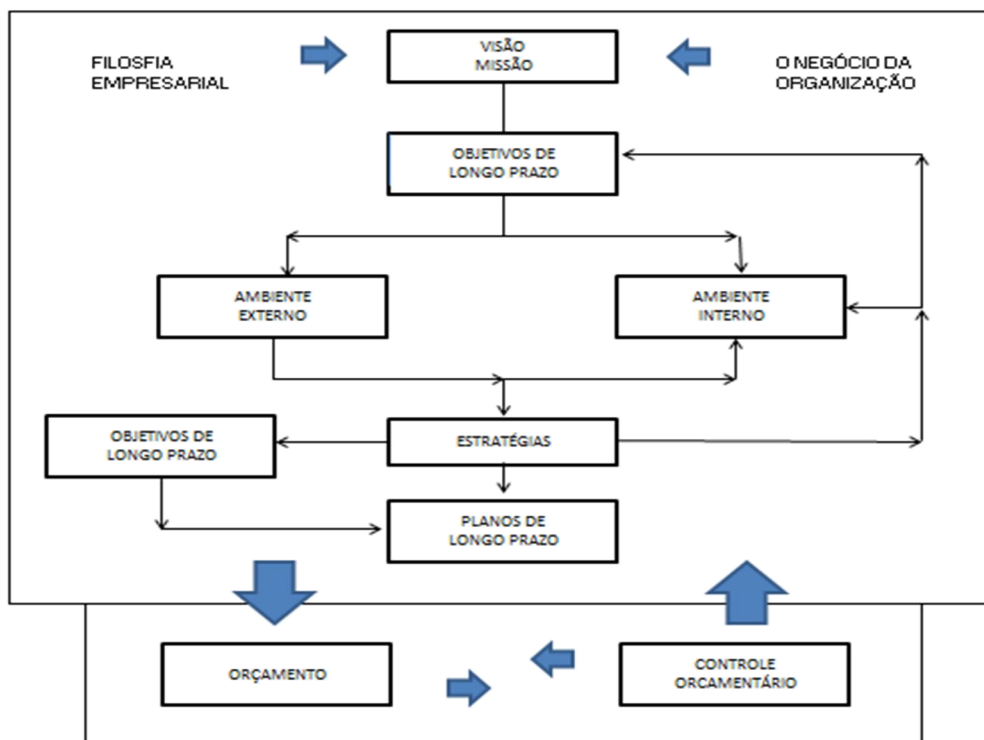
O balanço orçado projeta todos os itens de um balanço patrimonial, a partir do balanço resultante do início do período. (HONGREN, SUNDEM E STRATTON, 2004)

O orçamento de investimentos é diretamente ligado ao planejamento estratégico, pois visa, por exemplo, novos produtos, novos mercados ou novos canais de distribuição. São investimentos normalmente planejados no passado para atender demandas atuais e futuras (PADOVEZE, 2012).

O orçamento de projeto é largamente utilizado no terceiro setor para a captação de recursos, segundo Almeida (2007) esse orçamento demonstra os recursos necessários para a realização de um projeto, a importância de tal orçamento portanto é evidenciada por Tenório (2005) “É necessário, portanto, que as ONGs se preocupem em formular orçamentos por projetos, de modo a evidenciar se projetos com desempenho insatisfatório foram contrabalançados por outros que tiveram rendimento acima da expectativa”.

Hoji (2010) lembra que a utilização de um orçamento sem o devido controle deixa uma lacuna para que ocorram possíveis desvios de desempenho em relação aos objetivos projetados, não sejam detectados, fazendo assim com que não se obtenha os resultados esperados. Para que isso não aconteça é preciso controlar o orçamento e assim aumentar as chances de atingir os objetivos traçados. Almeida (2007), afirma que o controle serve como uma ferramenta de avaliação de desempenho do período orçado. Na figura 2, Frezatti (2009) mostra a conexão entre o planejamento estratégico e o orçamento.

Figura 2: Elementos da visão de planejamento e controle de negócio



Fonte: Adaptado de Frezatti (2009, p. 28).

## 2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTÁRIO NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO TERCEIRO SETOR

As entidades sem fins lucrativos dispõem de três formas básicas para captar recursos: subvenções governamentais, doações e atividades de geração de renda. As doações podem ser constituídas através de pessoas físicas ou jurídicas, as subvenções governamentais geralmente ocorrem quando a entidade pratica atividade de interesse público e a geração de renda se dá

através da venda de produtos ou prestação de serviços. O planejamento estratégico e orçamentário aparece como ponto chave na efetividade da captação de recursos.

O planejamento e o orçamento se tratam de instrumentos utilizados em diversas atividades, principalmente para a captação de recursos, sendo o orçamento fundamental no cumprimento da missão da entidade (Campos 2005).

Além de ajudar a enxergar as oportunidades dentro do seu ambiente, integrando toda a organização ao seu propósito, o planejamento estratégico se torna um forte aliado no cenário em que o número de entidades sem fins lucrativos cresce junto à disputa por recursos (Voltolini, 2009). Oliveira (2014) ressalta que o planejamento estratégico pode influenciar na captação de recursos devido aos doadores e parceiros atribuírem importância significativa, além de criar uma conexão intelectual entre financiadores e beneficiários.

As pessoas envolvidas nas atividades do terceiro setor sejam elas voluntárias ou não, são motivadas pela causa no qual a entidade apoia, sendo assim a clareza da missão, visão e estratégias, ou seja, o planejamento estratégico da entidade é de suma importância para um desempenho efetivo que reflete diretamente na captação de recursos, pois indiferente de quem esteja financiando, população, governo ou empresas privadas, as entidades que forem capazes de demonstrar objetividade e organização para o uso dos recursos terão preferência em recebimento de recursos futuros (Da Costa, 2008).

O número crescente do terceiro setor no Brasil faz com que seu papel sócio-econômico seja evidenciado, mesmo assim, a dependência dessas entidades em relação á doações, voluntariados e parcerias, surgem como a grande dificuldade do setor. (Quintarios, 2010).

Entre tantos desafios, apresentam-se as oportunidades que favorecem seu desempenho: empresas que nos dias de hoje querem formar parceria com organizações do Terceiro Setor que possam desenvolver ações voltadas à sua Responsabilidade Social; cidadãos que buscam causas sociais para exercer a função de voluntários; o Estado que financia projetos nas áreas da saúde, educação, cultura e assistência social. (Oliveira, 2014, p.19)

Diante do exposto, pode-se concluir que o planejamento estratégico aumenta as oportunidades da entidade nos três campos abaixo da seguinte forma:

1. Voluntariados: missão clara aumenta a visibilidade dentro da sociedade, conectando pessoas que estejam alinhadas ao mesmo propósito da entidade;

2. Doações: missão bem definida atrelada a uma gestão de recursos de forma efetiva atrai mais recursos futuros;

3. Parcerias: gestão efetiva de recursos alinhada a propósito similares atrai parcerias no campo privado e governamental.

Além disso, o orçamento aparece como uma ferramenta primordial para a aprovação de projetos que são base para a captação de recursos de doadores públicos ou privados (CFC, 2015), ademais surge com instrumento de avaliação entre os projetos que tiveram o melhor desempenho para a entidade. (Tenório, 2005).

#### 2.4.1 Doações

As doações são para algumas entidades sua única fonte de recursos, sendo uma das causas da dependência entre o receptor e o doador. Ser capaz de atrair doadores torna-se peça fundamental para a sobrevivência de tais entidades, dentro desse contexto Cruz e Estraviz (2000) em seus estudos chegaram à conclusão das principais motivações para a iniciativa privada contribuir com as entidades sem fins lucrativos.

Para Cunha e Matias-Pereira (2012) existe a demanda por parte do setor privado em repassar recursos para essas entidades, sejam esses repasses ocasionados por compatibilidade de propósitos ou por incentivos fiscais, em que os fatores predominantes na decisão dos doadores são quatro: capacidade de destinação dos recursos por projeto, solidez financeira, transparência da informação para os doadores e reputação da entidade na sociedade.

Quadro 4: Motivação: razões para doar

| %     | Motivo  |
|-------|---|
| 93,02 | Credibilidade na instituição e nos propósitos (visão e missão)  |
| 74,41 | Acreditar na importância das necessidades em questão (projetos) |
| 39,53 | Isenções fiscais  |
| 30,23 | Promoção institucional  |
| 18,60 | Amizade e respeito pelos que pedem doação                       |

|       |  |
|-------|--|
| 18,60 | Sentimento de lealdade, gratidão, afeição, solidariedade |
| 16,27 | Orgulho de pertencer ou ter pertencido à instituição     |

Fonte: Adaptado de Cruz e Estraviz (2000, p. 26)

O despreparo em relação à gestão dessas organizações desencadeiam problemas como imprecisão no planejamento e missão que se relacionam diretamente com a captação de recursos (Cazzolato, 2008). Portanto, o planejamento estratégico está intrinsicamente ligado a um melhor desempenho por parte da entidade em relação a captação e fidelização de doadores.

#### **2.4.2 Subvenções governamentais**

A atuação do terceiro setor em atividades predominantemente desenvolvidas pelo Estado que atendem necessidades básicas da população faz com que o governo ajude a viabilizar essas ações através das subvenções governamentais oferecidas as entidades sem fins lucrativos (ALMEIDA, 2007).

Para Voese, Diniz e Pacheco (2014) as subvenções governamentais surgem como uma espécie de remuneração ao serviço oferecido pelas entidades do terceiro setor com o objetivo de manter as ações nas áreas de Assistência Social, Educação e Saúde, mas se tratando de repasses públicos sempre há entraves para as entidades que não estiverem de acordo com a legislação, pois é necessária a elaboração e aprovação da lei de repasse da subvenção ao ente público.

Seguramente, o maior impasse das entidades sem fins lucrativos no âmbito de subvenções governamentais surge em alcançar uma gestão que esteja plenamente de acordo com a legislação, assim como realizar uma prestação de contas de forma transparente.

#### **2.4.3 Atividades de geração de renda**

Independente da forma que a entidade escolha para captar recursos é importante que exista autonomia em que o financiamento de terceiros não seja sua fonte principal de sobrevivência, se fazendo necessário desassociar a não finalidade de lucros da incapacidade de originar recursos, as entidades sem fins lucrativos podem e devem gerar renda. (Cazzolato, 2008; Pedroso, 2004).



Pedroso (2004) ainda enfatiza que a diferença entre as entidades do terceiro setor e as demais está em não existir a partilha de dividendos, sendo a receita gerada reinvestida na própria organização.

Portanto, mesmo não tendo finalidade lucrativa, as organizações do terceiro setor têm condições de gerar renda independentemente do recurso de terceiros, para tanto, uma gestão eficaz é fundamental para o bom desempenho da entidade.

## 2.5 ESTUDOS ANTERIORES

A revisão literária realizada para este estudo foi baseada principalmente nos estudos bibliométricos sobre Terceiro Setor realizado pelos autores: Olak, Slomski e Alves (2007); Bento, Paiva e Casagrande (2010); Custódio, Jacques e Quintana (2013), Chagas *et al.* (2010) e Marques *et al.* (2015), em que se identificou alguns trabalhos relacionados as ferramentas de gestão para a captação de recursos para entidades do Terceiro Setor e áreas afins.

Lima Filho, Bruni e Cordeiro Filho (2011) em seus estudos sobre a importância aplicada ao planejamento estratégico pelas OSCIP na região metropolitana de Salvador, utilizaram uma amostra de 19 entidades concluindo que as práticas de planejamento estratégico ainda não são utilizadas de forma fundamentada, entretanto as entidades de maior porte conferem maior importância à ferramenta.

Encontrando um resultado similar, aponta-se Silva (2007) que em sua pesquisa analisou as práticas de contabilidade gerencial nas entidades do terceiro setor da região metropolitana de Recife, utilizando uma amostra de 21 entidades e buscando fazer relação entre o uso das ferramentas e o grau de instrução do gestor e o porte das entidades, comprovando que não existe relação entre o grau de instrução e a utilização das ferramentas, mas existe uma relação entre o tamanho da organização e essa utilização, em que as entidades de maior porte beneficiam-se mais desses instrumentos contábeis.

Com uma abordagem distinta, Mario *et al.* (2013) utilizou 41 entidades do Terceiro Setor do Minas Gerais em sua pesquisa sobre a utilização dos instrumentos de Contabilidade Gerencial (planejamento estratégico, orçamento e métodos de custeio), averiguando que as entidades dão

maior ênfase a utilização de ferramentas de contabilidade que contribuam voltados para os aspectos fiscais e de prestação de contas, utilizando o orçamento na grande maioria dos projetos, mas desvinculado de outros instrumentos contábeis, como planejamento estratégico e métodos de custeio.

Alves Junior e Fontenele (2009) foram mais específicos em seus estudos analisando apenas organizações sociais apoiadas pela Ashoka no Ceará, manipulando uma amostra de 12 empreendimentos sociais, a fim de avaliar o planejamento estratégico como ferramenta de apoio ao terceiro setor, chegou-se ao entendimento que o planejamento estratégico é utilizado, mas sem o controle devido. Visualiza-se nesses dois artigos uma contradição, Mario *et al* (2013) identifica a utilização do orçamento (ferramenta de controle) desvinculado do planejamento estratégico e Alves Junior e Fontenele (2009) identificam a utilização do planejamento sem ferramentas de controle, ou seja, os instrumentos não são utilizados de forma plena em ambas as situações.

Morgan e Benedicto (2009) pesquisaram sobre a aplicação de instrumentos de controladoria ligados ao planejamento, execução e controle no Terceiro Setor da região metropolitana de Campinas/SP identificando que metade das entidades utiliza o planejamento estratégico e mais da metade utiliza o orçamento, mas nem todas acompanham a execução.

Campos (2005) e Arruda e Voese (2009) fazem uso da abordagem metodológica do estudo de caso em seus estudos ambos apresentando resultados positivos na utilização de ferramentas de gestão. Campos (2005) descreve a realidade contábil-gerencial da Fundação Otacílio Coser, identificando os instrumentos de gestão utilizados para gerir seus recursos materiais e financeiros, constando que a Contabilidade gerencial e financeira aparece como suporte na gestão e em segundo plano identificou a utilização do planejamento estratégico e orçamentário para a captação de recursos.

Arruda e Voese (2009) analisam as Redes Metrológicas Estaduais no Brasil e identificam a utilização de ferramentas gerenciais nessas entidades, alcançado resultados que confirmam que a grande maioria das entidades faz uso do planejamento estratégico e orçamentário como ferramenta de gestão, porém, diferente das demais pesquisas não se é relacionado a utilização de ferramentas como outros fatores como: grau de instrução do gestor, porte da entidade, captação de recursos, entre outros. No entanto, Gonçalves *et al* (2010) em sua pesquisa sobre a utilização do orçamento como ferramenta de gestão financeira nas OSCIP do

semi-árido paraibano dispondo de uma amostra de 5 entidades reconhece que a maior parte das entidades não utilizam o orçamento como ferramenta de gestão e captação de recursos.

Almeida (2007) em sua dissertação utiliza uma abordagem mais próxima ao presente trabalho, tanto pela região utilizada como pela ferramenta pesquisada, o seu estudo buscou analisar a utilização do orçamento na gestão de recursos financeiros em 12 entidades sem fins lucrativos no estado do Rio Grande do Norte, verificando, assim como Silva (2007) que o grau de instrução não influencia na eficácia da gestão e que o orçamento é utilizado para captação de recursos através do orçamento de projetos, mas por outro lado, não se é utilizada essa ferramenta com uma perspectiva gerencial.

A dissertação de Carvalho (2004) buscou identificar as diferenças entre as entidades que utilizaram o planejamento estratégico das que não a fizeram, análise foi feita em uma amostra de 56 entidades em que ficaram constatadas melhorias na gestão das entidades que utilizam o planejamento estratégico.

Apesar de todos esses trabalhos já realizados, este estudo se diferencia dos anteriores já que nenhum deles questionou se o planejamento estratégico e orçamentário é utilizado como ferramenta na captação de recursos nas entidades do terceiro setor da região metropolitana de Natal/RN.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia para o estudo, a amostra utilizada, o método utilizado para coleta de dados e o tratamento realizado nos dados para facilitar a interpretação deles.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados foram pesquisa bibliográfica e levantamento survey, com uma abordagem ao problema qualitativa (Gil, 1999). Quanto aos fins é classificada como descritiva, a qual conforme Vergara (2009, p. 42) “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”.

A pesquisa bibliográfica permitiu adquirir os conhecimentos em relação ao tema e ao problema de pesquisa, como resultado foi levantado um referencial teórico que fundamenta este trabalho. A pesquisa de campo está caracterizada pela elaboração e aplicação de um questionário, com perguntas objetivas fechadas e de múltiplas escolhas em sua maioria, e de entrevistas.

#### 3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a realização da coleta de dados utilizou-se questionário constituído por 57 questões, com perguntas fechadas e abertas, aplicados aos gestores das entidades selecionadas.

Os questionários foram estruturados com o intuito de se extrair o máximo de informações sobre o respondente com questionamentos sobre a função exercida e grau de conhecimento. Sobre a organização se buscou compreender a área de atuação, número de pessoas envolvidas nas atividades, tempo de funcionamento e faturamento anual. Sobre o impacto do planejamento estratégico e orçamentário na entidade, os questionamentos foram sobre a utilização das ferramentas e o grau das mudanças ocasionadas após a sua implantação. As questões foram realizadas com base nos questionários dos estudos de Almeida (2007) e Oliveira (2014).

### 3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

A população envolvida na pesquisa são as associações sem fins lucrativos, ONGs e fundações do município de Natal-RN, extraídos das bases de dados do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (COMDICA) e do Ministério Público do Trabalho no Rio Grande do Norte (MPT-RN). A amostragem foi selecionada por acessibilidade ou conveniência. Nesse tipo de amostragem o pesquisador seleciona os elementos pelo critério de facilidade de acesso ao admitir que eles possam efetivamente representar de forma adequada à população (BEUREN, 2006; VERGARA 2009). A utilização de amostragem não-probabilística por acessibilidade ou conveniência neste estudo ocorre em virtude da impossibilidade de acesso à totalidade das entidades do município.

O universo estudado é de 59 entidades, total das entidades cadastradas nas bases de dados. Foram entregues questionários eletrônicos e obteve-se um retorno de 10 questionários respondidos, correspondente a 17% do universo. Os dados foram analisados mediante estatística descritiva e organizados em quadros e gráficos.

### 3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS E LIMITAÇÕES

Após a coleta dos dados, eles foram pré-processados para eliminar dados incongruentes possam ser preenchidos nos questionários e padronizar as respostas, em que as perguntas sem respostas foram mantidas. Em seguida, esses dados foram processados no Excel para a obtenção de estatísticas descritivas.

A limitação do trabalho está no fato de ser realizado em um pequeno número de organizações do terceiro setor e as conclusões desse estudo não podem ser generalizadas para outras regiões do Brasil sem prévio estudo. Sugestões de novas pesquisas são apresentadas na conclusão.

Das limitações encontradas nesse estudo, de fato, a comunicação com as entidades foi uma dificuldade maior que o esperado. O maior obstáculo foi entrar em contato com as entidades

por e-mail e telefone e convencê-los a responder o questionário. Todas as entidades foram contactadas, mas em alguns casos os e-mails estavam errados, então buscou-se dados das organizações através das redes sociais. Também entrou-se em contato através do telefone, mas alguns números não existiam ou ninguém atendia e em outras os e-mails enviados não foram respondidos. Para dificultar ainda mais, a maioria das entidades está localizada na periferia e o meio de acesso é difícil. Outra dificuldade foi encontrar uma base de dados com informações atualizadas das entidades sem fins lucrativos em Natal.

## 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, os resultados obtidos através da aplicação dos questionários são apresentados e discutidos, na ordem: dados dos entrevistados, dados da organização, planejamento estratégico e orçamento.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Os itens abordados dizem respeito à função exercida, grau de instrução e área de formação profissional. Em que do total dos respondentes um exerce função de administrador, um é gerente de projetos, cinco são presidentes, um é vice-presidente e um não tem papel definido (ver Tabela 1).

Tabela 1: Função dos respondentes

| <b>Função</b>       | <b>Frequência</b> | <b>%</b> | <b>% Acumulado</b> |
|---------------------|-------------------|----------|--------------------|
| Administrador       | 1.                | 10%      | 10%                |
| Gerente de Projetos | 1.                | 10%      | 20%                |
| Presidente          | 6.                | 60%      | 80%                |
| Vice-Presidente     | 1.                | 10%      | 90%                |
| Sem função definida | 1                 | 10%      | 100%               |
| Total               | 10                | 100%     |                    |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quanto ao grau de instrução, segundo a Tabela 2, um possui apenas ensino fundamental, um possui o ensino médio, cinco são graduados e três são pós-graduados. Em que foi verificado que 80% dos respondentes possuem grau superior, um nível de conhecimento desejável para gerir a organização.

Em relação as áreas de formação profissional, foi evidenciado através da Tabela 3 que os entrevistados são graduados nas áreas de Administração, Gestão Pública, Direito, Pedagogia,

Engenharia Elétrica, Contabilidade, Comunicação Social e Letras, podendo observar uma grande variedade de áreas, em que apenas um dos cursos se repete, que é Administração.

Tabela 2: Grau de Instrução

| <b>Grau de Instrução</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b> | <b>% Acumulado</b> |
|--------------------------|-------------------|----------|--------------------|
| Pós Graduação            | 3                 | 30%      | 30%                |
| Ensino superior          | 5                 | 50%      | 80%                |
| Ensino médio             | 1                 | 10%      | 90%                |
| Ensino fundamental       | 1                 | 10%      | 100%               |
| Total                    | 10                | 100%     |                    |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Analisou-se que apesar da formação superior ser importante, as competências são desenvolvidas em sua área de atuação e que apenas três formações têm competências voltadas para gestão, Administração, Contabilidade e Gestão Pública. Sendo assim, a formação superior não necessariamente garante uma gestão efetiva, pois é necessário um conhecimento em práticas gerenciais, mostrando assim uma fragilidade no que tange a conhecimentos especializados na área gerencial.

Tabela 3: Formação

| <b>Formação</b>               | <b>Frequência</b> | <b>%</b> | <b>% Acumulado</b> |
|-------------------------------|-------------------|----------|--------------------|
| Sem formação                  | 2                 | 20%      | 20%                |
| Administração                 | 1                 | 10%      | 30%                |
| Comunicação Social            | 1                 | 10%      | 40%                |
| Contabilidade e Administração | 1                 | 10%      | 50%                |
| Direito                       | 1                 | 10%      | 60%                |
| Engenharia Elétrica           | 1                 | 10%      | 70%                |
| Gestão Pública                | 1                 | 10%      | 80%                |
| Letras                        | 1                 | 10%      | 90%                |
| Pedagogia                     | 1                 | 10%      | 100%               |
| Total                         | 10                | 100%     |                    |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.



## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Neste grupo, buscou-se traçar um perfil das organizações participantes da pesquisa, em que os itens abordados foram: tempo de atuação, área de atuação, âmbito de atuação, receita anual, origem das receitas e o número de funcionários.

Quanto ao tempo de atuação das organizações, a pesquisa mostra que três delas existem há menos de cinco anos, enquanto seis existem a mais de quinze anos e apenas uma existe entre dez e quinze anos. Em que se observa que 70% das organizações tem um tempo de existência acima de dez anos (ver Tabela 4).

Tabela 4: Tempo de atuação

| <b>Tempo de atuação</b>   | <b>Frequência</b> | <b>%</b> | <b>% Acumulado</b> |
|---------------------------|-------------------|----------|--------------------|
| Até 5 anos                | 3                 | 30%      | 30%                |
| Acima de 10 e até 15 anos | 1                 | 10%      | 40%                |
| Acima de 15 anos          | 6                 | 60%      | 100%               |
| Total                     | 10                | 100%     |                    |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

No que se refere ao âmbito de atuação dos programas e projetos sociais desenvolvidos pelas entidades, constatou-se que, em sua maioria, têm sua abrangência no município de Natal, possuindo cinco entidades, três entidades atuam no estado e duas têm suas ações em âmbito internacional, conforme representado pela Tabela 5.

Tabela 5: Âmbito de atuação da entidade

| <b>Âmbito de atuação</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b> | <b>% Acumulado</b> |
|--------------------------|-------------------|----------|--------------------|
| Municipal                | 5                 | 50%      | 50%                |
| Estadual                 | 3                 | 30%      | 80%                |
| Internacional            | 2                 | 20%      | 100%               |
| Total                    | 10                | 100%     |                    |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Conforme a Tabela 6, a investigação revela que a área de atuação das entidades se divide em: três atuam na área de serviços sociais, duas em intermediário filantrópico e promoção de voluntariado, e as demais se dividem em organizações de benefícios mútuos, esporte e lazer, educação e pesquisa, meio ambiente e animais e “outros”, sendo que a organização respondeu “outros” como sendo: cultura, comunicação e mídia, esporte e lazer, educação e pesquisa, saúde, serviços sociais, meio ambiente e animais, desenvolvimento e habitação, emprego e capacitação, defesa de direitos e atuação e política e atividades internacionais.

Tabela 6: Área de atuação da entidade

| Área de atuação da entidade                           | Frequência | %    | % Acumulado |
|---|------------|------|-------------|
| Intermediário Filantrópico e Promoção de Voluntariado | 2          | 20%  | 20%         |
| Organizações de Benefícios Mútuos                     | 1          | 10%  | 30%         |
| Esporte e Lazer                                       | 1          | 10%  | 40%         |
| Educação e Pesquisa                                   | 1          | 10%  | 50%         |
| Serviços Sociais                                      | 3          | 30%  | 80%         |
| Meio ambiente e animais                               | 1          | 10%  | 90%         |
| Outros  | 1          | 10%  | 100%        |
| Total   | 10         | 100% |             |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Sobre a receita anual, o estudo mostra que três entidades informaram uma movimentação de receita acima de R\$ 100 mil, quatro movimentam na faixa de R\$ 50 mil a R\$ 100 mil, e outras três entidades se dividem entre as faixas de R\$ 10 mil a R\$ 50 mil, R\$ 5 mil a R\$ 10 mil e até R\$ 5 mil. Em que se observa que 70% das organizações tem uma receita anual a partir de R\$ 50 mil (ver Tabela 7).

No que diz respeito a origem das receitas das organizações, a maior parte dos recursos da amostra resultam de doações, correspondendo a 34% de toda a renda, a iniciativa privada e as atividade de geração de renda corresponde igualmente a 20%, as subvenções governamentais e os recursos proveniente de organismos internacionais, corresponde respectivamente a 18% e 9%. O estudo evidencia que 70% das organizações, possuem mais de uma fonte de renda. Cabe ressaltar que apenas duas organizações obtêm seus recursos através de atividades de geração de renda, em que essa fonte corresponde à totalidade da sua receita, três têm respectivamente, renda

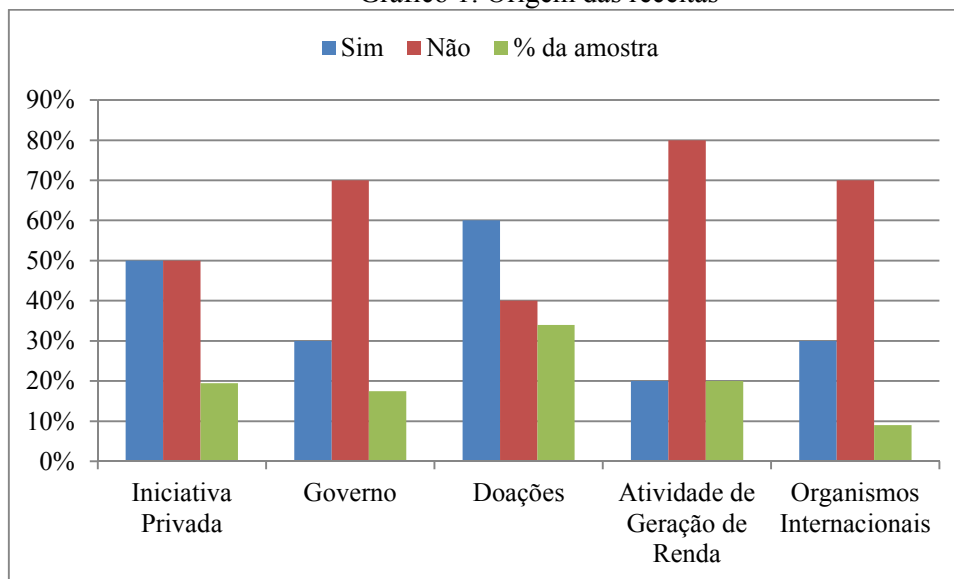
proveniente de organismos internacionais e subvenções governamentais, cinco possuem financiamentos da iniciativa privada, seis possuem doações, em que uma dessas organizações tem como única fonte de recursos doações (ver Gráfico 1).

Tabela 7: Receita anual

| Receita anual               | Frequência | %    | % Acumulado |
|-----------------------------|------------|------|-------------|
| Até R\$ 5 mil               | 1          | 10%  | 10%         |
| De R\$ 5 mil a R\$ 10 mil   | 1          | 10%  | 20%         |
| De R\$ 10 mil a R\$ 50 mil  | 1          | 10%  | 30%         |
| De R\$ 50 mil a R\$ 100 mil | 4          | 40%  | 70%         |
| Acima de R\$ 100 mil        | 3          | 30%  | 100%        |
| Total                       | 10         | 100% |             |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

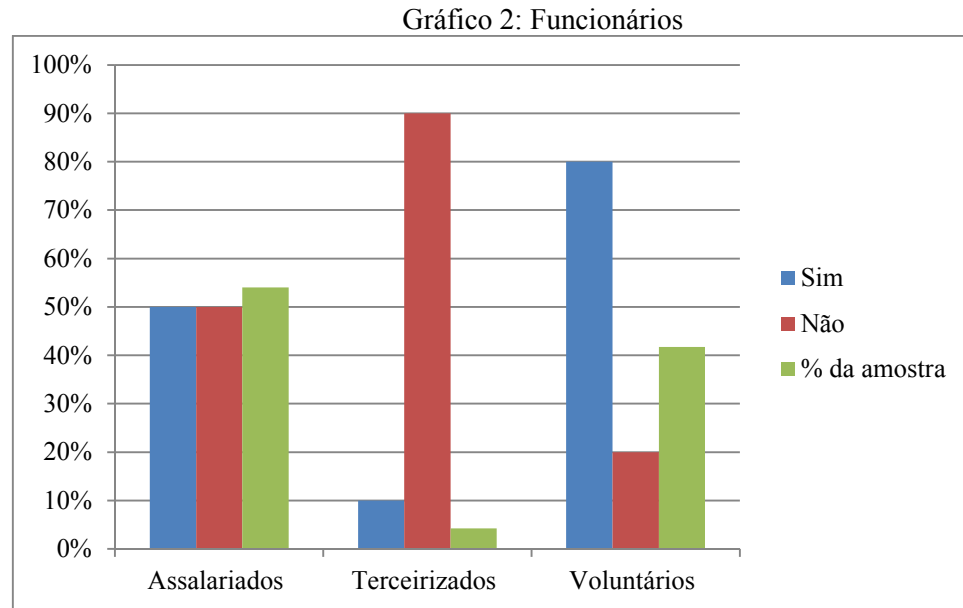
Gráfico 1: Origem das receitas



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quanto aos funcionários que integram o quadro da organização, a pesquisa utilizou três categorias: assalariados, terceirizados e voluntários. A análise identificou que 54% dos funcionários da amostra são assalariados, 42% voluntários e apenas 4% são terceirizados. Cabe

ressaltar que duas organizações não possuem voluntários, apenas uma possui terceirizados e quatro organizações possuem apenas voluntários em seu quadro (ver Gráfico 2).



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

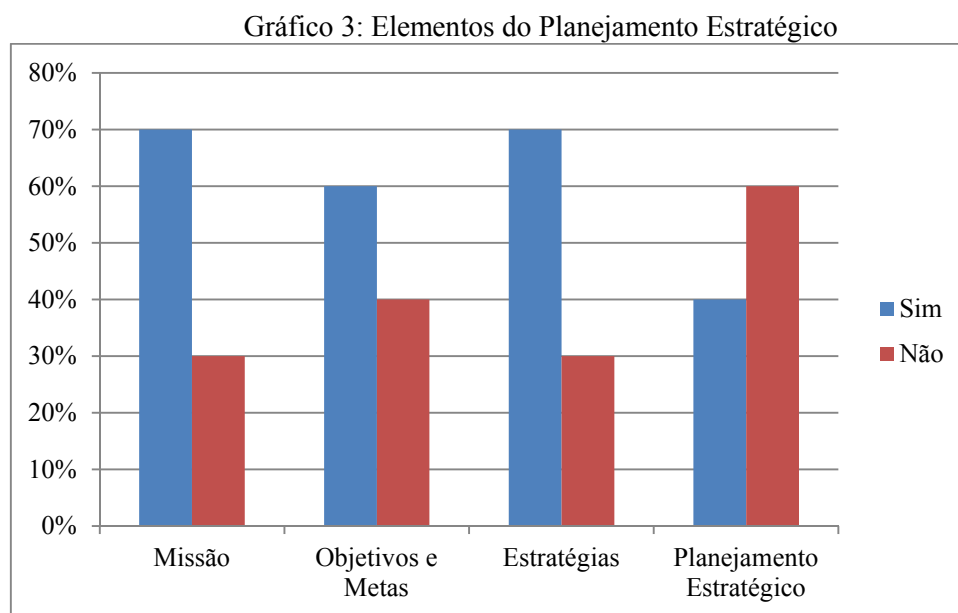
### 4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nesta seção, são identificados os elementos do planejamento estratégico, a sua utilização, o perfil das organizações que a possuem e o seu impacto em diversas áreas.

A pesquisa buscou identificar elementos do planejamento estratégico utilizados nas organizações, em que pode se observar que 70% das organizações possuem missão e também estratégias definidas, 60% têm objetivo e metas, mas apenas 40% realiza o planejamento estratégico, conforme demonstrado no Gráfico 3.

A respeito da importância da utilização do planejamento estratégico na organização, 30% afirmam ser “extremamente necessário” e 70% “necessário”. Das seis entidades que não fazem uso do planejamento estratégico, cinco responderam que pretendem elaborá-lo, mas não tem previsão e apenas uma respondeu que pretende elaborá-lo dentro de um ano.

Quanto às organizações que possuem o planejamento estratégico, o tempo de elaboração e revisão está entre cinco anos e seis meses.



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Foi identificado também, o perfil dessas organizações, em que se tem: 75% atuam no mercado a mais de 15 anos, 50% tem um âmbito de atuação internacional, 75% dos gestores possuem ensino superior, 50% da receita anual está acima de R\$100 mil, 38% da receita é proveniente de doações e 52% dos funcionários corresponde a voluntários (ver Tabela 8).

Tabela 8: Perfil das organizações que possuem P.E. e orçamento

| <b>Características</b>            | <b>%Perfil das organizações que possuem P.E</b> | <b>% Em relação a amostra</b> |
|-----------------------------------|---|-------------------------------|
| Acima de 15 anos de atuação       | 75%   | 50%                           |
| Âmbito de atuação Internacional   | 50%   | 100%                          |
| Gestores com ensino superior      | 75%   | 38%                           |
| Receita anual acima de R\$100 mil | 50%   | 67%                           |
| Receita proveniente de doações    | 38%   | 44%                           |
| Voluntários                       | 52%   | 59%                           |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

A pesquisa elencou algumas áreas em que os respondentes avaliaram o impacto do planejamento estratégico, em que 75% das organizações obtiveram melhora nas áreas de:

captação de recursos, comunicação com público-alvo, identificação da necessidade do público-alvo, motivação, planejamento de ações, execução de projetos e gestão financeira. Quanto à comunicação com mantenedores, beneficiários e colaboradores, 50% das organizações obtiveram melhora e apenas 25% sentiram esse impacto nas áreas de treinamento, parcerias e alianças. A Tabela 9 demonstra de forma detalhada as respostas obtidas na pesquisa.

Tabela 9: Impacto do planejamento estratégico

| Áreas  | Melhorou muito | Melhorou pouco | Não afetada |
|--|----------------|----------------|-------------|
| Captação de recursos                         | 25%            | 50%            | 25%         |
| Comunicação com colaboradores                | 25%            | 25%            | 50%         |
| Comunicação com mantenedores e beneficiários | 25%            | 25%            | 50%         |
| Comunicação com público-alvo                 | 50%            | 25%            | 25%         |
| Identificação da necessidade do público-alvo | 50%            | 25%            | 25%         |
| Motivação                                    | 50%            | 25%            | 25%         |
| Parcerias e alianças                         | 0%             | 25%            | 75%         |
| Planejamento de ações                        | 0%             | 75%            | 25%         |
| Execução de projetos                         | 25%            | 50%            | 25%         |
| Treinamento                                  | 0%             | 25%            | 75%         |
| Gestão financeira                            | 25%            | 50%            | 25%         |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

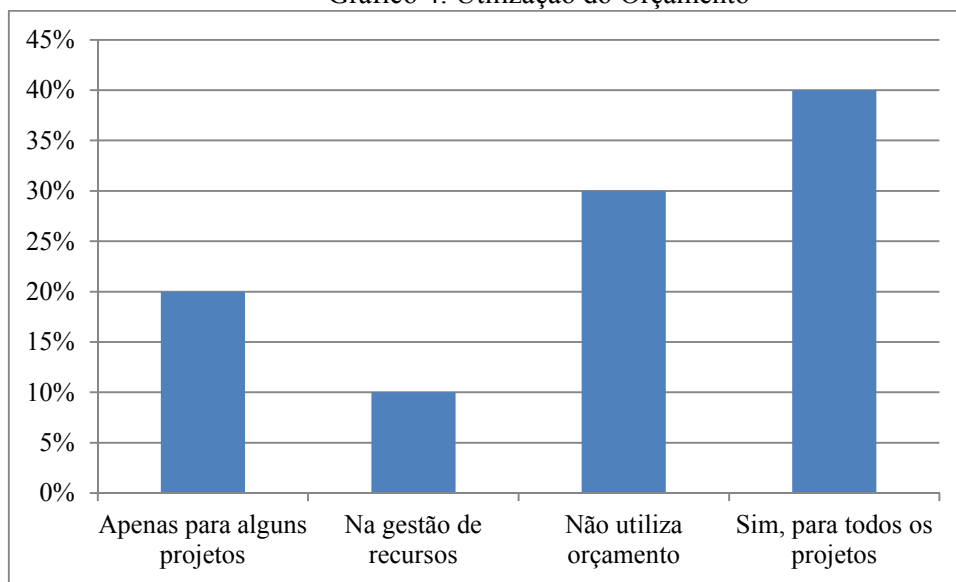
Quanto às áreas de maior impacto do planejamento estratégico, foi identificada uma maior melhoria na motivação, comunicação e identificação das necessidades do público-alvo, em que 50% dos respondentes afirmaram que melhorou muito e 25% que melhorou pouco. Isso pode ocorrer devido o planejamento estratégico está mais conectado a aspectos motivacionais por possuir missão e visão.

#### 4.4 ORÇAMENTO

Nesta seção, são identificados a utilização do planejamento estratégico, os tipos de orçamentos utilizados e o impacto do orçamento em algumas áreas da organização.

Conforme demonstrado no Gráfico 4, 30% das organizações não utilizam orçamento, 10% utilizam na gestão de recursos, 20% faz uso em alguns projetos e 40% em todos os projetos.

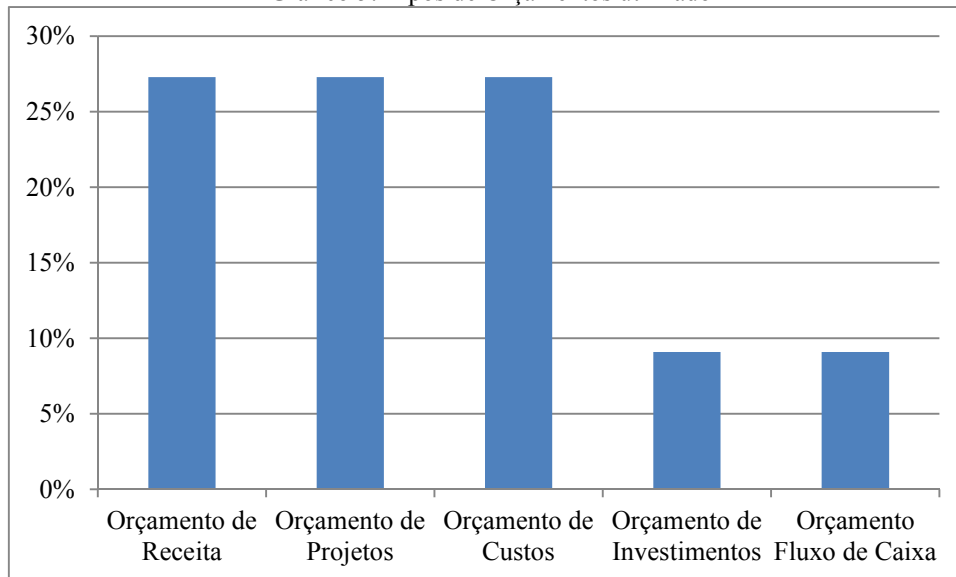
Gráfico 4: Utilização do Orçamento



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Os tipos de orçamento utilizados são: orçamento de receitas, projetos, custos, investimentos e fluxo de caixa (ver Gráfico 5).

Gráfico 5: Tipos de Orçamentos utilizado



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quanto ao controle orçamentário, apenas uma organização não compara periodicamente as metas estabelecidas a as planejadas, uma das organizações atinge as metas em menos de 50% do planejado, as demais atingem em mais de 50%. Todas as organizações afirmam que a

utilização de técnicas orçamentárias permitiu alguma melhoria no processo de gestão da organização.

Quanto ao impacto do orçamento em algumas áreas da organização, observa-se que 100% das organizações julga que obtiveram melhoria nas áreas de gestão e captação de recursos e 86% foram afetadas positivamente na diminuição dos desperdícios, conhecimento dos custos e prestação de contas. A Tabela 10 demonstra de forma detalhada as respostas obtidas na pesquisa.

Tabela 10: Impacto do orçamento

| Áreas                       | Melhorou muito | Melhorou pouco | Não afetada |
|-----------------------------|----------------|----------------|-------------|
| Gestão dos recursos         | 43%            | 57%            | 0%          |
| Diminuição dos desperdícios | 29%            | 57%            | 14%         |
| Conhecimento dos custos     | 43%            | 43%            | 14%         |
| Prestação de contas         | 86%            | 0%             | 14%         |
| Captação de recursos        | 29%            | 71%            | 0%          |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quanto às áreas de maior impacto do orçamento, foi identificada uma maior melhoria na prestação de contas das entidades, 86% dos respondentes acreditam ter melhorado muito após a implantação do orçamento. Isso pode ocorrer devido o orçamento mais associado aos resultados, por conter informações financeiras. Cabe salientar que todos os respondentes que utilizam o orçamento identificaram melhorias no processo de gestão, captação e gestão de recursos.

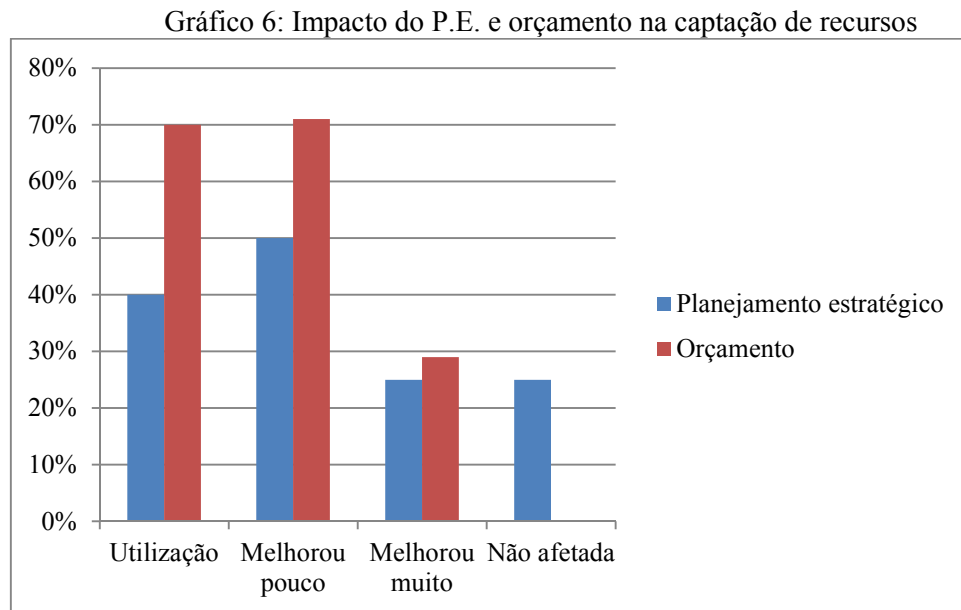
#### 4.5 ANÁLISE DOS DADOS

Após descrever a amostra nos parágrafos anteriores se observa que todas as entidades que possuem planejamento estratégico fazem uso do orçamento, mas que o oposto não ocorre, o que demonstra um maior grau de importância dado ao orçamento.

Os resultados mostraram que há um impacto positivo na captação de recursos das entidades que utilizam o planejamento estratégico e orçamento. No entanto, na visão dos respondentes tal impacto não é tão grande como o esperado, pois das organizações que utilizam o



planejamento estratégico apenas 25% sentiram uma grande melhora, 50% pouca melhoria e 25% se dizem não afetadas com a utilização das ferramentas. No que diz respeito ao impacto do orçamento, se obteve uma resposta mais positiva, pois todas as entidades foram afetadas, em que 29% aumentaram muito e 71% tiveram pouca captação de recursos (Ver Gráfico 6).

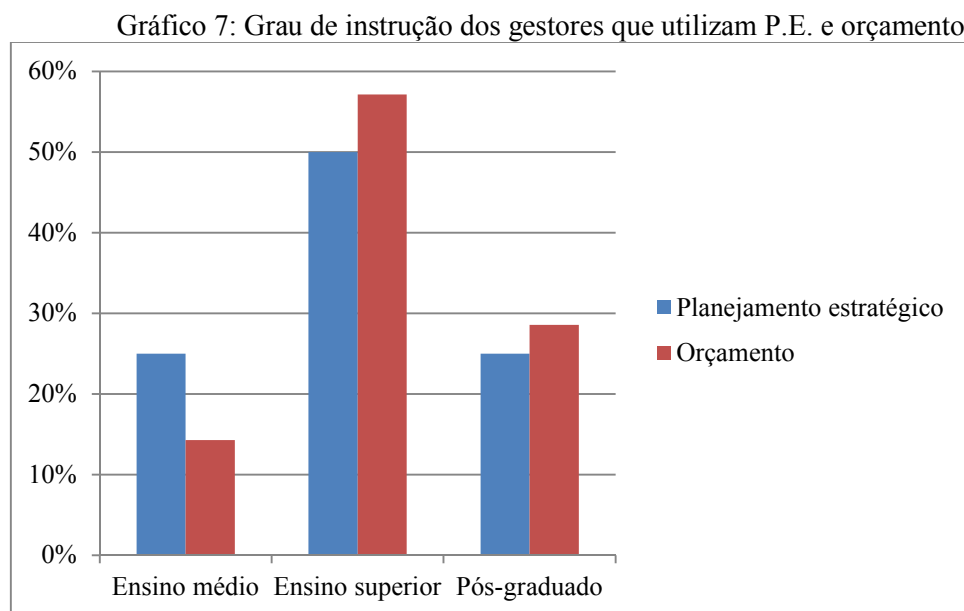


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Além disso, pode-se deduzir com menor probabilidade algumas informações que podem ser mais representativas para a população, como:

- Ter planejamento estratégico e orçamento, ao menos, melhora pouco na captação de recursos. Como também, dados mostram que a receita das entidades que não tem planejamento estratégico e orçamento é menor que a daquelas que tem planejamento estratégico e orçamento. Essas informações podem ser observadas na amostra, conforme Tabela 11.
- As empresas que possuem planejamento estratégico e orçamento tem mais chance de ter voluntários em relação às demais. Essas informações podem ser observadas na amostra, conforme Tabela 11.
- Quanto maior o nível de instrução, maior possibilidade da entidade elaborar orçamento e planejamento estratégico. No entanto, a área formação profissional dos gestores

dessas entidades não contribui para o fato delas possuírem planejamento estratégico e orçamento. Essas informações podem ser observadas na amostra, conforme Gráfico 7.



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Na Tabela 11 observa-se o perfil das organizações que utilizam planejamento estratégico e orçamentário das que não fazem uso e seus devidos percentuais, deixando claro o impacto de cada item na amostra. Em que se extraíram informações interessantes como, por exemplo, que as entidades que utilizam os instrumentos de contabilidade possuem uma maior receita anual e um maior número de voluntários em comparação com as demais entidades, mesmo tendo uma representividade menor dentro da amostra. Outra informação relevante é o fato das organizações que não fazem uso das ferramentas possuírem quase a totalidade das receitas advindas de organismos internacionais, assim como todos os funcionários terceirizados.

Tabela 11: Comparativo entre as organizações que utilizam o P.E. e orçamento das que não utilizam

| Dados                     | Com P.E e orçamento | Sem P.E e orçamento |
|---------------------------|---------------------|---------------------|
| <b>TEMPO DE ATUAÇÃO</b>   |                     |                     |
| Até 5 anos                | 10%                 | 20%                 |
| Acima de 10 e até 15 anos | 0%                  | 10%                 |

|                             |     |      |
|-----------------------------|-----|------|
| Acima de 15 anos            | 30% | 30%  |
| <b>GRAU DE INSTRUÇÃO</b>    |     |      |
| Ensino fundamental          | 0%  | 10%  |
| Ensino médio                | 10% | 0%   |
| Ensino superior             | 20% | 30%  |
| Pós-graduado                | 10% | 20%  |
| <b>RECEITA ANUAL</b>        |     |      |
| Até R\$ 5 mil               | 10% | 10%  |
| De R\$ 10 mil a R\$ 50 mil  | 0%  | 10%  |
| De R\$ 50 mil a R\$ 100 mil | 10% | 30%  |
| Acima de R\$ 100 mil        | 20% | 10%  |
| <b>RECEITAS</b>             |     |      |
| Iniciativa Privada          | 28% | 72%  |
| Governo                     | 51% | 49%  |
| Geração de renda própria    | 50% | 50%  |
| Organismos internacionais   | 6%  | 94%  |
| Doações                     | 44% | 56%  |
| <b>FUNCIONÁRIOS</b>         |     |      |
| Assalariados                | 42% | 58%  |
| Terceirizados               | 0%  | 100% |
| Voluntários                 | 59% | 41%  |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

A pesquisa identificou as diferenças e similaridades entre as organizações que utilizam as ferramentas de planejamento e orçamento das que não utilizam. Foi identificado naquelas que utilizam uma receita anual acima de R\$ 100 mil e maior número de voluntários. As entidades que não utilizam as ferramentas possuem um maior percentual de receita entre R\$ 50 mil e R\$ 100 mil e maior número de assalariados. Entre as similaridades, foi verificado que, independente da utilização das ferramentas, essas entidades possuem em sua maioria um tempo de existência acima de 15 anos, gestores com ensino superior e receitas advindas de doações.

Ainda se pode destacar que mesmo correspondendo a apenas 40% da amostra, as organizações que utilizam planejamento estratégico e orçamento, simultaneamente, possui o maior número de organizações com a receita anual acima de R\$ 100 mil, maior percentual de receitas advindas de subvenções governamentais e o maior número de voluntários. Em que se observa os benefícios de tais ferramentas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho investigou a utilização do planejamento estratégico e orçamentário em entidades do terceiro setor para a captação de recursos financeiros através da aplicação de um questionário aplicado aos gestores das entidades.

Os resultados mostraram que há um impacto positivo na captação de recursos das entidades que utilizam o planejamento estratégico e orçamento. No entanto, na visão dos respondentes tal impacto não é tão grande como o esperado.

A pesquisa identificou as diferenças e similaridades entre as organizações que utilizam as ferramentas de planejamento e orçamento das que não utilizam, onde as que fazem uso das ferramentas possuem maior receita anual e maior número de voluntários. As entidades que não utilizam as ferramentas possuem um maior número de assalariados. Entre as similaridades, foi verificado que, independente da utilização das ferramentas, essas entidades possuem em sua maioria um tempo de existência acima de 15 anos, gestores com ensino superior e receitas advindas de doações.

A partir da análise descritiva foi constatado que a maior parte das organizações é administrada por profissionais com nível superior. Em que foi verificado que quanto maior o nível de instrução, maior possibilidade da entidade elaborar orçamento e planejamento estratégico. No entanto, a área formação profissional dos gestores dessas entidades não contribui para o fato delas possuírem planejamento estratégico e orçamento.

Quanto às áreas de maior impacto do planejamento estratégico, foi identificada uma maior melhoria na motivação, comunicação e identificação das necessidades do público alvo. Por outro lado, o orçamento melhorou muito a prestação de contas das entidades. Isso pode ocorrer devido o planejamento estratégico está mais conectado a aspectos motivacionais por possuir missão e visão e o orçamento mais associado aos resultados, por conter informações financeiras. Cabe salientar que todos os respondentes que utilizam o orçamento identificaram melhorias no processo de gestão, captação e gestão de recursos.

Outro aspecto que merece destaque é em relação ao uso de orçamento sem a utilização de um planejamento estratégico, pois, na literatura as duas ferramentas são bastante associadas, no entanto não é esse o cenário encontrado. Identificou-se que a maior parte das organizações

apresenta elementos do planejamento estratégico como missão, objetivos, metas e estratégias, mesmo sem elaborá-lo formalmente.

Ainda se pode destacar que mesmo correspondendo a um número menor da amostra, as organizações que utilizam planejamento estratégico e orçamento, simultaneamente, possuem maior receita anual, percentual de receitas advindas de subvenções governamentais e número de voluntários. Em que se observa os benefícios de tais ferramentas.

A importância desse trabalho deve-se ao fato de que ele é um primeiro passo para o conhecimento e exploração dos problemas das entidades do Terceiro Setor de Natal. Assim sendo, primeiro verificou-se a utilização de duas importantes ferramentas de contabilidade gerencial para entender o grau de maturidade gerencial dessas empresas. A partir disso, diversos trabalhos futuros podem ser realizados, então sugere-se utilizar a outra metodologia com um maior número de entidades para revelar informações mais precisas com relevância estatística.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Cíntia de. O orçamento como ferramenta para a gestão de recursos financeiros no terceiro setor: um estudo nas organizações do estado do Rio Grande do Norte 2007.
- ALVES JUNIOR, M. D. A. Junior; FONTENELE, R. E. S. Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão para Organizações do Terceiro Setor – Um Estudo dos Empreendimentos Sociais Apoiados pela Ashoka. In: IV ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2009, Recife. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2009/2009\\_3ES494.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2009/2009_3ES494.pdf)>
- ARRUDA, Leila Lucia; VOESE, Simone Bernardes. Utilização de ferramentas gerenciais e controle de custos nas organizações do terceiro setor: um estudo nas Redes Metrológicas Estaduais. In: XVI CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, Fortaleza, 2009. Disponível em: <<http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/967/967>>
- BENTO, G. D; PAIVA, K. S. M.; CASAGRANDE, M. D. H. Contabilidade e Gestão no terceiro setor: um estudo bibliométrico em periódicos nacionais qualis B1 e B2. In: XIII SEMEAD SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 2010. Disponível em: <<http://nemac.ufsc.br/files/2012/10/2-bento1.pdf>>
- BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas. 2006.
- BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations.** Long Range Planning, 1988.
- CABRAL, EH de S. **A gestão social do terceiro setor e suas dualidades.** Administração em Diálogo, São Paulo, 2008.
- CAMPOS, Gabriel Moreira. A realidade contábil-gerencial de uma organização do terceiro setor: o caso da Fundação Otacílio Coser. In: IX CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, Florianópolis, 2005. Disponível em: <[http://www.intercostos.org/documentos/custos\\_123.pdf](http://www.intercostos.org/documentos/custos_123.pdf)>
- CARVALHO, Fernando. Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor. 2004. Mestrado em Administração)–Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2004.
- CAZZOLATO, Nara Katsurayama. As Dificuldades de Gestão das Organizações Não-Governamentais-DOI: <http://dx.doi.org/10.15603/2176-9583/refae.v1n1p66-81>. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 1, n. 1, p. 66-81, 2009.
- CFC, Conselho Federal de Contabilidade. **Manual de procedimentos para o terceiro setor: aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social.** Brasília: CFC : FBC : Profis, 2015.

CHAGAS, Milton Jarbas Rodrigues et al. Publicações acadêmicas de pesquisas em contabilidade sobre terceiro setor no Brasil: análise do período de 2007 a 2009. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS-ABC. 2010. Disponível em: < file:///C:/Users/ENGDB/Downloads/687-687-1-PB.pdf >

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro setor:** um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. Senac, 2000.

COHEN, Jean L. **Sociedade civil e globalização:** repensando categorias. Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, 2003.

COSTA, Cláudia Soares; VISCONTI, Gabriel Rangel. **Terceiro setor e desenvolvimento social.** Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Área de Desenvolvimento Social, 2001.

CRUZ, Célia Meirelles; ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos.** Global, 2000.

DA CRUZ CUNHA, José Humberto; MATIAS-PEREIRA, José. Captação de recursos no terceiro setor: fatores estratégicos para divulgação de informações. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 9, n. 18, p. 83-102, 2012.

CUSTÓDIO, Eduardo Barbosa; JACQUES, Flávia Verônica Silva; QUINTANA, Alexandre Costa. Organizações sem fins lucrativos: um estudo bibliométrico. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL**-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036, v. 5, n. 2, p. 107-127, 2013.

DA COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão estratégica:** da empresa que temos para a empresa que queremos. Saraiva, 2008.

DAS NEVES JÚNIOR, Idalberto José; LINS, Aline. A Contribuição do Contador para a Gestão das Empresas do Terceiro Setor-Uma Pesquisa de Campo no Distrito Federal. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 9, n. 23, p. 28-41, 2007.

DA SILVA, Ana Carolina Miranda. Práticas de Contabilidade Gerencial no Terceiro Setor: um estudo na região metropolitana do Recife. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS-ABC. 2007. Disponível em: < www.spell.org.br/documentos/download/6494 >

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos.** Cengage Learning Editores, 1994.

FALCÃO MARTINS, Humberto. Em busca de uma teoria da burocracia pública não-estatal: política e administração no terceiro setor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 109-128, 1998.

- FALCONER, Andres Pablo. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão.** 1999. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- FERNANDES, R.C. **O que é o Terceiro Setor?.** São Paulo: Paz e terra, 1997.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial.** 5. ed. São Paulo: Atlas. 2009.
- GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial**/tradução e revisão técnica Antonio Zoratto Sanvicente. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, p. 115, 1999.
- GONÇALVES, Laryssa Santana et al. **ORÇAMENTO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO NAS OSCIP DO SEMI-ÁRIDO DA PARAÍBA.** São Paulo. Disponível em< <http://www.congressosp. fipecafi. org/artigos92009/135. pdf>> Acesso em, v. 22, n. 07, p. 2012, 2010.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária.** São Paulo: Atlas, 2010.
- HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade gerencial.** Prentice Hall, 2004.
- HUDSON, M. **Administrando organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita.** São Paulo: Makron Books, 1999.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística . **As Fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2010.** Rio de Janeiro: IBGE, Gerência do Cadastro Central de Empresas, Estudos e pesquisas. Informação econômica, 2012.
- LIMA FILHO, Raimundo Nonato; BRUNI, Adriano Leal; CORDEIRO FILHO, José Bernardo. Planejamento Estratégico em Entidades do Terceiro Setor: Uma análise na Região Metropolitana de Salvador. **Revista de Administração e Contabilidade da FAT**, v. 2, n. 2, p. 04-19, 2011.
- MÁRIO, Poueri do Carmo et al. A utilização de instrumentos de contabilidade gerencial em entidades do terceiro setor. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 8, n. 1, 2013.
- MARQUES, Bruna Altoe et al. Terceiro Setor: panorama das tendências de 1998 a 2013 por meio de um estudo bibliométrico. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 34, n. 2, p. 71-89, 2015.
- MARTINS, Orleans Silva; NETO, Carlos Pedrosa; ARAÚJO, Aneide Oliveira. A Gestão Estratégica de Custos nas Organizações do Terceiro Setor: um estudo de caso no Estado da Paraíba. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 19, n. 2, p. 61-84, 2009.
- MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4ª Edição. Porto Alegre. Editora Brookman, 2006.



MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. Bookman, 2009.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. Cortez Editora, 2002.

MORGAN, Levi Morgan; DE BENEDICTO, Gideon Carvalho. Um estudo sobre a controladoria em organizações do terceiro setor na Região Metropolitana de Campinas. **Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal**, v. 7, n. 3, p. 111, 2009.

NIYAMA, Jorge Katsumi; SILVA, Cesar Augusto Tiburcio. **Teoria da contabilidade**. Atlas, 2008.

OLAK, Paulo Arnaldo; DO NASCIMENTO, Diogo Toledo. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (terceiro setor): inclui capítulos sobre contabilidade por fundos**. Atlas, 2010.

OLAK, Paulo Arnaldo; SLOMSKI, Valmor; ALVES, Cássia Vanessa Olak. As publicações acadêmicas da pesquisa contábil no Brasil, no âmbito das organizações do terceiro setor. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 2, n. 1, p. 29-59, 2009.

OLIVEIRA, Claudio Soares de Moura. Análise das especificidades do terceiro setor e suas influências no desenvolvimento de um planejamento estratégico. 2014. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria: Estratégica e Operacional**. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PEDROSO, Neide Akiko Fugivala. As fundações e outras entidades do terceiro setor no código civil. Obrigações e encargos sociais trabalho sociais decorrentes da prestação de trabalho e de outras relações jurídicas. **Rev. TRT - 9ª R. Curitiba**, v. 29, n.52, p.275-291, Jan./Jun.2004.

PEREIRA, Raquel da Silva et al. Especificidades da Gestão no Terceiro Setor-DOI: <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v9n18p167-195>. **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 9, n. 18, p. 167-195, 2014.

QUINTAIROS, Paulo César Ribeiro et al. Aplicação do balanced scorecard a uma organização do terceiro setor. **RDE-Revista de Desenvolvimento Econômico**, v. 11, n. 19, 2010.

SALAMON, L. M. Anheir H. **Social Origins of Civil Society; Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally**. Voluntas 9. 1998

SILVA, A. L. P. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem**. 2 ed. São Paulo: Global, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 9ª Edição. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000. Métodos de pesquisa em administração, v. 3, 2009.

VOESE, Simone Bernardes; DINIZ, Luciano Matias; PACHECO, Vicente. Análise entre repasses de recursos públicos ao Terceiro Setor e IDH-M: estudo dos municípios do Norte Pioneiro do Paraná. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS-ABC. 2014. Disponível em: < <http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3743/3744>>

VOLTOLINI, Ricardo. **Terceiro setor-planejamento e gestão**. Senac, 2009.

## APENDÊNCIA A

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA CIENTÍFICA - Planejamento estratégico e orçamentário como ferramenta de captação de recursos e redução de custos

Este questionário faz parte do Trabalho de Conclusão do Curso de Ciência Contábeis/UFRN da discente Isabelle Iomagna Morais de Lima, orientada pela professora Lis Daiana Bessa Taveira. A pesquisa constitui-se um estudo sobre a utilização do planejamento estratégico e orçamentário dentro das entidades sem fins lucrativos da região metropolitana de Natal/RN.

#### 1. Dados da instituição

Nome da organização: \*\_

Tempo de atuação :\*\_

- Até 5 anos
- Acima de 5 e até 10 anos
- Acima de 10 e até 15 anos
- Acima de 15 anos

**Tabela de classificação internacional de organizações sem fins lucrativos (ICNPO)\*\_A**  
ICNPO – International Classification of Nonprofit Organizations (Classificação Internacional de Organizações Sem Fins Lucrativos) organiza a diversidade das organizações em grupos e subgrupos, conforme áreas de atuação e atividades desenvolvidas. Abaixo segue a adaptação do ICNPO elaborada e adotada pelo Diagnóstico do Terceiro Setor de Belo Horizonte (CAOTS, 2006) .

- Grupo 1 - Cultura
- Grupo 2 - Comunicação e Mídia
- Grupo 3 - Esporte e Lazer
- Grupo 4 - Educação e Pesquisa
- Grupo 5 - Saúde
- Grupo 6 - Serviços Sociais
- Grupo 7 - Meio ambiente e animais

- Grupo 8 - Desenvolvimento e habitação
- Grupo 9 - Emprego e Capacitação
- Grupo 10 - Defesa de Direitos e Atuação Política
- Grupo 11 - Intermediário Filantrópico e Promoção de Voluntariado
- Grupo 12 - Atividades Internacionais
- Grupo 13 - Religião
- Grupo 14 - Sindicatos e Associações Profissionais de Empregadores, de Empregados e de Autônomos
- Grupo 15 - Organizações de Benefícios Mútuos
- Outros:

**Âmbito de atuação dos programas/projetos sociais\* \_**

- Municipal
- Estadual
- Regional
- Nacional
- Internacional

## 2. Dados do entrevistado

**Nome do entrevistado \* \_**

**Função exercida na organização\* \_**

- Presidente
- Administrador
- Integrante do conselho
- Contador
- Outros:

**Grau de instrução\* \_**

- Ensino fundamental

- Ensino médio
- Ensino superior
- Pós-graduado

#### Área de formação profissional

- Administração
- Contabilidade
- Pedagogia
- Serviço social
- Outros:

### 3. Recursos e Despesas

**Receita anual média** \*\_O valor monetário arrecadado durante o ano, seja ele decorrido de prestação de serviços, vendas, doações, subvenções governamentais, etc.

- Até R\$ 5 mil
- De R\$ 5 mil a R\$ 10 mil
- De R\$ 10 mil a R\$ 50 mil
- De R\$ 50 mil a R\$ 100 mil
- Acima de R\$ 100 mil

**Percentual de origem da receita proveniente de Iniciativa Privada**\*\_Do valor médio da receita anual, qual a porcentagem é proveniente da Iniciativa Privada? Não precisa ser um valor exato, caso não exista responder abaixo com "0%"

**Percentual de origem da receita proveniente do Governo**\*\_Do valor médio da receita anual, qual a porcentagem é proveniente de subvenções governamentais ? Não precisa ser um valor exato, caso não exista responder abaixo com "0%"

**Percentual de origem de receita proveniente de Doações\***\_Do valor médio da receita anual, qual a porcentagem é proveniente de Doações? Não precisa ser um valor exato, caso não exista responder abaixo com "0%"

**Percentual de origem de receita proveniente de Atividade de Geração de Renda ?\***\_Do valor médio da receita anual, qual a porcentagem é proveniente de atividades de geração de renda desenvolvida pela própria entidade? Não precisa ser um valor exato, caso não exista responder abaixo com "0%"

**Percentual de origem de receita proveniente Organismos Internacionais?\***\_Do valor médio da receita anual, qual a porcentagem é proveniente de Organismos internacionais? Não precisa ser um valor exato, caso não exista responder abaixo com "0%"

**Numero de funcionários - Assalariados \***\_Caso não exista funcionários assalariados responda apenas "Não" abaixo

**Numero de funcionários - Terceirizados \***\_Caso não exista funcionário terceirizados responda apenas "Não" abaixo

**Numero de funcionários - Voluntários \***\_Caso não exista voluntários responda apenas "Não" abaixo

**Percentual das despesas com pessoal** - Corresponde as despesa com pessoal ativo, inativo e pensionista, incluindo vencimentos e vantagens, subsídios, proventos da aposentadoria,

reformas e pensões, adicionais, gratificações, horas extras e vantagens pessoais, bem como os encargos sociais e as contribuições às entidades de previdência. Caso não saiba informar responda apenas "Não" abaixo.

**Percentual das despesas tributárias** - Corresponde as despesas com taxas, impostos e contribuições. Caso não saiba informar responda apenas "Não" abaixo.

**Percentual das despesas financeiras** - Despesas com juros, descontos, encargos, taxas de abertura de crédito, etc. Caso não saiba informar responda apenas "Não" abaixo.

**Percentual das despesas com vendas (caso exista)** - Despesas com publicidade e propaganda, comissões, etc. Caso não saiba informar ou não exista esse tipo de despesa na entidade responda apenas "Não" abaixo.

**Percentual das despesas administrativas** - Corresponde as despesas com alugueis e condomínios, energia, água, material de expediente, viagens, etc. Caso não saiba informar responda apenas "Não" abaixo.

**Percentual das despesas relativo a atividades finalísticas da entidade** - Corresponde as despesas que estão ligadas à atividade fim da entidade. Caso não saiba informar responda apenas "Não" abaixo.

**Percentual das despesas com telemarketing (caso exista)** - Corresponde as despesas provenientes de telemarketing. Caso não saiba informar responda apenas "Não" abaixo.

#### 4. Sobre o Planejamento Estratégico

**A instituição possui uma declaração escrita de sua Missão?\*** \_Missão é a finalidade, a razão de ser, a mais elevada aspiração que legitima e justifica social e economicamente a existência de uma organização e para a qual devem se orientar todos os esforços(TENORIO, 2002). O que faz a instituição? Porque faz? A quem se destinam seus produtos e serviços?

- Sim
- Não

**A instituição possui um registro de seus Objetivos e Metas?\*** \_São propósitos específicos, alvos a serem atingidos ao longo de determinado período de tempo, que, em conjunto resultarão no cumprimento da missão da organização. (TENORIO, 2002)

- Sim
- Não

**A instituição possui um registro de sua(s) Estratégia(s)?\*** \_São caminhos escolhidos que indicam como a organização pretende concretizar seus objetivos e, conseqüentemente, sua missão. (TENORIO, 2002)

- Sim
- Não

**Para a instituição, qual a necessidade de realizar um Planejamento Estratégico?\*** \_Planejamento estratégico é o planejamento voltado para a visão ampla, global e de longo alcance da organização, baseada na análise do contexto. Sua finalidade é buscar alternativas de ação, sendo normalmente realizado quando da criação da organização ou em momentos de crise. (TENORIO, 2002)

- Completamente desnecessário
- Desnecessário
- Necessário
- Extremamente necessário

**A instituição pretende elaborar seu planejamento estratégico?\*** \_

- Não pretende fazer



- Sim, mas não tem previsão
- Sim, pretende fazer dentro de 1 ano ou menos
- A instituição já possui um Planejamento Estratégico

## **5. Sobre o Planejamento Estratégico 2**

**Quando a instituição elaborou o seu Planejamento Estratégico?**

- Há menos de 6 meses
- Há menos de 1 ano
- Há menos de 5 anos
- Há mais de 5 anos

**Quando o seu Planejamento estratégico foi revisado?**

- Há menos de 6 meses
- Há menos de 1 ano
- Há menos de 5 anos
- Há mais de 5 anos

**Qual o principal motivo que levou a instituição a realizar seu Planejamento Estratégico?**

An empty text input field with a light gray border and a scroll bar on the right side. The field is currently empty.

**Dos Objetivos e Metas no Planejamento Estratégico, quanto foi executado até o momento?**

- Aproximadamente 100%
- Aproximadamente 50%
- Aproximadamente 25%
- Menos de 25%

**Com o Planejamento Estratégico houve melhorias nas áreas abaixo? Em que intensidade?**

|  | Piorou muito          | Piorou um pouco       | Não afetada           | Melhorou um pouco     | Melhorou muito        |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Captação de recursos                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comunicação com colaboradores                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comunicação com mantenedores e beneficiários | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comunicação com público-alvo                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Identificação da necessidade do público-alvo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Motivação                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Parcerias e alianças                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Planejamento de ações                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Execução de projetos                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Treinamento                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gestão financeira                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## 6. Sobre o Orçamento

**A organização utiliza orçamento ?** \*\_Orçamento é o ato de planejar e estimar ganhos, despesas e investimentos que a empresa terá em um período futuro.

- Sim, para todos os projetos
- Apenas para alguns projetos
- No processo de formulação de estratégias
- Na gestão de recursos
- Mais de uma opção acima
- Não utiliza orçamento

**Qual a abrangência do(s) orçamento(s) ?**

- Anual
- Semestral
- Trimestral
- Mensal
- Por etapas de projetos

**Quais as pessoas envolvidas no processo de aprovação do orçamento?**

- Diretor/Presidente
- Diretor/Presidente e membros do conselho
- Diretor/Presidente, membros do conselho, funcionários e voluntários
- Outros:

**Quais os tipos de orçamentos são elaborados pela organização ?**

- Orçamento Fluxo de Caixa
- Orçamento de Receita
- Orçamento de Custos
- Balanço Patrimonial Orçado
- Orçamento de Investimentos
- Orçamento de Projetos
- Outros:

**As metas estabelecidas pelo orçamento são comparadas, periodicamente, para verificar se estão de acordo com o planejado?**

- Sim  
 Não

**As metas são atingidas ?**

- Em mais de 50%  
 Em menos de 50%

**A utilização de técnicas orçamentárias permitiu alguma melhoria no processo de gestão da organização?**

- Sim  
 Não

**Com o orçamento houve melhorias nos itens abaixo? Em que intensidade?**

Piorou muito      Piorou pouco      Não afetada      Melhorou pouco      Melhorou muito

|                             |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Gestão dos recursos         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Diminuição dos desperdícios | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Conhecimento dos custos     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Prestação de contas         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Captação de recursos        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |