

PLANO DE AÇÃO ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO PARA INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Zélia Maria Mirek

Luis Adriano Rodrigues

RESUMO: Este artigo analisa aspectos inerentes à administração de Entidades do Terceiro Setor. Inicialmente, apresentam-se alguns aspectos referentes à origem, características e evolução da gestão administrativa da entidade e finaliza com a explanação das atividades realizadas pelos acadêmicos e a apresentação do plano de ação administrativo e financeiro para a entidade assistida. A metodologia utilizada foi a pesquisa de campo, bibliográfica, documental e aplicada ao estudo de caso, com recomendações e sugestões que possam contribuir para o melhor gerenciamento das entidades do Terceiro Setor. Um breve histórico proporciona ao leitor o entendimento de aspectos de gestão, das dificuldades enfrentadas pelas entidades assistenciais e da necessidade de planejamento para o dia a dia das entidades. Também são apontadas as principais fontes de arrecadação de recursos e os trabalhos realizados através de ações desenvolvidas nas entidades, a prática dessa ação agregou grande valor ao capital humano dos envolvidos em seu planejamento e execução.

PALAVRAS CHAVES: Administração. Terceiro Setor. Recursos.

INTRODUÇÃO

A motivação para a realização deste trabalho surgiu da necessidade dos acadêmicos em visualizar os estudos teóricos e atuar na prestação de serviços nas entidades sem fins econômicos associada a carência administrativa que atinge as empresas especialmente do Terceiro Setor. O desenvolvimento do trabalho exigiu a abordagem das leis específicas, para diferenciá-los das entidades do setor público e do setor privado, uma vez que o marco que une todas as empresas do Terceiro Setor é que são orientadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias. Os temas apresentados são específicos às empresas do Terceiro Setor, como fundamentos teóricos, histórico do Terceiro Setor, planejamento, captação de recursos, *marketing*, gestão financeira e a apresentação do plano de ação, com o objetivo de proporcionar melhorias na gestão administrativa e financeira das entidades.

O marketing não possui uma definição específica do seu início, pois já havia relatos desde os tempos da bíblia (SOUZA, 2007, p.16), um dos conceitos mais utilizados para se definir o que é o marketing vem da *American Marketing Association* que diz que o marketing é “o desempenho das atividades de negócio que visam dirigir o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor” (VOLTOLINI, 2004, p.150).

As grandes dificuldades das empresas do terceiro setor é a arrecadação de fundos, onde que serão apresentadas formas aplicáveis de marketing social positivo, para que se consiga essa arrecadação, assim como as etapas necessárias para que se tenha uma mudança organizacional.

A utilização de estratégias para a captação de recursos no terceiro setor é defendida por outros autores também, como exemplo podemos citar Rodrigues (2006, p.223-224):

[...] parafraseando Kotler, o que se espera de uma relação de troca é a geração de valor, que podemos traduzir como uma condição melhor para ambas as partes após a ocorrência das trocas. Ora nesse aspecto, percebemos o primeiro contato entre marketing e o terceiro setor. [...] a intervenção do terceiro setor ocorre entre as pessoas que possuem a necessidade e que não em condições de supri-las, o que é o fruto das desigualdades sociais, e o valor que, nesse caso, pode ser corporificado em melhores condições de abrigo, alimentação, geração de emprego, saúde, etc..

Além da arrecadação de fundos, há a necessidade de se alterar o pensamento e ação cultural, para isso se aplicará o endomarketing e exomarketing, onde no decorrer dessa apresentação, será colocado.

O artigo vem então demonstrar por que vem sendo tão importante o marketing para empresas do terceiro setor para a captação dos recursos, para a sua manutenção e para o seu desenvolvimento, assim bem como demonstrar uma estratégia adotada para que isso seja possível.

1 REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A *American Marketing Association* (1985 citada por FERRELL; HARTLINE, 2007 p.05) defende a teoria que “o processo de planejar e executar a concepção, precificação, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos organizacionais e individuais”, visando de certa forma que há uma grande necessidade de satisfação das necessidades organizacionais e não somente as necessidades individuais.

De acordo com Kotler (1988, p.20):

[...]Marketing é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas cuidadosamente formulados e projetados para propiciar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo, no propósito de atingir os objetivos organizacionais. Depende intensamente do projeto da oferta da organização, em termos das necessidades e desejos dos mercados-alvo, e no uso eficaz da determinação de preço, da propaganda e da distribuição, a fim de informar, motivar e servir os mercados.[...]

Nesse sentido se pode ver uma evolução na conceituação do marketing, onde Kotler já defende que houve algumas mudanças, como que a empresa do terceiro setor não vende somente bens e serviços, mas também uma ideia que tem uma causa, ou seja, uma ideia sem fins lucrativos nesse caso. Que podemos citar como outra estratégia de marketing a segmentação de mercado, identificando grupos de pessoas que apresentam comportamentos semelhantes em relação aos bens e serviços (COBRA, 2009, p.13)

Deve-se levar em consideração também a análise ambiental, que é defendida por Churchil (2000, p.26) como “O instrumento que liga o consumidor, o cliente e o publico ao profissional de marketing, através de informações”, onde se pode evidenciar a ligação entre a conceituação de Cobra.

Uma das significativas mudanças ocorridas no século passado foi a emergência do Terceiro Setor, constituído por organizações não governamentais, entidades de fins não econômicos e das organizações do trabalho voluntário. Este mercado cresce em proporção ao crescimento da população. Pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE indicam que a população que trabalha com o Terceiro Setor cresceu de 775.384 em 1991 para 1.119.533 em 1995, ou seja, 44,35%. No mesmo período em que a população ocupada cresceu apenas 19%.

O crescimento do numero de fundações privadas e associações sem fins lucrativos está apontado na pesquisa da FASFIL – Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos do Brasil, que destacam um crescimento de 157% entre 1996 e 2002 quando de 105 mil entidades passou-se para 276 mil instituições oficialmente cadastradas. A maioria delas concentram-se na Região Sudeste (44%), São Paulo (21%) e Minas Gerais (13%), estes estados reúnem um terço das organizações que existem em todo o Brasil. Outro fator de destaque é de que 76% dessas instituições foram criadas depois do ano de 1990.

O surgimento do numero expressivo de empresas do Terceiro Setor pode estar diretamente vinculado ao crescimento das desigualdades sociais e conseqüentemente, a incapacidade do poder público em solucionar problemas que atingem grande parcela da população. As entidades do Terceiro Setor, ou organizações, são desligadas do estado, e possuem significativa importância nas relações entre governo e sociedade, na medida em que assumem, muitas vezes, funções específicas do poder público.

Sem vínculo hierárquico com o poder público e sem as características das empresas privadas, milhares de novas organizações marcam sua presença em áreas de atividades humanas, transformando a paisagem do trabalho. Milhões de pessoas integram esse exército

de trabalhadores que, sem fins lucrativos e com objetivos diversos, desempenham funções fundamentais para a vida da sociedade.

Devido à preocupação em transformar a realidade social, as entidades do Terceiro Setor desenvolveram um estilo próprio de gestão, o qual, nem sempre, é capaz de atender às necessidades imediatas da organização. O fato de não se preocuparem especificamente com o ato de administrar, torna as entidades de fins não econômicos, vulneráveis aos abalos econômicos e acabam, frequentemente, por determinar sua falência. É importante salientar que é preciso saber captar recursos, coordenar as atividades dos voluntários, desenvolver projetos, criar políticas sociais, interagir com a comunidade, entender a legislação do setor, dentre outras tarefas. É com essa preocupação que se torna importante estudar métodos mais eficientes de administrar as entidades que formam o Terceiro Setor, levando-se em conta as necessidades da própria organização, os princípios fundamentais de contabilidade e das funções gerenciais.

1.1 Conceituação do Terceiro Setor

A procedência e conciliação do Terceiro Setor são características do conjunto social da pós-modernidade. A diversidade contida no conceito de Terceiro Setor demonstra que se trabalha com um ramo de atividade ainda em formação, cujas procedências e visões do mundo são diversas: religiosas, empresariais, políticas, assistenciais, entre outras.

Como é destacado por Aranha (2009), o Terceiro Setor tem como característica “sem finalidades de lucro”, setor independente ou voluntário, esse tipo de empreendimento não fornece produtos, e sim prestação de serviços, como as empresas convencionais. Ele não é um fornecedor para usuário final, mas sim um executor, ou seja, ele cria hábitos, visão, compromisso e conhecimento, bem como provoca mudanças nos indivíduos e na sociedade, criando um ser humano modificado.

Nesse tipo de organização, os padrões de referência cedem lugar a relações comunitárias, em que doar seu próprio tempo, toma o lugar das relações de mercado e os resultados estão sempre fora, e não dentro dela, assim, produz bens coletivos ou difíceis de avaliar, ou seja, os empreendedores não são empresários tradicionais, uma vez que são liderados por empreendedores sociais, cidadãos que oferecem serviços e promovem mudanças na forma como as pessoas vivem.

Não existem áreas tão diferentes entre empresas e instituições sem fins lucrativos, como as de gerência de pessoas e de relacionamento. As organizações sem fins lucrativos

devem ser geridas com base na informação como uma organização de aprendizado, e os seus conselhos, por serem mais ativos, podem se tornar um recurso importante.

O Terceiro Setor está em destaque na economia nacional, pois representa o segundo setor que mais emprega no Brasil ficando atrás somente das Comunicações e movimenta uma economia de 32 bilhões, representando 1,4% da formação do Produto Interno Bruto (*PIB*). (IBGE – 2010)

O número de pessoas que compõem o Terceiro Setor passou de 1 para 1,5 milhão de 1996 a 2002, crescimento de 50%, representando 5,5% do total de todas as pessoas formalmente registradas no País. Vale lembrar que boa parte das pessoas envolvidas no terceiro setor não estão citadas nesses números, pois as mesmas realizam trabalhos voluntários.

A ideia de um Terceiro Setor pressupõe um “primeiro” e um “segundo” e, nesse sentido, Tenório (1999) afirma que o primeiro setor é o governo, que utiliza seu papel regulador e responsável pelo cumprimento das decisões legais, além de estabelecer políticas públicas. Já o segundo setor seria o mercado, cujo interesse é regulado pelos indivíduos que dele fazem parte, sem qualquer referência explícita a bens públicos. Produzem mercadorias e serviços, gerando bens, produção e renda.

Segundo Drucker (1994) citado por Chiavenato (2010), todas as “instituições sem fins lucrativos” têm algo em comum: são agentes de mudança humana. Seu “produto” é um paciente curado, uma criança que aprende um jovem que se transforma em adulto com respeito próprio, isto é, toda uma vida transformada.

As organizações do Terceiro Setor possuem duas peculiaridades principais: não distribuem lucros a seus fundadores, diferente do setor privado, nem estão sujeitas a controle político partidário direto, como as organizações do setor público.

1.2 Histórico do Terceiro Setor no Brasil

O desenvolvimento do Terceiro Setor está vinculado diretamente à situação política e à cultural do seu povo. No caso do Brasil, por sua constituição ter se dado a partir de colonizadores que tinham o intuito prioritário de exploração de recursos naturais, em prol da metrópole (Portugal), não se desenvolveu um espírito de desenvolvimento comunitário. Diferentemente dos colonizadores americanos, que uniam -se em torno de suas necessidades e em mutirões comunitários, construíram seus próprios espaços.

Além disso, as relações históricas entre Estado e sociedade civil no Brasil avigoraram posicionamentos de não participação comunitária. Desde a propagação, existiram as associações formadas a partir de valores católicos – caridade e filantropia – que prestavam serviços sociais, assistenciais e de saúde. Estas associações, que tinham o intuito de ajudar os pobres e incapacitados, eram desenvolvidas a partir do sentimento de dever dos católicos, que creditavam à caridade e ao cumprimento de suas obrigações a salvação e/ou o perdão divino.

Nas últimas décadas a igreja alterou a sua postura, por perceber a ligação direta entre injustiças sociais e econômicas. As associações assistenciais da igreja então, aliaram-se às organizações comunitárias e aos movimentos sociais, sendo denunciadoras das situações de injustiças sociais, desigualdades, direitos humanos e construção de cidadania. Contavam, então, com o apoio de agências de cooperação internacional. Esta articulação do trabalho pastoral com as comunidades de base, foi o início do fortalecimento da sociedade civil e dos setores populares do Brasil e, a partir disso, surgiram as primeiras ONGs.

Isso ocorreu na década de 70, quando as ONGs tinham a finalidade de opor-se ao autoritarismo e ao poder constituído (Estado Militar). Nos anos 80, as ONGs passaram a ter uma significativa participação nos processos de democratização política, passando após, à defesa de reivindicações que exageravam a disputa entre as classes, constituídas nos grupos ou identidades específicas: o negro, o índio, a mulher, homossexuais, sem terra. Neste momento o termo “sociedade civil” ganha ênfase, pois incentivava a prática da cidadania e repassava a noção, ainda que primária, de responsabilidade para com a “coisa pública” e de participação nos rumos da sociedade.

Este Terceiro Setor seria formado por organizações de dois blocos: as iniciativas modernas, alternativas e voltadas para o desenvolvimento social sustentável, por um lado, e as entidades ligadas à caridade e beneficência, tidas como conservadoras, por outro.

Se no início do século XX o ideal de cidadão balizava-se pelos hábitos de trabalho e poupança e pela manifestação da religiosidade católica, na atualidade, as identidades são diversas. E, por conseguinte, as “moedas” em jogo no Terceiro Setor, impulsionando a militância de gestores de organizações sem fins econômicos ou projetos sociais são variadas: religiosidade, ação política, cidadania empresarial, ativismo ambientalista, etc. Fala-se hoje, das organizações da sociedade civil (OSC), onde indivíduos e instituições particulares cumprem a sua cidadania.

Segundo uma pesquisa de Melo Neto (2001) realizada no mesmo ano, a seguir serão apresentados demonstrativos, que evidenciam o comportamento dos investimentos em Ações Sociais no Brasil, não existem registros de novas pesquisas realizadas sobre o mesmo assunto.

Como as empresas investem no social – em %

Apoio a programas sociais	56%
Doações de recursos	36%
Operam projetos sociais	21%
Têm empregados que são voluntários	48%
Oferecem outras formas de apoio	23%

Fonte: Pesquisa desenvolvida pelo Grupo Gife, USP, SENAC e CIEE.

Base: 273 empresas em 51 cidades brasileiras.

Como podemos ver, o investimento em ações sociais são voltadas primordialmente para pontos que representam um marketing social positivo, fazendo com que a empresa se mantenha de forma hegemônica dentro do nicho mercadológico.

1.3 Trabalho Voluntário Organizado

O exercício do trabalho voluntário não é novidade, nem tão pouco a prática de trabalho voluntário organizado. Exemplo como de corpos de bombeiros voluntários de Portugal, há mais de 600 anos, da constituição da sociedade norte-americana, com forte ação comunitária ou de ações voluntárias de fundo religioso na Europa da Idade Média, denotam a antiguidade desta prática social.

São vários, mas dispersos, os registros históricos sobre o trabalho voluntário. Na atualidade, o trabalho voluntário assume um caráter mais estratégico, e uma das causas disso é o fato de empresários serem militantes de ações sociais privadas. Hoje, não apenas os empresários se envolvem em projetos sociais, mas as empresas procuram unificar seus empreendimentos à assistência social e ao desenvolvimento de comunidades com maior autonomia em relação à integração estatal, priorizando o princípio da subsidiariedade.

O voluntário da atualidade é assinalado pela diversidade de motivações de busca e de resultados. Não estaríamos mais lidando apenas com a busca da solidariedade organizada em torno da nação, da família, das relações capital-trabalho, mas também com o entendimento que o trabalho voluntário deve trazer retorno a quem o realiza (“moedas”).

O trabalho voluntário deve, portanto, gerar resultados para a causa social de adesão, mas também para o próprio voluntário, pois administrar um grande número de pessoas não dever ser subestimado. As organizações possuem objetivos e recursos diferenciados entre si, além de atuarem em campos distintos. Isto faz com que utilizem ênfases distintas. Quanto

maior a competitividade do setor onde atuam, maior a necessidade de estabelecer e ajustar estratégias de atuação frente ao público alvo.

No plano cultural, a característica é a atuação no momento e sua relação com a sociedade em geral, especialmente nas relações de trabalho e na influência que exercem junto a políticas de caráter público. Assim, tanto as noções de eficiência, eficácia e efetividade, quanto os processos básicos de administração – planejamento, organização, direção e controle, vão assumir características específicas em cada tipo de organização. Estas quatro funções gerenciais são inerentes à existência de qualquer entidade, formam uma totalidade e devem estar ajustadas à missão organizacional para que se obtenha o seu melhor desempenho.

2 ADMINISTRAÇÃO DE ENTIDADES DE FINS NÃO ECONÔMICOS

Desde os primórdios, a administração trata de organizar o trabalho de forma racional. Porém, a partir do início do século XX, a administração começou a adquirir o status de ciência com aplicação de métodos científicos no estudo do trabalho. O objetivo do caráter científico da administração era aumentar a eficiência industrial através da racionalização do trabalho realizado pelos operários.

Sucessivamente, novas definições surgiram para a atividade. Maximiliano Apud Reis (2000) enfatiza que a administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos. Atualmente, as noções de administração são familiares às pessoas, entretanto, muitas organizações precisam percorrer um longo caminho para colocá-las em prática.

Para Degen (2009), a administração é caracterizada pela execução de cinco funções específicas: planejar eventos futuros e determinar as atividades de hoje que no futuro vão tornar a organização mais eficaz e resistente, organizar o trabalho e como autoridade e a responsabilidade são delegadas, dirigir as operações da empresa por meio da comunicação, comportamento e uso de recompensa e de punições, coordenar e criar a relação entre todas as tarefas individuais para realizar o plano comum e controlar e avaliar o desempenho dos profissionais da organização com relação aos planos e fazer as correções necessárias.

Portanto, a administração se caracteriza como uma ação de meio, e naturalmente, o processo de administração torna-se mais complexo à medida que as organizações crescem. O desafio de administrar um grande número de pessoas não deve ser subestimado. As organizações possuem objetivos e recursos diferenciados entre si, além de atuarem em campos distintos. Isto faz com que utilizem ênfases distintas. Quanto maior a competitividade

do setor onde atuam, maior a necessidade de estabelecer e ajustar estratégias de atuação frente ao público alvo.

No plano cultural, a característica é a atuação no momento e sua relação com a sociedade em geral, especialmente nas relações de trabalho e na influência que exercem junto a políticas de caráter público. Assim, tanto as noções de eficiência, eficácia e efetividade, quanto os processos básicos de administração – planejamento, organização, direção e controle, vão assumir características específicas em cada tipo de organização.

Estas quatro funções gerenciais são inerentes à existência de qualquer entidade, formam uma totalidade e devem estar ajustadas à missão organizacional para que se obtenha o seu melhor desempenho.

2.1 Missão e Visão

Segundo Chiavenato (2010) “em linhas gerais, as entidades, sem fins lucrativos existem para provocar mudanças nos indivíduos, e, conseqüentemente, na sociedade. Entretanto, cada entidade deve definir, formal ou informalmente, sua própria filosofia.” é a justificativa da existência, normalmente estipulada em termos de necessidades identificadas na sociedade que a empresa propõe a atender. A missão da entidade deve ser pensada e definida pela direção e pela participação dos colaboradores da entidade. É necessário, que tenha como sustentação uma equipe de integrantes que compartilhem de ideias semelhantes e que estejam dispostos a trabalhar de forma integrada.

Para estabelecer a missão e visão de uma entidade, Aranha (2009) dispõe que são necessários alguns critérios:

- Identificar os interessados nos resultados;
- Especificar os critérios utilizados na avaliação da organização – ver suas missões;
- Analisar o desempenho da organização quanto a esses critérios;
- Ordenar os interessados nos resultados pela importância e discutir a influência e ajuda;
- Estabelecer a razão fundamental de sua existência;
- Definir o escopo das atividades em que a comunidade está inserida;
- Determinar sua visão para o futuro alinhado aos interessados nos resultados;
- Estabelecer os valores, a missão e as forças.

Ao seguir estes critérios, os integrantes das entidades assumem que estão se dedicando a uma causa e que é preciso confiança entre eles para manter o foco, sendo importante existir uma clara compreensão de suas atribuições e compromissos.

2.2 Planejamento Estratégico

Em face do desenvolvimento da sociedade, as prioridades do homem como ser humano cresceram e este sentiu a necessidade de responder a estas exigências, ampliando o seu campo de atuação. Nunca foram vistas tantas atitudes altruístas como nos tempos de hoje, e as instituições de fins não econômicos nunca foram tão mencionadas como acontece na atualidade.

Para Fava et aliae (2005) essas atividades envolvem o desembolso e/ou a captação de recursos, a gestão financeira tem o importante papel de fornecer informações adequadas para subsidiar as decisões relativas à prestação de serviços, à sociedade e aos colaboradores. A habilidade de se fazer orçamentos, previsões de receitas e fixação de despesas, é indispensável para a gestão.

Há alguns anos atrás, estas instituições eram tidas como entidades marginais pela maioria das pessoas. A sociedade ou grande parte dela acreditava que era responsabilidade do governo, suprir a demanda social. Hoje se tem consciência de que esta capacidade é limitada, e que as instituições de fins não econômicos vêm para preencher esta lacuna assistencial.

Desta forma surgem as organizações, associações e entidades. Porém ao serem criadas, as grandes dificuldades para que elas consigam a sua estruturação, é mão de obra qualificada e recursos para serem investidos.

A ideia de planejar não é nova nas organizações do Terceiro Setor. A necessidade de organizar atividades, orientar o trabalho ou criar uma estratégia de marketing faz com que as organizações incorporassem o conceito de planejamento à sua vida. O planejamento estratégico é a única forma comprovadamente eficaz, para permitir que uma organização conduza suas atividades de forma concreta e organizada.

São muitas as formas de caracterizar o planejamento estratégico, entretanto, a preocupação comum é definir objetivos, cronogramas, metas e estratégias de marketing. O planejamento estratégico define rotas futuras de uma organização ao determinar as áreas onde apresenta maior capacitação e maiores oportunidades de sucesso.

O planejamento é uma função administrativa básica e a habilidade com que é desempenhado, determina o sucesso da operação. Para alguns autores, o planejamento é um

sucesso de pensamento que precede a ação e está direcionado para decisões presentes com implicações futuras, salientando que a administração define os objetivos da empresa e as estratégias para atingí-los.

O processo de planejamento estratégico considera os objetivos e as estratégias aprovadas procurando desenvolvê-los de forma mais eficiente e eficaz ao longo do período. Dessa forma, e como reforça Reis (2000) o planejamento estratégico exige que a gestão da empresa defina um ponto alvo e o caminho para chegar a este ponto, levando em conta fatores intervenientes e, corroborando, tem-se na estratégia o modo de obter o que se busca através da determinação dos recursos e atividades necessárias para que se alcance o sucesso.

A administração estratégica é um dos aspectos mais gratificantes da administração, pois é motivador para as pessoas estarem envolvidas no desenvolvimento de planos e prioridades de longo prazo da organização. Isso faz com que todos os integrantes se sintam úteis para o desenvolvimento do negócio e não um mero recurso a ser utilizado.

Em vista disso, planejamento estratégico em organizações do Terceiro Setor precisa levar em consideração algumas características deste setor. Essa é uma questão bem enfatizada por Reis (2000), e será, de forma resumida, exposta a seguir.

a) Participação nas decisões. As organizações sem fins lucrativos têm seu processo decisório, geralmente, caracterizado pela influência de pessoas que ocupam espaços em instâncias diversas – hierárquicas ou não. Assim, é necessário incorporar esta pluralidade de visões desde o início. Isto não implica em perda de autoridade ou de responsabilidade por parte da direção, mas que tenha uma maior preocupação em construir condições para a adesão das várias visões a um plano comum.

b) Relações de poder. O fato de as organizações sem fins lucrativos possibilitarem uma maior vivência entre os integrantes, o planejamento estratégico precisa ser entendido como oportunidade e não como ameaça, é uma oportunidade de afirmação e integração da organização, que deve ser maior que a soma de seus integrantes e não uma ameaça aos diversos interesses pessoais.

c) Delimitação por programas, projetos e áreas temáticas. Como o planejamento estratégico parte de definições mais amplas sobre o posicionamento da organização em suas relações com o ambiente, as divisões existentes entre projetos ou áreas temáticas devem ser contornadas. O mais importante é resgatar o processo de aprendizado da organização como um todo, interpretar as demandas e definir seu potencial para o futuro.

d) Predomínio da racionalidade substantiva. O planejamento estratégico precisa ser tratado no âmbito da racionalidade que diz respeito a valores e a padrões éticos da ação, onde

os resultados estão subordinados a pressupostos e conceitos socialmente construídos. Em síntese, o processo de planejamento estratégico em organizações do Terceiro Setor deve ser capaz de renovar visões de futuro e de obter consensos em torno destas visões.

Embora o planejamento estratégico esteja intimamente ligado a pensar a organização em sua relação com o exterior, ele depende de condições internas para ser colocado em prática com todas as suas implicações. Certamente, os momentos de crise são os menos favoráveis a que se instale um processo deste tipo. Nestes momentos, as relações estão desgastadas, os erros se acumulam e parecem insuperáveis, as avaliações estão sujeitas às influências dos aspectos subjetivos, logo, a possibilidade de obter-se consenso não é fácil.

Outro fator importante é a escolha da estratégia competitiva, que é a base do sucesso, da mediocridade ou mesmo do fracasso de um empreendimento, é preciso ter bem claro seus objetivos, valores, compreensão do ambiente competitivo, avaliação dos recursos disponíveis e execução efetiva. Ou seja, conheça o outro e a si próprio, vença sem perigo, conheça a natureza e a situação e vença completamente.

A estratégia forma o elo que liga o negócio com o seu retorno. A essência da estratégia competitiva é definir como o empreendedor usará os recursos para atingir seus objetivos, vencendo seus concorrentes pela preferência de seus clientes.

3 MARKETING PARA EMPRESAS DO TERCEIRO SETOR

A autossuficiência financeira entendida como a capacidade de gerar recursos para aumentar ou incrementar processos produtivos que permitam obter resultados, é meta de qualquer instituição. Sem dúvida, esta autossuficiência financeira é difícil de alcançar, sobretudo no que se refere à obtenção de fundos não vinculados, provenientes de fontes locais.

Entre as estratégias mais utilizadas pelas entidades para a conquista desta meta, cabe mencionar as campanhas de filiação, comercialização de produtos, eventos e marketing relacionados a uma causa determinada.

Para Yoffe (2004, citado por SILVA et al. 2011):

[...] A existência ou não de recursos expressa o enraizamento dessas organizações na sociedade, manifesta o grau de articulação que elas mantêm com seu entorno. O autor supracitado ainda defende que quando uma organização consegue obter uma fonte de financiamento, produz-se um fenômeno de validação social e legitimação de sua causa. Por outro lado, quando a captação de recursos, ou a elaboração e

gestão de projetos no Terceiro Setor, são reduzidos unicamente a obtenção do dinheiro, ela trai a sua razão de ser, desrespeitando sua missão. [...]

Em relação à captação de recursos para empresas de terceiro setor Valarelli (2002, citado por CAMPOS, SILVEIRA, MARCON, 2007, p. 110), afirma que:

[...] A referida obtenção de fundos será tão mais eficaz quanto mais ampla for a noção de recursos da instituição e quanto mais diversificada e adequada às suas características e ao ambiente externo for a ação de captação de recursos. O autor conceitua captação como diversas ações para este fim, como patrocínios, doações, parcerias, prestação de serviços, venda de produtos, entre outras, não limitando a obtenção de fundos a práticas de caráter mais permanente como é comum acontecer. É necessário entender recursos, porém não somente como recursos financeiros, mas também materiais, humanos, entre outros. [...]

Através dessas citações pode se identificar que o marketing é o processo mediante o qual se planeja e executa a concepção, valorização, promoção e distribuição de ideias, bens e/ou serviços, para criar intercâmbio que satisfaçam objetivos pessoais e organizacionais. Não significa, portanto, apenas vendas ou promoções como geralmente é entendido, mas sim o processo que ajuda a trocar algo de valor por algo de que se necessita.

É necessário que se faça com que as pequenas médias e grandes empresas, vejam o investimento em marketing social de uma forma mais ampla e positivista em seu nicho mercadológico local e regional.

Nesse caso, empresas entram com patrocínio geralmente em grandes eventos, devido a se ter um marketing positivo, porém quanto maior for o número de empresas patrocinantes, maior será o evento, ou seja, se deverá conseguir o maior número de empresas patrocinantes e conseguir apoio para se realizar um evento.

Se citarmos algumas instituições do terceiro setor como a AACD ou SOS Mata Atlântica, veremos que em ambos os casos para que se consiga arrecadar fundos, o marketing é parte essencial para que isso seja possível, onde a associação de marcas a responsabilidade social tem tido bons olhos por parte dos consumidores e usuários de serviços na hora da sua compra, onde Crocco et al. (2006, p.102) defendem que:

[...]O marketing institucional é, portanto, aquele que busca associar o nome da organização 'valores e conceitos consagrados pela opinião pública'. Logo, a associação do nome da empresa com ações, como um patrocínio à cultura ou ao desenvolvimento social, é muito bem-vista pela sociedade.[...]

Vimos com as instituições acima citadas, que se tivermos os apoios necessários das coalizões dominantes, poder-se-á de forma mais fácil conseguir persuadir novas fontes de

recursos para a empresa. Para que isso seja possível, deve-se lembrar que sempre deverá mostrar os pontos positivos para a empresa que está investindo nessa ação social ou ambiental.

Assim como uma empresa, uma instituição também deverá criar o seu próprio plano de negócio, e um cronograma, dividir os participantes em equipes e fazer com que sejam alcançadas as metas definidas anteriormente. Não basta apenas pedir ajuda, mas se deverá criar um plano de como e quando se deve fazer.

Se citarmos um caso qualquer de comprar a distancia, todo consumidor gosta de acompanhar o seu produto até a chegada em casa, ou seja, ter a informação de forma rápida no que está colocando o seu dinheiro. Uma instituição deve manter meios de comunicação com a sociedade para que demonstre para os demais onde que esta sendo investido o dinheiro que esta sendo colocado nela.

Visando grandes instituições, veremos que possuem diversos canais de comunicação, que além de divulgar os dados sobre a mesma, como no que esta sendo investido o dinheiro nela aplicado, acabam fazendo o seu próprio endomarketing e seu exomarketing, onde acabam, além de manter seus colaboradores atualizados e fazer o marketing entre eles, também fácil acesso para quem deseja colaborar com a instituição.

O marketing é uma ferramenta muito poderosa, onde pode ter pontos positivos que é o caso do marketing positivo, ou negativos, marketing negativo ou destrutivo, deve-se cuidar onde irá divulgar, ou seja, ter informações concretas de onde será exposta a marca da instituição para que não haja problemas futuros devido à empresa visada.

Hoje diversas ONG's, utilizam dos seus meios de comunicação para vendas, e podemos citar como exemplo Ação comunitária, onde em seu site, em várias épocas comemorativas, ela acaba vendendo brindes diversos, como chaveiros, bonés, canecas, squeezes, chaveiros, entre outros produtos, onde nesses produtos, vai a marca e outros informações sobre a instituição.

Devemos considerar que a ideia principal da venda de brindes, não é somente a arrecadação de fundos para a instituição, mas quando vimos no nosso dia a dia uma marca, seja no molho de chaves, ou em camisetas pela rua, acabamos vendo aquilo como parte da sociedade, e ela sempre será lembrada que é ponto principal do marketing.

Fazendo de forma positiva o que foi anteriormente citado, será fácil, promover-se eventos para que se possa manter por um longo período, pois se deve levar em conta que a arrecadação de fundos para empresa se deve em grande parte por patrocínios, e os

patrocinadores gostam de manter esse vínculo, geralmente com instituições que sejam bem visadas pelos consumidores de seus produtos.

Quando a empresa é bem visada pela sociedade capitalista, os patrocinadores entram na frente para divulgar a sua marca e em cima dela ter uma imagem melhor, essa ação acaba sendo lucrativa para ambos, ou seja, o patrocinador consegue atingir a muitos com o seu patrocínio e a instituição acaba arrecadando de forma significativa em cima de sua reputação social.

4 APRESENTAÇÃO DO PROJETO

A preocupação com a qualidade da gestão e a necessidade de agir de corretamente, faz com que os administradores das empresas do Terceiro Setor enfrentem obstáculos árduos, dando a certeza de que não basta ser voluntário, e sim, que é preciso estar disposto a trabalhar por uma boa causa social possuindo habilidades de gerência e administração.

Neste sentido os estudantes do curso de Administração e de Ciências Contábeis do Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo - IESA, resolveram colocar em prática os conhecimentos teóricos obtidos em aula e decidiram auxiliar uma entidade em sua administração, Sendo que a metodologia da pesquisa utilizada para a execução deste trabalho foi a pesquisa de campo, bibliográfica e documental.

4.1 A entidade

O objeto de estudo em questão são entidades sem fins lucrativos da região Noroeste do estado do Rio Grande do sul, nesse caso, casas de acolhimento de órfãos.

Muitas dessas casas de acolhimento não possuem apoio governamental, necessitando assim que haja uma administração eficaz para que se tenha condições de manter a instituição em funcionamento.

O abandono pelos pais, a exclusão social, as drogas, são variáveis que podem vir a interferir na vida dos jovens e adolescentes, levando-os para caminhos que muitas vezes são irreversíveis. Neste sentido, essas instituições existem para auxiliar os meninos e meninas assistidas no esclarecimento de suas dúvidas, suas dificuldades e para mostrar a elas uma cultura diferente, capaz de torná-los jovens atuantes em suas comunidades.

É importante salientar que esses jovens assistidas pelas entidades em questão, não perdem o vínculo familiar, sendo a entidade um local de apoio socioeducativo. O objetivo é

oportunizar um ambiente limpo e saudável, longe da violência das ruas, da prostituição, do crime e da falta de perspectiva de um futuro melhor.

4.2 Gestão Administrativa

Inicialmente, a instituição era administrada por uma diretoria externa composta por voluntários da comunidade. Após, foi dirigida pela Congregação Filhas do Sagrado Coração de Jesus que administravam internamente, através de um contrato de trabalho firmado com a entidade.

Atualmente, a gestão é realizada pela administradora e conta com o trabalho ativo de uma diretora e uma acadêmica de Serviço Social. A parte financeira e contábil da Instituição é realizada através de um escritório de contabilidade terceirizado, e orçamento mensal é de aproximadamente dez mil reais.

Em uma abordagem da entidade nos aspectos internos e externos, citam-se como fontes externas a ajuda financeira despendida pela Prefeitura Municipal de Santo Ângelo, pelo Fórum nas penas pecuniárias, a contribuição de colaboradores voluntários e a campanha do Rugido do Bem.

Quantos aos aspectos internos, o ponto forte é o atendimento exclusivo para meninas, onde através de atividades múltiplas é disponibilizado o resgate da autoestima, a construção e reconstrução da cidadania.

5 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Partindo do principio básico do comportamento capitalista social, que a sociedade investe em sua grande maioria, em pontos em que haja um retorno do capital investido, podemos criar planos de remuneração para que isso seja possível, porém existem oito etapas que devem ser respeitadas para que isso seja possível. (Rolando Estrada, 2007)



Modelo de mudança organizacional
Fonte: Rolando Juan Soliz Estrada (2007)

Para que isso seja possível, devemos partir de um ponto onde veremos os demais, não como colaboradores, mas sim como investidores ou empreendedores, realizando a mudança organizacional como apresentado por Rolando(2007).

Na primeira etapa, dever-se-á identificar qual é a coalizão dominante, ou seja, nesse ponto se deverá convencer a elite social e ou governamental, sobre a necessidade de ser implantada tal mudança, com isso se poderá voltar cada uma das suas ramificações para benefícios múltiplos em diversos pontos estratégicos.

A segunda etapa é estabelecer o porquê da necessidade de se investir em algo que não os afetam diretamente, para se fazer isso se deverá maximizar os benefícios, demonstrando as oportunidades e diminuindo os riscos perante os investidores.

Na terceira etapa, voltar-se-á para a comunicação para toda a sociedade dos planos alternativos de benefícios, sejam eles particulares ou sociais, filantrópicos ou capitalistas, de modo que haja um marketing positivo social.

Para que isso seja possível, dever-se-á eleger uma equipe de implementação, onde profissionais de diversas áreas com esforço, competência e autoridade, para isso, nessa etapa, há a necessidade que principalmente eles tenham um cronograma para que isso seja possível.

A quinta etapa consiste em haver a mobilização e participação de todos envolvidos, para que isso seja possível, sejam eles do plano estratégico ou operacional, onde todos deverão estar voltados para a mesma visão e objetivo final.

Feitas as etapas anteriores, dever-se-á definir as metas e objetivos que serão alcançados, de forma que haja uma ampla participação de forma rápida e eficiente, sejam elas de curto ou a longo prazo, físicas ou psicológicas, envolvendo nessa etapa todos os responsáveis pelo plano estratégico.

A sétima etapa consiste em que haja uma capacitação profissional de todas as pessoas que estejam envolvidas, que haja a aquisição de novos conhecimentos e habilidades alinhados com a visão estabelecida.

A etapa final consiste em que sejam analisados os indicadores de desempenho, sendo respaldados os pontos eficientes e ineficientes, de forma que se avalie e haja um feedback e se tenha uma melhoria contínua, visando que não haja somente benefícios para entidades, mas também para os investidores.

Vimos que para que isso seja implantado se deve concentrar a coalizão e que se tenha essa contribuição, levando em consideração que se deverá haver benefícios também para a coalizão sob o aspecto capitalista. O ponto principal é a coalizão, através deles se terá o apoio para que as demais etapas sejam executadas, sejam por mão de obra ou por recursos financeiros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso e a sobrevivência das empresas do Terceiro Setor estão cada vez mais alicerçados na habilidade de inovar e no desempenho de uma administração eficiente. É provável que sobreviverão somente as que tiverem um bom desempenho administrativo.

Através do estudo elaborado com pesquisa bibliográfica e de campo, foi possível um auxílio eficaz nas entidades. Foram analisados aspectos a serem melhorados no planejamento do dia a dia desta instituição, e também procurou-se observar quais as principais fontes de arrecadação de recursos e de notas fiscais. Para essas entidades é de suma importância reunir um número cada vez maior de notas, pois com isso é possível alavancar uma maior pontuação no Programa a Nota é Minha, gerando assim recursos financeiros que vêm em prol da entidade.

Para os acadêmicos, foi um espaço aberto para a oportunidade de ajudar quem realmente precisa de auxílio e também a verificação deste diferente modelo de gestão que é a

Administração de Empresas do Terceiro Setor. Neste sentido pode-se concluir que os objetivos deste trabalho foram alcançados.

ABSTRACT: This article examines aspects related to the administration of third-sector entities. Initially, we present some aspects concerning the origin, characteristics and evolution of the administrative entity and ends with the explanation of the activities undertaken by academics and the presentation of action plan administrative and financial assistance to the entity. The methodology used was the field research, literature, documentary and applied to the case study with recommendations and suggestions that can contribute to better management of the Third Sector bodies . A brief history gives the reader an understanding of management issues, the difficulties faced by charities and the need for planning for the day-to-day entities. Also indicated are the main sources of fundraising and the work done through actions developed in the entity, the practice of this action has added great value to human capital involved in the planning and execution.

KEY WORDS: Administration. Third Sector. Resources.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, L. M. S.; SILVEIRA, R. B.; MARCON, R.. **Elementos de marketing na captação de recursos**. Revista de Administração Mackenzie. Florianópolis, v.8, n.3, p.104-127, 2007.

CHIAVENATO, I. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (terceiro setor)**. São paulo: Atlas 2010. 3º ed. P. 9.

CHIAVENATO, I. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (terceiro setor)**. São Paulo: Atlas 2010. 3º ed. P. 1.

CHURCHIL, G. A.. **Marketing criando valor para os clientes**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, M.. **Administração de marketing no Brasil**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CROCCO, L.; TELLES, R.; GIOIA, R. M.; ROCHA, T.; STREHLAU, V. I.. **Marketing: perspectivas e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2009.

FAVA, I. et aliae. **Plano de Ação Administrativo para EDACEL**. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2005/artigos/133.pdf>. Acesso em junho de 2011.

FERRELL, O. C.; JOHNSTON, Mark W.; FERRELL, Linda. A framework for personal selling and sales management ethical decision making. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 27, n. 4, p. 291-299, 2007.

IBGE. **Estimativas Populacionais do Brasil, Grandes Regiões, Unidades da Federação e Municípios. Metodologia.** Rio de Janeiro, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2010.

KOTLER, P.. **Marketing para organizações que não visam o lucro.** São Paulo: Atlas, 1988.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Gestão da Responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro/** Francisco Paulo de Melo Neto, César Froes. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PARCEIROS VOLUNTÁRIOS. **Manual Operacional.** Porto Alegre, 2002. Resolução nº 877 de 17.04.2000 publicada no DOU de 20/04/2000.

REIS, Liliane G.C. **Planejamento Estratégico.** São Paulo: Atlas. 2000.

RODRIGUES, M. C. P.. **O marketing e o terceiro setor.** In: CAVALCANTI, M.. *Gestão social: estratégias e parcerias.* São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, C. E.; MENEZES, E. R.; BARBOSA, M. A. S.; FELIZOLA, M. P. M.. **Evolução da histórica e de gestão da ONG Instituto Socioambiental Árvore no período 2003-2009.** Revista Brasileira de Administração Científica, v.2, p.53-67, 2011.

SOLIZ ESTRADA, Rolando Juan. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica do planejamento estratégico a mudança organizacional.** Santa Maria, 2007.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais.** Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1999.

VOLTOLINI, R.. **Marketing, uma ferramenta útil para o terceiro setor.** In: VOLTOLINI, R.. *Terceiro setor: planejamento e gestão.* 2 ed. São Paulo: SENAC, 2004.