

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO DE NEGÓCIOS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

NATHALIA DE SOUSA SANTOS

**DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO ESTRATÉGICO PARA A
SUSTENTABILIDADE E EXPANSÃO DAS ATIVIDADES DE UMA
ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL (ONG) EM UBERLÂNDIA/MG.**

UBERLÂNDIA - MG

2023

NATHALIA DE SOUSA SANTOS

DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO ESTRATÉGICO PARA A
SUSTENTABILIDADE E EXPANSÃO DAS ATIVIDADES DE UMA ORGANIZAÇÃO
NÃO GOVERNAMENTAL (ONG) EM UBERLÂNDIA/MG.

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal de
Uberlândia como requisito para a obtenção do
Título de Bacharel.

Orientadora: Prof.^a, Dra. Edileusa Godói de Sousa

UBERLÂNDIA-MG

NATHALIA DE SOUSA SANTOS

DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO ESTRATÉGICO PARA A
SUSTENTABILIDADE E EXPANSÃO DAS ATIVIDADES DE UMA ORGANIZAÇÃO
NÃO GOVERNAMENTAL (ONG) EM UBERLÂNDIA/MG.

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal de
Uberlândia como requisito para a obtenção do
Título de Bacharel.

Uberlândia, 29 de novembro de 2023.

Prof.^a Noézia Maria Ramos, Dra. Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof.^a Edileusa Godói de Sousa, Dra. Orientadora

Universidade Federal de Uberlândia

Prof.^a Andrea Costa Van Herk Vasconcelos

Universidade Federal de Uberlândia

Prof.^a Renata Rodrigues Daher Paulo

Universidade Federal de Uberlândia

Este trabalho é dedicado à Deus e aos meus queridos pais e marido.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus por ter me mantido na trilha certa durante este trabalho com saúde e forças para chegar até o final.

Aos meus pais Paulo e Divonete que sempre estiveram ao meu lado me apoiando ao longo de toda a minha trajetória.

Ao meu marido Alexandre pela compreensão e paciência demonstrada durante o período do projeto.

Agradeço à minha orientadora Prof.^a, Dra. Edileusa por aceitar conduzir o meu trabalho de conclusão de curso.

A todos os meus professores do curso de Administração da Universidade Federal de Uberlândia pela excelência da qualidade técnica de cada um.

Aos colaboradores da ONG Instituto Resgate pela Arte que colaboraram para realização desse projeto.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para realização desse trabalho.

RESUMO

No contexto das Organizações Não Governamentais (ONGs), a falta de direcionamento claro muitas vezes as coloca à mercê de fatores externos. No entanto, organizações que assumem o controle de sua estratégia conseguem moldar seu próprio destino. Um Plano Estratégico, conhecido como Plano de Negócio Social no Terceiro Setor, é crucial para ONGs, contribuindo para captação de recursos, estruturação de novas linhas de atuação, planejamento de atividades geradoras de recursos e orientação estratégica. A Administração Estratégica deve definir metas, avaliar o desempenho e estipular estratégias para conquistar objetivos. Este estudo aborda como a ONG Instituto Resgate pela Arte pode superar desafios em Uberlândia, desenvolvendo um plano estratégico para sustentabilidade e expansão. Em Uberlândia-MG, muitas ONGs enfrentam desafios financeiros e operacionais, como a Casa Santa Gema, que lida com problemas financeiros relacionados à má gestão de recursos recebidos. A ONG LAR, que foi referência no terceiro setor na cidade, enfrentou desafios na sustentabilidade e competição por talentos por anos. A pesquisa visa fundamentar teoricamente, analisar o ambiente, criar propostas, identificar fontes de financiamento, estabelecer metas e elaborar um plano estratégico detalhado, incluindo cronograma e recursos necessários. O trabalho é justificado pela relevância social, acadêmica e pessoal, contribuindo para mitigar problemas sociais e preenchendo lacunas no conhecimento da gestão de ONGs urbanas como Uberlândia/MG. O ROI encontrado na análise deste estudo indica um retorno positivo sobre o investimento da ONG, com um payback favorável, sugerindo viabilidade para a estruturação da organização.

Palavras-Chave: ONGs, Plano Estratégico, Terceiro Setor, Sustentabilidade, Uberlândia.

ABSTRACT

In the context of Non-Governmental Organizations (NGOs), the lack of clear direction often places them at the mercy of external factors. However, organizations that take control of their strategy are able to shape their own destiny. A Strategic Plan, known as a Social Business Plan in the Third Sector, is crucial for NGOs, contributing to fundraising, structuring new lines of action, planning resource-generating activities and strategic guidance. Strategic Management must define goals, evaluate performance and stipulate strategies to achieve objectives. This study addresses how the NGO Instituto Resgate pela Arte can overcome challenges in Uberlândia, developing a strategic plan for sustainability and expansion. In Uberlândia-MG, many NGOs face financial and operational challenges, such as Casa Santa Gema, which deals with financial problems related to poor management of resources received. The NGO LAR, which was a reference in the city's third sector, faced sustainability challenges and competition for talent for years. The research aims to provide a theoretical basis, analyze the environment, create proposals, identify sources of financing, establish goals and develop a detailed strategic plan, including schedule and necessary resources. The work is justified by its social, academic and personal relevance, contributing to mitigating social problems and filling gaps in knowledge regarding the management of urban NGOs such as Uberlândia/MG. The ROI found in the analysis of this study indicates a positive return on the NGO's investment, with a favorable payback, suggesting feasibility for structuring the organization.

Keywords: NGOs, Strategic Plan, Third Sector, Sustainability, Uberlândia.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logomarca atual da Instituição	40
Figura 2 – Poliesportivo Bairro Tocantins: Primeira unidade de atuação	41
Figura 3 – Primeiro espaço privado da instituição.....	41
Figura 4 – Organograma atual da instituição.....	42
Figura 5 – Mapa bairros de atuação	42
Figura 6 – Quadro Colaborativo	51
Figura 7 – Investimentos Pré-Operacionais.....	56
Figura 8 – Projeção de Vendas em 3 Cenários	58
Figura 9 – DRE do Instituto	58
Figura 10 – Capital de Giro	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões e indicadores de Análise da Sustentabilidade Organizacional	25
Quadro 2 – Plano de Implementação.....	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Serviços ofertados	42
Tabela 2 – Matriz SWOT	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG – Associação Brasileira de ONGs
CMPC – Custo Médio Ponderado de Capital
CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
FMC – Fundo Municipal de Cultura
FNC – Fundo Nacional da Cultura
FUTEL – Fundação Uberlandense do Turismo, Esporte e Lazer
GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA – Instituto de Estudos Econômicos Aplicados
IPTU – Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana
ISSQN – Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza
MG – Minas Gerais
OSCIP – Organização da sociedade civil de interesse público
OSCs – Organizações da Sociedade Civil
PMIC – Programa Municipal de Incentivo à Cultura
PRONAC – Programa Nacional de Apoio à Cultura
ROI – Retorno sobre o investimento
RPA – Resgate pela Arte

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Objetivos.....	15
<i>1.1.1. Objetivo Geral</i>	<i>15</i>
<i>1.1.2. Objetivos Específicos</i>	<i>15</i>
1.2. Justificativa	16
<i>1.2.1. Relevância Social.....</i>	<i>16</i>
<i>1.2.2. Relevância Acadêmica.....</i>	<i>16</i>
<i>1.2.3. Relevância Pessoal.....</i>	<i>17</i>
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1. O Terceiro Setor e o Desenvolvimento Sustentável.....	18
<i>2.1.1. As Organizações Não-Governamentais (ONGs)</i>	<i>19</i>
<i>2.1.2. O Desenvolvimento Sustentável de uma ONG</i>	<i>20</i>
2.2. Análise do Ambiente Externo e Interno das Organizações Não Governamentais ...	28
2.3. Estratégias para Otimização e Diferenciação de ONGs.....	30
2.4. Fontes de Financiamento de ONGs.....	33
2.5. Plano Estratégico no Terceiro Setor	36
3. PLANO ESTRATÉGICO	38
3.1. Sumário Executivo.....	38
3.2. Descrição Da Organização.....	38
<i>3.2.1. Dados Básicos da Organização</i>	<i>39</i>
3.3. Estrutura Organizacional.....	42
3.4. Planejamento Estratégico	43
<i>3.4.1. Cenário atual da ONG.....</i>	<i>43</i>
<i>3.4.2. Visão e Missão</i>	<i>45</i>
<i>3.4.3. Valores.....</i>	<i>45</i>
<i>3.4.4. Impacto desejado</i>	<i>46</i>
<i>3.4.5. Objetivos e Metas</i>	<i>46</i>
<i>3.4.6. Matriz SWOT</i>	<i>47</i>
3.5. Plano De Marketing.....	48
<i>3.5.1. Produto</i>	<i>48</i>
<i>3.5.2. Preço.....</i>	<i>49</i>

3.5.3.	<i>Praça</i>	50
3.5.4.	<i>Promoção</i>	51
3.6.	Plano Operacional	52
3.6.1.	<i>Mão de obra</i>	52
3.6.2.	<i>Layout</i>	54
3.6.3.	<i>Mobília e Material para Escritório</i>	54
3.6.4.	<i>Material para Desenvolvimento das Atividades Culturais</i>	55
3.6.5.	<i>Processo de Entrada na ONG</i>	55
3.7.	Plano Financeiro	55
3.7.1.	<i>Investimentos Pré-Operacionais</i>	55
3.7.2.	<i>Projeção de vendas</i>	57
3.7.3.	<i>DRE</i>	58
3.7.4.	<i>Capital de Giro</i>	59
3.7.5.	<i>ROI</i>	60
3.7.6.	<i>Payback</i>	61
3.8.	Plano De Implantação E Riscos	61
3.9.	Análise De Viabilidade	63
4.	CONCLUSÃO	64
	REFERÊNCIAS	65

1. INTRODUÇÃO

No cenário das Organizações Não Governamentais (ONGs), a falta de direcionamento claro frequentemente as coloca à mercê de fatores externos. No entanto, segundo Carvalho (2004), aquelas organizações que assumem o controle de sua estratégia conseguem moldar seu próprio destino.

Um Plano Estratégico, também chamado de Plano de Negócio Social no contexto do Terceiro Setor, exerce grande importância na realidade das ONGs e pode contribuir com o subsídio para captação de recursos, estruturação de uma nova linha de atuação, planejamento de atividade geradora de recursos, autoanálise da organização e orientação estratégica para o futuro (MCKINSEY; ASHOKA, 2001).

Além disso, de acordo com Schikmann (2010, p. 18), a Administração Estratégica de uma entidade deve se concentrar em definir metas, avaliar o desempenho e estipular estratégias que facilitem a conquista de seus objetivos. O planejamento estratégico deve englobar todos os níveis da organização, apresentando as condições necessárias para alcançar os objetivos e implementando políticas que assegurem o suporte necessário para a continuidade da gestão de forma sustentável.

Considerando isso, pode-se observar que no contexto de Uberlândia-MG, muitas ONGs enfrentam diversas dificuldades para manter suas atividades, principalmente, no âmbito financeiro e operacional, mas essas dificuldades estão ligadas a desafios que também envolvem outras áreas da organização. Como exemplo, pode-se citar o caso da ONG Casa Santa Gema, que segundo Silva (2020) os maiores problemas enfrentados pela organização são de cunho financeiro, e estão ligados à outras dificuldades relacionadas à má aquisição ou gestão dos recursos recebidos por doadores, marketing social e profissionais especializados.

Outro exemplo que pode ser citado é o da ONG LAR, uma organização que foi referência para o terceiro setor na cidade de Uberlândia e que possuía como grande desafio manter a sustentabilidade material do trabalho, a quantidade e nível dos funcionários por competirem com empresas privadas no mercado de trabalho que conseguiam oferecer salários mais atrativos (GODÓI-DE-SOUSA, 2005). Uma realidade que continua sendo enfrentada pelas ONGs da cidade e do Brasil até hoje.

Visando abordar a problemática, este estudo trata sobre a questão de como a organização

não governamental (ONG) Instituto Resgate pela Arte pode superar os desafios financeiros, logísticos e estratégicos para estabelecer e sustentar suas operações no contexto específico da cidade de Uberlândia, garantindo não apenas a continuidade de suas atividades, mas também a expansão de seus programas e projetos, visando um impacto social significativo e duradouro na comunidade local? Neste sentido, o objetivo deste trabalho é desenvolver um plano estratégico para a sustentabilidade e expansão das atividades da ONG. De forma mais específica, buscou-se: Explicitar a fundamentação teórica que embasa a criação e o desenvolvimento sustentável de uma ONG; Realizar uma análise do ambiente externo e interno do Instituto Resgate pela Arte; Criar propostas e possíveis alternativas de práticas para otimização e diferencial da organização na cidade de atuação; Identificar oportunidades de possíveis fontes de financiamento para sustentabilidade da ONG; Estabelecer metas claras e mensuráveis para o crescimento da organização e um maior impacto nas comunidades atendidas; e, Elaborar um plano estratégico detalhado, incluindo cronograma, responsabilidades e recursos necessários.

Assim, foi desenvolvido o Plano Estratégico englobando as etapas de um Plano de negócio: Análise Estratégica, Plano de Marketing, Plano Operacional e Plano Financeiro, analisando o cenário atual da ONG Instituto Resgate pela Arte e traçando ações para que ela alcance os objetivos futuros.

1.1. Objetivos

Nas seções a seguir estão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos deste Trabalho.

1.1.1. Objetivo Geral

Desenvolver um plano estratégico para a sustentabilidade e expansão das atividades da Organização não governamental (ONG) Instituto Resgate pela Arte em Uberlândia/MG.

1.1.2. Objetivos Específicos

Para que o objetivo geral seja atingido, tem-se que os seguintes objetivos específicos deverão ser considerados:

- Explicitar a fundamentação teórica que embasa a criação e o desenvolvimento sustentável de uma ONG;

- Realizar uma análise do ambiente externo e interno do Instituto Resgate pela Arte.
- Criar propostas e possíveis alternativas de práticas para otimização e diferencial da organização na cidade de atuação.
- Identificar oportunidades de possíveis fontes de financiamento para sustentabilidade da ONG.
- Estabelecer metas claras e mensuráveis para o crescimento da organização e um maior impacto nas comunidades atendidas.
- Elaborar um plano estratégico detalhado, incluindo cronograma, responsabilidades e recursos necessários.

1.2. Justificativa

Este trabalho é justificado pelas seguintes razões:

1.2.1. Relevância Social

Segundo Figueira (2022), Uberlândia enfrenta um significativo crescimento no número de pessoas em extrema pobreza, sendo mais de 46 mil pessoas nessa situação na cidade, tornando essencial o fortalecimento das organizações sociais para mitigar esses problemas e melhorar a qualidade de vida da população.

Em Uberlândia, assim como em muitas outras cidades brasileiras, as organizações não governamentais (ONGs) desempenham um papel vital no suporte às comunidades desfavorecidas. Estas organizações frequentemente atendem às necessidades básicas de saúde, educação e assistência social das populações marginalizadas. Entretanto, a maioria delas enfrenta desafios significativos em manter suas operações e expandir seus serviços. Este estudo visa contribuir para a melhoria da qualidade e da continuidade desses serviços, permitindo que as ONGs alcancem uma maior quantidade de pessoas e, por conseguinte, contribuam para um ambiente social mais equitativo e justo.

1.2.2. Relevância Acadêmica

No âmbito acadêmico, este trabalho preenche uma lacuna de conhecimento na área da administração e gestão ao focar nos desafios específicos enfrentados pelas ONGs em contextos urbanos como Uberlândia/MG. A pesquisa aprofundada e as soluções práticas desenvolvidas

neste estudo servirão como um valioso recurso para futuros pesquisadores interessados no terceiro setor. Além disso, ao aplicar metodologias e teorias acadêmicas na prática, este estudo enriquecerá o campo da administração, trazendo uma perspectiva única sobre como as teorias podem ser implementadas para resolver problemas reais e complexos.

1.2.3. Relevância Pessoal

A primeira razão da escolha do tema se deve ao fato do envolvimento e inserção da autora na área de avaliação. Sendo ela uma das fundadoras e idealizadora da organização usada como foco deste trabalho e estudante do curso de Administração, com os conhecimentos adquiridos no curso e a responsabilidade da elaboração do seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), a autora viu a necessidade e oportunidade de desenvolver um plano estratégico que até o presente momento nunca havia sido realizado para a organização mas que se faz necessário para garantir a continuidade das atividades da instituição de forma sustentável.

Além disso, este estudo proporcionará um ambiente de aprendizado prático significativo. A oportunidade de aplicar habilidades analíticas, de planejamento e de gerenciamento em um contexto do mundo real é inestimável para o desenvolvimento profissional e pessoal.

E por fim, a satisfação pessoal da autora em contribuir positivamente para a comunidade local será uma fonte de motivação e gratificação, fortalecendo o seu compromisso com o serviço público e o bem-estar social.

Desta forma, a relevância social, acadêmica e pessoal deste estudo proporciona uma base sólida e inspiradora para a realização deste trabalho de pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, foi apresentada uma revisão bibliográfica englobando conceitos e informações essenciais para fundamentar adequadamente este projeto.

2.1. O Terceiro Setor e o Desenvolvimento Sustentável

As entidades do terceiro setor surgiram para suprir necessidades da sociedade que não estavam sendo atendidas pelo poder público. Segundo dados do IBGE (2012) no ano de 2010 existiam no Brasil 290.962 entidades sem fins lucrativos, atuando em diversas áreas, como: saúde, educação e assistência social. Os recursos para que estas entidades funcionem provém de doações, parcerias com o Estado, eventos beneficentes e outros. Sendo que para captar recursos junto ao Estado ou doadores (pessoas físicas ou jurídicas) é importante que a instituição seja transparente em suas prestações de contas e torne público as demonstrações contábeis que atendam a legislação em vigor (GONÇALVES et. al., 2019).

O termo terceiro setor, por exemplo, é herdeiro de uma tradição anglo-saxônica, particularmente impregnada pela ideia de filantropia. Essa abordagem identifica o terceiro setor ao universo das organizações sem fins lucrativos (non-profit organizations). No formato jurídico, o non-profit sector, também conhecido como voluntary sector, é particularmente ligado ao contexto norte-americano, no qual a relação com uma tradição de Estado social não aparece como primordial na sua história. Com o uso deste termo, a ênfase fundamental é posta em certas características organizacionais específicas, observadas sob um ângulo de visão funcionalista. Tal como consideram Salomon e Anheier (1992), no interior desse campo (non-profit sector) as organizações apresentam cinco características essenciais: elas são formais, privadas, independentes, não devem distribuir lucros e devem comportar um certo nível de participação voluntária.

Portanto, a interpretação do terceiro setor através da literatura anglo-saxônica dominante encontra um tratamento específico deste termo, onde sua existência é explicada principalmente pelas deficiências do mercado em reduzir a assimetria informacional, bem como a falha do Estado em sua capacidade de satisfazer as demandas das minorias (LAVILLE, 2000).

No que se refere ao âmbito legal, a Lei no 13.019/2014 estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a

administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento; e altera as Leis nos 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Tal legislação é complementada pela Lei no 9.790/1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. No Brasil, a partir do governo Lula e da entrada do PT no comando do país, o terceiro setor ficou mais evidente. Isso por conta da origem do partido, que surgiu de organizações sociais e por movimentos populares na época da ditadura. Os vínculos desse partido com os movimentos sociais, influenciou a supervalorização do terceiro setor (LEAL, 2021).

Apesar da difusão deste como um “novo” setor de produção e prestação de serviços, em contraposição ao Estado (Primeiro Setor) e o Mercado (Segundo Setor); o conceito "Terceiro Setor" ainda não é algo claramente determinado, ou seja, os limites de sua constituição ainda não estão estabelecidos como objeto de investigação científica (SONCIN e CANÇADO, 2001, p.50).

Apesar deste tipo de organização possuir diversos aspectos semelhantes às outras que compõem o Setor (como Organizações Sociais e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público), elas “possuem especificidades relacionadas às suas origens, aspecto fundamental para o entendimento de sua forma de atuação” (AGUIAR, 2004, p.34). O termo ONG foi originalmente cunhado pela Organização das Nações Unidas, a partir da resolução 288 do seu Conselho Econômico e Social em 27 de fevereiro de 1950, para representar “às organizações internacionais que, embora não representassem governos, pareciam significativas o bastante” para participar do seu sistema de representação (FERNANDES, 1997; VAKIL, 1997).

2.1.1. As Organizações Não-Governamentais (ONGs)

No Brasil, o termo ONG refere-se legalmente a “todos os grupos sociais que não são órgãos governamentais” (RESENDE, 2003, p. 20). Atualmente, a legislação brasileira reconhece apenas dois nomes para organizações sem fins lucrativos: associações e fundações (RESENDE, 2003). No entanto, todo o conjunto de dados incluídos neste tipo de organização

não pode ser ignorado, devido à sua especificidade. Um aspecto importante deste trabalho com ONGs são suas fontes de financiamento. Observa-se que os escritórios de cooperação internacional se tornaram relativamente a principal fonte de financiamento. Mas as ONGs brasileiras foram obrigadas a ampliar suas estratégias de captação de recursos depois de assistir ao desvio de recursos dessas agências para organizações que operam em outros continentes nas últimas décadas.

O termo ONG geralmente não satisfaz a terminologia de organizações do Terceiro Setor. Para Fischer e Fischer (1994), um dos motivos para esta não aceitação é o fato de que a análise das ações destas organizações, no Brasil, inclusive nos anos de 1990, indica que as entidades de terceiro setor longe de colocarem em comparação com o governo buscam com maior frequência, instituir relações de complementaridade e sociedade.

Pesquisas sobre organizações sem fins lucrativos mostram que o setor está em pleno crescimento em todo o mundo (SALAMON, 1994). Embora seja difícil medir o verdadeiro potencial das ONGs, dados da Universidade John Hopkins mostram que alguns dados, como número, número de instituições, número de funcionários pagos e número de voluntários, são inconsistentes, no que tange o funcionamento da indústria na sociedade global. Essa dificuldade também se confirmou no Brasil. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto de Estudos Econômicos Aplicados (IPEA) em parceria com instituições voltadas ao desenvolvimento do setor, como o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e a Associação Brasileira de ONGs (ABONG), publicaram um estudo detalhado sobre as características das entidades sem fins lucrativos no Brasil, baseado na metodologia da Divisão de Estatísticas das Nações Unidas e da própria Johns Hopkins.

2.1.2. O Desenvolvimento Sustentável de uma ONG

Conforme definido pelo Dicionário Aurélio (2004), sustentabilidade refere-se à "qualidade de sustentável", sendo que "sustentável", por sua vez, caracteriza algo "que se pode sustentar" ou é "capaz de se manter mais ou menos constante, ou estável, por longo período". Assim, inicialmente, extrai-se desse conceito a noção de perenidade ou da capacidade de continuar existindo.

Quando empregado por organizações empresariais, o termo "sustentabilidade" está

tradicionalmente associado à habilidade de obter resultados financeiros positivos e, conseqüentemente, viabilizar economicamente as empresas (MAGALHÃES et al., 2005; SANTOS, 2005; MARINO; KISIL, 2006). Marino e Kisil (2006, p.4) argumentam que, para organizações não governamentais (ONGs), a sustentabilidade é entendida como a "condição na qual a organização está financeiramente equilibrada, sem grandes riscos de 'fechar' os seus serviços e com perspectivas futuras de investimentos ou receitas provenientes de outros setores - público e privado".

Da mesma forma, Magalhães e colaboradores (2005, p. 5) afirmam que, por muito tempo, a sustentabilidade de organizações sociais esteve associada à eficiência econômica, sendo que esta, por sua vez, estava vinculada à captação de recursos. Santos (2005, p.18) também destaca que, no contexto das Organizações da Sociedade Civil (OSCs), há uma tendência marcante de abordar a questão da sustentabilidade, superdimensionando o aspecto econômico-financeiro em detrimento de outras dimensões que poderiam igualmente influenciar a sustentabilidade.

O conceito de "desenvolvimento sustentável" surge de um extenso debate sobre a problemática ambiental e a relação preocupante entre o ser humano e a natureza. Esse estado de preocupação decorre dos efeitos gerados pelo modelo hegemônico de desenvolvimento vigente desde a Revolução Industrial, ocorrida nos Séculos XVIII e XIX. Essa revolução representou um momento crucial na história da civilização moderna, quando um novo modo de organização da produção humana tornou-se dominante, impulsionando a produção em larga escala nas indústrias e o consumo de bens manufaturados.

Nesse modelo, o desenvolvimento é concebido como crescimento econômico ilimitado, no qual são ampliados ao máximo os meios de produção, as inovações tecnológicas e a produtividade, ou seja, as forças produtivas. De acordo com essa perspectiva, apenas por meio desse caminho as sociedades rotuladas como "subdesenvolvidas" poderiam superar a pobreza e alcançar o "progresso".

Diante do constante aprimoramento deste tema e do aumento da participação de cientistas e pesquisadores no contexto da sustentabilidade global, novas definições continuam a ser elaboradas para as dimensões da sustentabilidade. Estas definições não são estáticas em si, mas, como mencionado anteriormente, representam tanto meio quanto resultado da evolução do desenvolvimento humano.

Sandra Silva (2000) propõe abordar as vertentes da sustentabilidade por meio de três perspectivas científicas:

1. O método PICABUE, concebido por Gordon Mitchell do Centro Ambiental da Universidade de Leeds, no Reino Unido, baseia-se em diretrizes fundamentais, incluindo o futuro, meio ambiente, equidade social e participação pública, tendo o ser humano como agente articulador dessas dimensões.
2. As considerações sobre o Ecodesenvolvimento, formuladas por Ignacy Sachs, resgatam os conceitos de solidariedade sincrônica e diacrônica, combinadas com a equidade sustentada no tripé definido por eficiência econômica, justiça social e prudência ecológica.
3. Os princípios do projeto Sustainable Seattle buscam conciliar a proteção ambiental, atendimento das necessidades básicas de todos, obtenção de uma economia dinâmica e manutenção da justiça social.

Com base nessas perspectivas, a síntese das características fundamentais da sustentabilidade, conforme definida por Sandra Silva (2000), pode ser categorizada em três vertentes:

1. Caráter progressivo - caracterizado pela aplicação dinâmica e contínua, que requer a definição de metas e a construção de processos para alcançá-las em relação a condições específicas contextuais.
2. Caráter holístico - marcado pela visão interdisciplinar e transdisciplinar da sustentabilidade, buscando uma abordagem pluridimensional, aberta e indissociável de todas as áreas do conhecimento.
3. Caráter histórico - caracterizado pela abordagem das especificidades espaciais e temporais, equacionando ações do passado, presente e futuro das comunidades envolvidas, com especial importância dada à participação.

Além disso, também podemos citar a vertente Triple Bottom Line criado por John Elkington (2001), também chamado de Tripé da sustentabilidade, corresponde aos resultados de uma organização medidos em termos sociais, ambientais e econômicos. Esse conceito está relacionado ao termo ESG (Environmental, Socialand, Corporategovernance) que resumiu as práticas do tripé, sendo atualmente mais utilizado nas organizações.

Banerjee (2003) destaca que existem diversas interpretações do Desenvolvimento Sustentável, observando que seu objetivo principal é descrever um processo de crescimento econômico que não resulte em destruição ambiental. Para muitos autores, o caráter utópico do desenvolvimento sustentável reside no fato de o desenvolvimento seguir uma lógica econômica, orientada exclusivamente para o crescimento econômico, enquanto o desenvolvimento sustentável busca a preservação do meio ambiente, contrariando, de certa forma, a essência da lógica econômica global vigente (SILVA, 2000).

Pinheiro (2004) conceitua sustentabilidade organizacional como a capacidade da organização de persistir ao longo do tempo, ou seja, de continuar existindo. Este autor destaca que a literatura frequentemente aborda a sustentabilidade de Organizações Não Governamentais (ONGs) principalmente em relação à sua dimensão financeira, baseando-se em concepções clássicas de administração e negligenciando as particularidades do contexto social em que essas organizações estão inseridas. Embora Pinheiro (2004) reconheça a importância da dimensão financeira para compreender fontes de recursos, otimizar despesas e operacionalizar atividades, ele enfatiza que essa dimensão está subordinada a outra mais abrangente e crucial: a dimensão social.

Para Pinheiro (2004), a dimensão social refere-se às relações que a organização mantém com diversos atores sociais (organizações estatais, mercantis e sociedade), fundamentando-se no conceito de dívida. Assim, a dimensão social torna-se indispensável mesmo para a dimensão financeira, uma vez que esta é construída a partir do momento em que há interações sociais que envolvem a dívida, considerada um elemento social fundamental na busca de recursos. O autor argumenta que quando uma ONG negligencia a preocupação com os meios de captação de recursos, focando apenas nos resultados financeiros dessa captação, ela obtém números inexpressivos e de curta duração, servindo apenas para a subsistência momentânea.

Além disso, Pinheiro (2004) destaca a importância de uma dimensão técnica para a sustentabilidade das ONGs, entendida como um aparato de gestão que subsidia a dimensão social, que é a verdadeira base de sustentação dessas organizações. As relações sociais estabelecidas entre ONGs e outros atores sociais influenciam esse aparato de gestão, conferindo-lhe características particulares, incluindo mecanismos para manter relações participativas no processo de gestão.

Ao não considerar que a sustentabilidade das ONGs depende das configurações do

campo em que essas organizações atuam, cai-se na falácia de acreditar que a ONG só precisa do próprio esforço para se sustentar, ignorando aspectos do mercado de trabalho. Para abordar essa questão, Armani (2002) sugere que as ONGs se esforcem para fortalecer a capacidade de interação criativa entre elas e com o contexto, posicionando-se como sujeito político coletivo no espaço público para disputar o valor social de seu trabalho.

Outra falácia é não considerar a importância de fatores contextuais na busca pela sustentabilidade das ONGs, o que leva à ideia equivocada de que essas organizações devem se adaptar a parâmetros supostamente definidos e imutáveis de financiamento. Os financiamentos às ONGs são condicionados por diferentes visões de uma realidade problemática e maneiras de enfrentá-la, podendo ameaçar a autonomia, o projeto político e social, e, por fim, a sustentabilidade das organizações (ARMANI, 2002).

Assim, para buscar a sustentabilidade, as ONGs devem avaliar criteriosamente as implicações de cada oportunidade de financiamento para sua autonomia e se envolver em processos coletivos de diálogo e ação política para influenciar os marcos legais, políticos e operacionais de apoio a ONGs vigentes (ARMANI, 2002).

Armani (2002) conceitua a sustentabilidade de ONGs em dois níveis: no nível de uma organização em particular, a sustentabilidade é a capacidade de sustentar de forma duradoura o valor social do projeto institucional por meio da interação criativa com contextos mutáveis; no nível do conjunto das ONGs, a sustentabilidade é o grau de correspondência (legitimação social-pública) entre a ação coletiva das ONGs e as concepções, políticas e mecanismos (públicos e privados) de enfrentamento da pobreza, desigualdades e promoção do desenvolvimento.

No quadro a seguir, estão contidos os principais indicadores sugeridos por Armani (2002) para avaliar a sustentabilidade de ONGs em suas dimensões individual e coletiva.

Quadro 1 - Dimensões e indicadores de Análise da Sustentabilidade Organizacional

No nível da organização
<p>Capacidade de geração/captação de recursos em relação às necessidades (anuais ou trienais) de recursos da organização; Índice de diversificação das fontes de apoio, tanto em número como no tipo de financiadores; Proporção das receitas não vinculadas (oriundas de geração própria e de apoios de caráter institucional) em relação às receitas vinculadas (apoios específicos a programas, projetos etc.); Grau de dependência em relação a recursos de origem internacional (supondo-se que, no longo prazo, a organização é tanto mais sustentável quanto maior for a proporção de recursos acessados no próprio país); Nível e tipo de condições (políticas e técnico-gerenciais) e expectativas expressas pelo financiador (em relação à autonomia da ONG); Densidade das relações com financiadores e grau de interlocução sobre tendências institucionais e escolhas estratégicas mútuas; Grau de desenvolvimento e qualidade dos instrumentos de accountability e de demonstração de resultados da organização;</p> <p>Nível de desenvolvimento institucional “interno”: (i) grau de relevância social contextualizada da missão e da estratégia de intervenção institucional; (ii) grau de compartilhamento da identidade e da missão e/ou nível de tensões e conflitos; (iii) grau de estabilidade e efetividade das estruturas e modos de governança institucionais; (iv) capacidade e parâmetros para gestão estratégica (sistema de PMA, instrumentos gerenciais etc.), e (v) perfil ético-político, qualificação técnica e índice de rotatividade dos recursos humanos; Nível de desenvolvimento institucional “ampliado”: (i) credibilidade (e grau de conhecimento) da organização perante seu público beneficiário, movimentos sociais, órgãos públicos, outras ONGs, fundações sociais, universidades, empresas, agências de cooperação etc.; (ii) capacidade para deflagrar e/ou influenciar processos de mobilização social e de impactar a agenda pública e as políticas públicas, e (iii) capacidade para estabelecer diálogo, parcerias e trabalho conjunto com outras instituições.</p>
No nível do conjunto
<p>Grau de credibilidade associado às ONGs como setor em nível nacional e internacional; Grau de iniciativa e participação do setor na interlocução pública sobre seu marco legal e sobre as formas de apoio públicas e privadas ao setor ONG no país; Grau de desenvolvimento e amadurecimento da legislação específica sobre apoio a ONGs; Capacidade das ONGs enquanto “campo” de dialogar e influenciar as concepções, políticas e modalidades de apoio dos financiadores internacionais e nacionais; Grau de aceitação por parte da legislação específica (especialmente a legislação referente às OSCIPs - Organizações da Sociedade Civil e Interesse Público) e por parte dos governos (federal, estaduais e municipais) de que as ONGs devem manter-se como sujeitos políticos autônomos, mesmo quando apoiadas com recursos públicos; Qualidade dos padrões e instrumentos de controle social público sobre as ONGs financiadas por recursos públicos.</p>

Fonte: Adaptado de Armani (2000).

Segundo Oliveira (2005), o terceiro setor no Brasil tinha um certo arcabouço legal para suas atividades. Já Mendes (1999), conforme explica Oliveira (2005), determina que o primeiro deles foi o Programa de Reforma do Aparelho do Estado, iniciativa do Ministério da Administração e Reforma do Estado que deu origem à Lei n. 9637, de 15 de maio de 1998, que prevê a aceitação de entidades como organizações sociais e estabelece, entre outros meios, um programa de publicidade.

Explica-se, ainda, que o segundo, mais importante, ocorreu em decorrência da sexta rodada de discussão política sobre o marco legal do terceiro setor por iniciativa do Conselho da Comunidade Solidária, que deu origem à Lei n. 9790, de 23 de março de 1999, que dispõe sobre a classificação das pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos como "Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)" (título que pode ser solicitado por uma Associação junto ao Ministério da justiça para conseguir parcerias com o estado mais facilmente) e que, entre outras providências, estabelece e regulamenta o prazo de duração da parceria. Em certo sentido, essas leis, além de definir novos contextos para a atuação das organizações do terceiro setor, representaram iniciativas de aproximação do Estado com o terceiro setor. Tal abordagem foi explicada "provavelmente de acordo com os interesses", em ações que o Estado brasileiro tomou na última década para reduzir sua presença na sociedade" (OLIVEIRA, 2005).

Segundo Barbosa (2001), o Estado Mínimo brasileiro encontrou problemas com a legislação anterior além do fato de ter sido estimulado pelo crescimento de todo o terceiro setor e também pelo fato de ter reduzido sua participação na vida social. Desse modo, ao mesmo tempo foram promovidas mudanças legislativas por meio da criação de legislação específica para o terceiro setor.

Tais problemas, ainda segundo Barbosa (2001), referiam-se a: a) excesso de exigências burocráticas para participação em licitações e celebração de contratos com o poder público; b) inexistência de normas que garantissem a competição entre as entidades para a celebração de convênios com o poder público e a demanda por transparência na escolha das entidades que recebessem recursos governamentais; c) ausência de responsabilização de dirigentes de entidades por desvio na aplicação de fundos públicos bem como prevalência de aspectos meramente formais na avaliação da prestação de contas; e d) insuficiência dos recursos repassados, que não cobriam todos os custos administrativos e de pessoal.

Explica ainda Oliveira (2005) que esses problemas foram discutidos com um grande conjunto de organizações do Terceiro Setor, de modo que o resultado foi a definição do Marco Legal do Terceiro Setor, com a Lei n° 9.790, de 23 de março de 1999" e que "essa Lei é direcionada ao Terceiro Setor como um todo.

Porém, conforme entendimento de Barbosa (2001), para que as organizações do Terceiro Setor possam nela se inserir, elas precisam ser juridicamente qualificadas como

organizações da sociedade civil de interesse público, de tal modo que a organização deva se dedicar a algumas das seguintes atividades: a) assistência social; b) promoção da cultura e defesa e conservação do patrimônio histórico, artístico, arquitetônico e paisagístico nacional; c) promoção da educação em qualquer nível (excluídas as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não-gratuito e suas mantenedoras); d) promoção da saúde pública e da saúde em geral (excluídos os hospitais não-gratuitos e assemelhados e suas mantenedoras); e) promoção da alimentação, nutrição e da segurança alimentar e nutricional; f) defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; g) promoção do voluntariado; h) promoção do desenvolvimento social e combate à pobreza; i) experimentação de novos modelos socioprodutivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito; j) defesa e promoção de direitos estabelecidos e construção de novos direitos, inclusive os coletivos, difusos e emergentes; k) promoção da ética, da paz, da cidadania, da democracia e de outros valores universais; e l) pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico e produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos relativos às atividades acima mencionadas.

Assim, segundo Oliveira (2005) essa relação de atividades é por demais eloquente a respeito tanto da estratégia do Estado, em sua política de reduzir a sua participação na sociedade, quanto aos desafios apontados no Terceiro Setor brasileiro e nas organizações que dele fazem parte. Ademais, devem ser observados determinados requisitos consubstanciados em normas expressamente mencionadas nos estatutos: a) a observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência; b) a constituição de conselho fiscal ou órgão equivalente, dotado de competência para opinar sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil, e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os organismos superiores da entidade; c) a possibilidade de se instituir remuneração para os dirigentes da entidade que atuem efetivamente na gestão executiva e para aqueles que a ela prestam serviços específicos, respeitados, em ambos os casos, os valores praticados pelo mercado na região correspondente a sua área de atuação.

Assim, de acordo com Oliveira (2005), importa ainda referir que o modelo das organizações da sociedade civil de interesse público conjuga o desenvolvimento de atividades destinadas à prestação de serviços de interesse geral e o pleno respeito da liberdade sindical. Enquanto, segundo o mesmo autor, outro aspecto da regulação do terceiro setor que merece

destaque é que a OSCIP discrimina as atividades das organizações em maior medida do que outras leis relativas aos títulos de organizações públicas.

2.2. Análise do Ambiente Externo e Interno das Organizações Não Governamentais

Apesar de o trabalho realizado pelas organizações não-governamentais ter como base uma causa nobre e de cunho social, o cenário em que operam é altamente complexo. O setor enfrenta uma crise de identidade devido à falta de reconhecimento e valorização de suas ações. Tanto os meios acadêmicos quanto o mercado em si abordam pouco esta forma de gestão e economia solidária, o que dificulta ainda mais a atuação e expansão desse setor (CAMARGO et al., 2001).

As organizações não-governamentais representam, na realidade, uma alternativa na geração de empregos e capacitação profissional, conforme destacado pelo IBGE (2004). Elas conseguem atingir estratos da sociedade que o Estado não consegue alcançar devido à sua abordagem generalizada. As ONGs conseguem chegar a regiões e comunidades que, muitas vezes, não teriam outra forma de subsistência senão por meio de trabalhos voluntários e filantrópicos.

Entretanto, a diversidade cultural brasileira também é um fator que pode complicar a atuação das organizações. No Brasil, há uma variedade de demandas e peculiaridades em cada local e população, exigindo um conhecimento mais aprofundado para atender às necessidades específicas (CAMARGO et al., 2001). Veloso, Hamza e Daré (2004) ressaltam outro aspecto relevante nesta análise: há um crescimento expressivo no número de organizações que surgiram nos últimos anos. Esse crescimento, muitas vezes, ocorreu de maneira desordenada, gerando instabilidade na confiança por parte das empresas doadoras.

As ONGs também enfrentam problemas relacionados à organização de suas atividades, frequentemente centralizando informações e decisões na figura do líder. A ausência de um planejamento estratégico e operacional, a centralização nas decisões, sistemas de informação carentes de ferramentas e segurança adequadas, a escassez de recursos humanos e materiais, além da formação acadêmica e profissional inadequada ou insuficiente dos líderes, resultam em uma representatividade distante do ideal. Com todos esses desafios estruturais e de gestão,

torna-se cada vez mais difícil captar recursos e planejar ações de grande impacto na sociedade.

Essas dificuldades, em relação ao ambiente externo das ONGs, geram problemas nos relacionamentos com doadores e potenciais doadores, impactando em todos os processos, na identidade e na missão organizacionais. O gerenciamento inadequado das finanças também representa ameaças à credibilidade e à reputação das organizações não-governamentais sem fins lucrativos.

Conforme Hamel e Prahalad (1995), mesmo diante das inevitáveis incertezas do futuro, as organizações devem buscar compreender o comportamento de seus setores e de todas as variáveis que o compõem, por meio de um diagnóstico que leve em consideração cenários e perspectivas. Dessa forma, conseguem antever mudanças e tornar-se aptas a competir no futuro, adotando estratégias de mudança, inovações e reposicionamentos.

Segundo Kaplan e Norton (2004), além da necessária formulação de uma estratégia, é crucial que esta seja estabelecida e disseminada em todos os níveis e setores da organização. Essa disseminação não deve ser genérica, mas sim específica, com análise detalhada e estabelecimento de metas para cada setor da organização, direcionadas a um objetivo central.

Porter (1986) destaca que a formulação de uma estratégia é a essência, envolvendo o desenvolvimento de uma fórmula abrangente sobre como a empresa irá competir, suas metas, suas políticas, e uma análise do ambiente. Para entender esse ambiente amplo, o autor identifica cinco forças competitivas: concorrência interna, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores e poder de negociação dos compradores. Essas forças têm uma relação direta com as atividades e resultados da empresa, interferindo em seu desempenho no setor.

Na análise ambiental baseada nessas cinco forças competitivas, considera-se a rivalidade entre empresas existentes, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos compradores. Esses fatores são fundamentais para compreender as atividades e os resultados da empresa no setor.

Além das forças competitivas, Porter (1986) sugere que a formulação da estratégia deve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites do que a organização pode realizar com sucesso. Esses fatores estão divididos em dois grupos: fatores internos, como pontos fortes, pontos fracos e valores pessoais dos implementadores-chave, e fatores externos, como ameaças,

oportunidades e expectativas mais amplas da sociedade. Este procedimento de levantamento destes quatro fatores se chama Análise SWOT.

Os pontos fortes e fracos, combinados com os valores pessoais, determinam os limites internos ou as potencialidades da organização para competir. As ameaças e oportunidades, somadas às expectativas mais amplas da sociedade, determinam os limites externos, os riscos e recompensas potenciais da organização.

Ao entrar em um mercado, a organização deve analisar níveis de concorrência, tamanho do mercado, existência de fornecedores, produtos substitutos e barreiras de mercado. Essas informações possibilitam a construção de um cenário com certo grau de assertividade sobre o mercado-alvo.

A análise de ambiente e a construção de cenários sugerem a identificação não apenas das forças competitivas e dos grupos de interesse que podem interferir decisivamente no negócio, mas também dos fatores críticos de sucesso. Esses fatores são os requisitos do mercado que qualificarão a empresa ou o produto/serviço para atender às necessidades do consumidor, garantindo liderança, participação significativa no mercado, lucratividade e retorno do investimento. Desta forma, ainda que se trate de uma Organização Não-Governamental, o procedimento de análise deve permanecer o mesmo, sendo, portanto, uma análise voltada aos acolhidos e favorecidos por meio das atividades desenvolvidas pela ONG.

2.3. Estratégias para Otimização e Diferenciação de ONGs

Organizações que realizam uma análise contínua de suas estratégias, diante das mudanças impostas pelo ambiente, têm maior probabilidade de se tornarem eficazes, especialmente em ambientes caracterizados pela constante mudança (NUTT e BACKOFF, 1995). Essa adaptação frequente nas estratégias é crucial para organizações do terceiro setor, assim como para aquelas do segundo setor, as quais ajustam suas estratégias conforme as mudanças no ambiente. Nutt e Backoff (1995) afirmam que as estratégias são moldadas pela identificação das necessidades percebidas pelos stakeholders e pelas respostas a essas necessidades. A colaboração mais estreita dos principais stakeholders em um processo conjunto com a organização facilita a rápida adaptação a um ambiente complexo e turbulento.

O estudo de Moore (2000) destaca que organizações dos setores público, privado e sem fins lucrativos demandam estratégias para manter sua efetividade, mas os processos analíticos

envolvidos na formulação dessas estratégias diferem. O autor salienta que a liderança é central no desenvolvimento e implementação das estratégias, destacando dois pontos-chave para essa diferenciação: a definição da origem da receita e o valor produzido pelas organizações.

Em organizações do terceiro setor, Moore (2000) sugere que a sobrevivência está diretamente relacionada às contribuições financeiras, de tempo e materiais, enquanto organizações do segundo setor dependem da venda de produtos e serviços, e o primeiro setor, dos impostos. Ele destaca que essas organizações atendem às expectativas de diferentes grupos, como doadores, clientes e cidadãos. O valor produzido por organizações do terceiro setor está ligado à realização de seus objetivos sociais e ao atendimento das expectativas dos stakeholders, contribuindo para a legitimidade de sua atuação.

Moxley (2004) identifica fatores que influenciam o uso do planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos, destacando a liderança como elemento crucial na formulação e direcionamento da estratégia. Ele ressalta que o líder desempenha um papel central na integração de diversos grupos de stakeholders e suas expectativas, gerenciando a transformação da organização para alcançar a visão proposta.

Crittenden e Crittenden (1997) aplicam elementos do planejamento estratégico observados em empresas do segundo setor a organizações do terceiro setor, destacando similaridades e diferenças. Eles concluem que a maioria das variáveis do segundo setor pode ser utilizada no terceiro setor para atender às suas necessidades, mas adicionam três variáveis relevantes para o terceiro setor: estilo administrativo, planejamento de recursos financeiros e envolvimento dos indivíduos. Essas variáveis estão relacionadas à informalidade administrativa, transparência contábil e comprometimento dos voluntários durante o processo de formação de estratégias.

A convergência entre terceiro e segundo setor ocorre quando organizações empresariais consideram o benefício econômico associado ao benefício social (Porter e Kramer, 2002). Organizações do terceiro setor que incorporam essa perspectiva têm a oportunidade de melhorar a captação de recursos e garantir sua sustentabilidade.

Kruglianskas et al. (2003) destacam a valorização do voluntariado empresarial como um fator importante no desenvolvimento da responsabilidade social. Empresas e suas fundações, por meio do voluntariado, contribuem para melhorar as condições sociais, mobilizando a comunidade. Esse envolvimento social das organizações do segundo setor pode ser vantajoso

para as do terceiro setor na formação de estratégias.

Além das tradicionais formas de captação de recursos, as ONGs podem explorar parcerias estratégicas com empresas, fundações e até mesmo com outras organizações do terceiro setor. A criação de campanhas inovadoras, como eventos temáticos, crowdfunding, e programas de doações recorrentes, pode atrair uma variedade de doadores e contribuintes. A utilização de plataformas de mídias sociais vai além da simples presença online. As ONGs podem adotar abordagens criativas, como contar histórias impactantes por meio de vídeos, promover campanhas interativas, e envolver influenciadores digitais para amplificar suas mensagens. O marketing digital também pode incluir o uso de ferramentas de análise de dados para entender melhor o impacto das campanhas e ajustá-las conforme necessário.

Além de divulgar informações financeiras, as ONGs podem enfatizar a transparência em suas operações diárias. Isso pode envolver a divulgação de relatórios detalhados sobre o uso dos fundos, histórias de impacto, e a prestação de contas de como as metas e objetivos estão sendo alcançados. Mecanismos de feedback direto dos beneficiários e stakeholders também podem reforçar a confiança e a transparência da organização.

O desenvolvimento de projetos inovadores pode incluir a identificação de lacunas não atendidas na comunidade e a criação de soluções únicas. A colaboração com especialistas, comunidades locais e até mesmo o setor privado pode trazer novas perspectivas e recursos para o desenvolvimento de projetos que abordem questões sociais de maneira eficaz e inovadora.

A incorporação de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, blockchain e realidade virtual, pode aprimorar a eficiência operacional das ONGs e melhorar a experiência dos stakeholders. Por exemplo, o uso de plataformas online para doações ou a implementação de sistemas de rastreamento para monitorar o impacto de projetos específicos.

A colaboração não se limita apenas ao terceiro setor. Parcerias estratégicas com empresas, órgãos governamentais e outras ONGs podem resultar em iniciativas conjuntas mais robustas. A colaboração também pode se estender a compartilhar recursos, conhecimentos e boas práticas para enfrentar desafios comuns.

Manter um canal constante de comunicação com a comunidade é essencial. Isso pode envolver pesquisas regulares, fóruns comunitários e feedback direto. A capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças nas necessidades da comunidade, bem como em resposta a eventos inesperados, é crucial para garantir que as atividades da ONG permaneçam relevantes e

impactantes ao longo do tempo.

2.4. Fontes de Financiamento de ONGs

Organizações Não Governamentais (ONGs) desempenham um papel crucial na sociedade, abordando uma variedade de questões sociais, ambientais, de saúde e educacionais. Para cumprir suas missões e realizar projetos, as ONGs precisam de recursos financeiros. Existem várias fontes de financiamento disponíveis para ONGs, e muitas organizações dependem de uma combinação dessas fontes para garantir a sustentabilidade financeira.

Muitas ONGs recebem doações de indivíduos que compartilham sua visão e missão. Essas doações podem ser regulares ou pontuais e são muitas vezes fundamentais para as operações diárias.

Empresas e corporações frequentemente colaboram com ONGs por meio de doações em dinheiro, doações de produtos ou serviços, ou parcerias estratégicas. Isso pode ser uma forma eficaz de construir relações de benefício mútuo. Organizações como as Nações Unidas, Banco Mundial e outras agências internacionais oferecem fundos para ONGs que trabalham em áreas alinhadas com suas metas e objetivos. É importante que as ONGs diversifiquem suas fontes de financiamento para reduzir o risco de depender demais de uma única fonte e garantir a sustentabilidade a longo prazo. Além disso, a transparência e a prestação de contas são fundamentais para manter a confiança dos doadores e parceiros.

Além disso, algumas fontes de financiamento são fomentadas ou facilitadas por intermédio do governo, como o PMIC, a Lei Rouanet e a Lei Paulo Gustavo.

De acordo com a Prefeitura de Uberlândia (2023), o Programa Municipal de Incentivo à Cultura – PMIC, ligado à Secretaria Municipal de Cultura e Turismo, tem como objetivo principal a captação e direcionamento de recursos para o setor cultural, com o intuito de fomentar a realização de projetos artístico-culturais no município de Uberlândia, por meio da concessão de apoio financeiro. Este programa é executado por intermédio de dois mecanismos principais: o Fundo Municipal de Cultura e o Incentivo Fiscal.

O PMIC possibilita que indivíduos e/ou entidades, com ou sem fins lucrativos, submetam projetos para avaliação. Os requisitos fundamentais incluem a condição de maioria e residência no município de Uberlândia por mais de dois anos para proponentes individuais, enquanto as entidades jurídicas devem ser de natureza predominantemente cultural

e ter sede em Uberlândia por mais de dois anos. Projetos nas seguintes áreas artístico-culturais podem ser apresentados:

- Artes visuais e histórias em quadrinhos;
- Artesanato e design;
- Audiovisual, fotografia, comunicação, cultura digital, jogos analógicos e virtuais;
- Biblioteca, arquivo, galeria, museu e centro cultural;
- Circo;
- Cultura afro-brasileira, etnia indígena e outras etnias;
- Culturas tradicionais, folia de reis e quadrilha;
- Dança;
- Literatura, leitura e contação de histórias;
- Música;
- Patrimônio cultural, histórico e artístico;
- Teatro e ópera.

Os recursos alocados são destinados exclusivamente para despesas de custeio dos projetos, conforme definido pela Lei Federal nº 4.320, de 17 de março de 1964. O Fundo Municipal de Cultura (FMC) apoia projetos com percentuais específicos, incluindo até 100% para proponentes individuais ou jurídicos sem fins lucrativos, e até 80% para proponentes jurídicos com fins lucrativos.

No caso de proponentes jurídicos com fins lucrativos, 20% do valor total aprovado são designados como contrapartida financeira, a ser responsabilidade do proponente. Essa contrapartida pode ser cumprida por meio de moeda corrente, fornecimento de mercadorias, prestação de serviços ou cessão de uso de imóvel, necessários à execução do projeto.

O Incentivo Fiscal tem como propósito direcionar recursos por parte do contribuinte tributário municipal para projetos artístico-culturais, correspondendo a até 3% da receita global do IPTU e ISSQN do ano anterior. Os valores do IPTU e ISSQN devidos podem ser deduzidos, até o limite máximo de 25% em cada modalidade tributária, ao contribuinte que apoia financeiramente o projeto cultural, observando as diretrizes da Portaria nº 43.103, de 5 de janeiro de 2018.

A quantia deduzida será equivalente ao incentivo concedido ao empreendedor e deverá ser depositada na conta bancária do projeto após aprovação pela Secretaria Municipal de Finanças e pelo Núcleo de Gestão do PMIC. Os valores dos portes dos projetos são estabelecidos anualmente pelo Conselho Municipal de Política Cultural, conforme a Resolução CMPC nº 001, de 2021, e são distribuídos da seguinte forma:

- Até R\$ 15.000,00 para microprojetos;
- De R\$ 15.000,00 a R\$ 30.000,00 para projetos de pequeno porte;
- De R\$ 30.000,00 a R\$ 50.000,00 para projetos de médio porte;
- De R\$ 50.000,00 a R\$ 80.000,00 para projetos de grande porte.

Utilizando como referência o Guia de Fomento da Cultura (2023), o Incentivo Fiscal constitui um dos dispositivos do Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), instituído pela Lei Rouanet (Lei 8.313/1991). Este mecanismo visa promover o engajamento do setor privado no apoio à cultura por meio da Renúncia Fiscal. A Renúncia Fiscal é uma estratégia pela qual a União permite que pessoas físicas ou jurídicas destinem parcelas do Imposto sobre a Renda, sob a forma de doações, patrocínios diretos a projetos culturais ou contribuições ao Fundo Nacional da Cultura (FNC).

O Governo Federal disponibiliza uma ferramenta que concede à sociedade a autonomia de decidir como e onde direcionar parte do montante de seus impostos para iniciativas culturais. Dessa forma, o Incentivo Fiscal atua como um catalisador da participação da iniciativa privada, do setor empresarial e dos cidadãos no aporte de recursos para o campo cultural, diversificando as fontes de financiamento, ampliando os recursos disponíveis e conferindo ao setor maior potencial e estratégia econômica.

O Incentivo Fiscal na cultura tem como objetivo impulsionar o mercado cultural e estimular o investimento privado no apoio à cultura. Sua lógica de funcionamento se alinha eficazmente em manter e incentivar categorias associadas ao mercado, bem como em promover ações culturais que despertem o interesse da sociedade civil em relação à sua localidade e/ou identidade. As áreas culturais abrangidas pelo incentivo e fomento incluem Artes Cênicas, Audiovisual, Música, Artes Visuais, Patrimônio Cultural Material e Imaterial, Museus, Memória e Humanidades.

Esse cenário cria uma frente robusta de investimentos que favorece a circulação ativa

de recursos, possibilitando a implementação e a manutenção de museus e centros culturais que se tornam referências nacionais, a profissionalização de grupos artísticos, a capacitação de profissionais especializados, o crescimento de festivais em diversas áreas, o desenvolvimento de gêneros e mercados, e o suporte a centros de formação cultural de relevância, entre outros projetos culturais significativos.

Propostas podem ser submetidas por pessoas físicas com experiência comprovada na área cultural (artistas, produtores culturais, técnicos culturais, etc.) e por pessoas jurídicas de natureza cultural com, no mínimo, dois anos de atuação, incluindo:

- Pessoas jurídicas públicas de natureza cultural da administração indireta (autarquias, fundações culturais, etc.);
- Pessoas jurídicas privadas de natureza cultural, com ou sem fins lucrativos (empresas, cooperativas, fundações, ONGs, organizações culturais, etc.).

Os projetos culturais podem ser enquadrados no artigo 18 ou no artigo 26 da Lei Rouanet. Quando enquadrados no artigo 18, o apoiador pode deduzir integralmente o valor investido, respeitando os limites de 4% do imposto devido para pessoa jurídica e 6% para pessoa física. Em projetos enquadrados no artigo 26, o apoiador pode deduzir, no imposto de renda, percentuais correspondentes a 30% (para patrocínio) ou 40% (para doação), no caso de pessoa jurídica; e 60% (para patrocínio) ou 80% (para doação), no caso de pessoa física.

Por fim, de acordo com o Sistema Nacional de Cultura (2023), a Lei Paulo Gustavo, formalmente conhecida como Lei Complementar nº 195, de 08 de julho de 2022, estabelece medidas emergenciais voltadas para o setor cultural, destinadas a lidar com os impactos econômicos e sociais resultantes da pandemia da covid-19. Essa legislação prevê a alocação de R\$ 3,862 bilhões a estados, municípios e ao Distrito Federal, com o propósito de financiar iniciativas emergenciais direcionadas à contenção e mitigação dos efeitos da pandemia da covid-19 no âmbito do setor cultural.

2.5. Plano Estratégico no Terceiro Setor

No contexto do terceiro setor brasileiro, o plano estratégico se revela uma ferramenta essencial para orientar a gestão estratégica das organizações não governamentais (ONGs) e demais entidades sem fins lucrativos. Segundo Silva (2016), o plano de negócios para

organizações do terceiro setor é um documento que delinea objetivos institucionais, estratégias para alcançá-los e as formas de captação e alocação de recursos, proporcionando uma visão estruturada das atividades planejadas e dos resultados esperados.

O planejamento estratégico, em organizações do terceiro setor, ganha contornos específicos. Conforme Melo Neto e Froes (2008), envolve a identificação das demandas sociais, a definição de missão institucional e a formulação de estratégias para gerar impacto social sustentável. Assim, o plano de negócios torna-se um instrumento dinâmico que não apenas estabelece metas claras, mas também proporciona uma abordagem estratégica para enfrentar desafios sociais complexos (LIMA, 2014).

Um plano de negócios bem elaborado é crucial para atrair financiamento e parcerias estratégicas no terceiro setor. Segundo Sguissardi (2012), um plano detalhado, que inclua análises das necessidades sociais, estratégias de intervenção e a forma como os recursos serão aplicados, é essencial para convencer doadores, patrocinadores e colaboradores da relevância e eficácia das ações propostas pela organização. Além disso, serve como instrumento de inovação social, estimulando a criação de estratégias criativas para solucionar problemas sociais e promover o bem-estar comunitário (ROCHA, 2015).

A partir dessas considerações, a seguir foi elaborado um Plano de Negócios para o Instituto Resgate pela Arte, uma ONG localizada na cidade de Uberlândia-MG.

3. PLANO ESTRATÉGICO

Desenvolvimento de um Plano Estratégico para a Sustentabilidade e Expansão das Atividades de uma Organização Não Governamental (ONG) em Uberlândia/MG.

3.1. Sumário Executivo

Neste trabalho, explora-se o tema "Desenvolvimento de um Plano Estratégico para a Sustentabilidade e Expansão das Atividades de uma Organização Não Governamental (ONG) em Uberlândia/MG", tendo como foco o Instituto Resgate pela Arte, uma ONG localizada na cidade de Uberlândia/MG.

A ONG enfrenta diversos desafios, tais como a escassez de recursos financeiros, a falta de mão de obra voluntária, bem como a necessidade de estruturação de seus processos e áreas internas. Além disso, a organização percebe a necessidade de atender demandas não satisfeitas em seu público-alvo, incluindo a urgência por um espaço com maior capacidade de atendimento, o incremento de pessoas disponíveis para assistência e a transparência nas prestações de contas.

Os objetivos do presente estudo compreendem a explicitação da fundamentação teórica que sustenta a criação e o desenvolvimento sustentável de uma ONG, bem como a realização de uma análise minuciosa do ambiente externo e interno do Instituto Resgate pela Arte. Propõem-se alternativas e práticas para otimização e diferenciação da organização em sua área de atuação, e identificam-se oportunidades potenciais de fontes de financiamento para a sustentabilidade da ONG. Além disso, o trabalho estabelece metas claras e mensuráveis para o crescimento da organização e para um maior impacto nas comunidades atendidas. A pesquisa culmina na elaboração de um plano estratégico detalhado, incluindo um cronograma preciso, definição de responsabilidades e identificação dos recursos necessários para a implementação efetiva das estratégias propostas.

3.2. Descrição Da Organização

A organização Instituto Resgate Pela Arte, aberta em 16/10/2018, é uma MATRIZ do tipo Associação Privada que está situada em Uberlândia – MG. Sua atividade econômica

principal é Atividades de associações de defesa de direitos sociais.

3.2.1. *Dados Básicos da Organização*

- Razão Social: Instituto Resgate Pela Arte
- Nome Fantasia: Instituto Resgate Pela Arte
- Data de Abertura: 16/10/2018
- CNPJ: 31.768.751/0001-86 - Tipo: MATRIZ
- Capital Social: R\$ 0,00
- Porte da Empresa: DEMAIS
- Natureza Jurídica: Associação Privada
- Quantidade de Funcionários: Indeterminada
- Faturamento Presumido: Indeterminado
- Atividade Principal: 9430-8/00: Atividades de associações de defesa de direitos sociais

A organização é caracterizada como uma ONG (Organização Não-Governamental) sem fins lucrativos e teve a abertura de seu CNPJ em 2018. Porém, ela foi fundada em 2016, inicialmente como um projeto social, pela Coordenadora Geral e por parte da Diretoria que se juntando à alguns professores da área da arte e cultura, tiveram a iniciativa de trabalhar no bairro em que os fundadores moravam com propósito de ajudar as crianças e jovens da comunidade tirando-as de atividades na rua que poderiam colocar em risco a sua segurança e o seu futuro como bons cidadãos, levando-os às atividades dentro do projeto, dando acesso à atividades físicas, realizando sonhos artísticos e desenvolvendo-os para serem pessoas melhores e cidadãos de bem.

Sua primeira unidade de atuação foi o salão do Poliesportivo do Bairro Tocantins em Uberlândia, espaço público regulamentado na época pela organização Futel (Fundação Uberlandense do Turismo, Esporte e Lazer) mas que estava sendo inutilizado há muitos anos. Foi onde os fundadores tiveram liberação para ministrar as suas primeiras aulas quando ainda não tinham um espaço privado. Antes de iniciar as aulas nesse espaço, foi preparado um material impresso de divulgação em forma de panfletos e espalhados pelo bairro, e logo nos primeiros dias de trabalho o projeto teve 80 crianças e jovens inscritos e participando das atividades.

Hoje, já registrada e instituída como Associação Privada, ela continua atuando na

comunidade do bairro Tocantins em Uberlândia-MG, oferecendo aulas de modalidades da arte, cultura e reforço educacional direcionadas a crianças e jovens de 3 a 16 anos de forma gratuita, em um espaço de atuação cedido por uma organização religiosa parceira. São em torno de 60 crianças atendidas pela organização por ano, e ao longo de 6 anos de atuação foram mais de 450 crianças atendidas, onde muitas delas permaneceram matriculadas desde o primeiro ano de atuação do Instituto Resgate pela Arte até agora.

Apesar de atualmente já ter seu estatuto, CNPJ e espaço privado para atuação, o Instituto Resgate pela Arte ainda não havia desenvolvido um plano estratégico ou plano de negócios para a organização.

Figura 1 – Logomarca atual da Instituição



Fonte: Elaborado pela Autora, 2023.

Figura 2 – Poliesportivo Bairro Tocantins: Primeira unidade de atuação da instituição



Fonte: elaborado pela autora, 2023.

Figura 3 – Primeiro espaço privado da instituição



Fonte: elaborado pela autora, 2023.

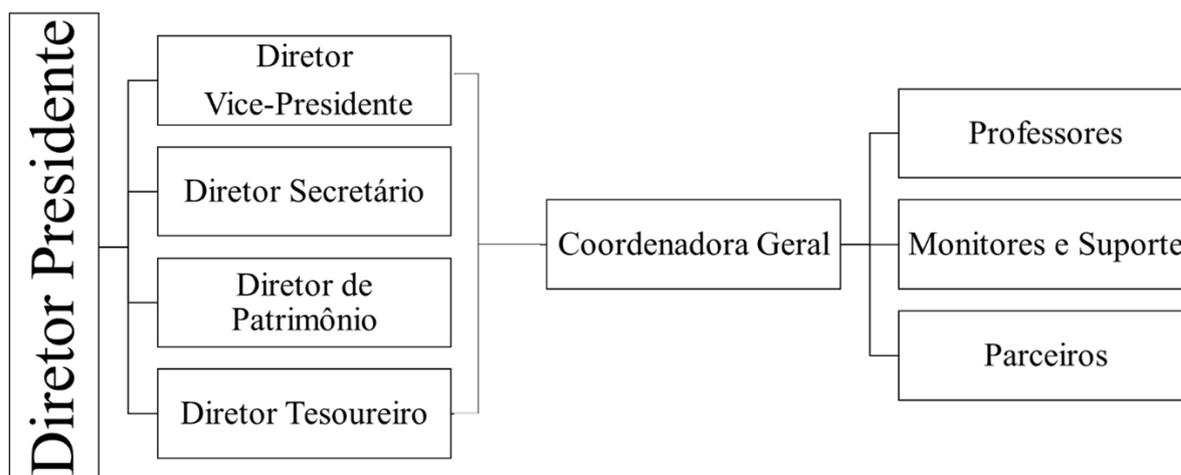
Tabela 1 – Serviços ofertados

Modalidades ofertadas	Público-alvo atendido (Crianças e jovens)
Ballet Clássico	3 a 16 anos
Break Dance	5 a 16 anos
Flauta Doce	6 a 14 anos
Teatro	8 a 16 anos
Informática Básica	10 a 16 anos
Reforço de Matemática	9 a 14 anos

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

3.3. Estrutura Organizacional

Figura 4 – Organograma atual da instituição



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Atualmente a instituição é liderada por uma diretoria formada por 5 diretores, sendo eles o Diretor Presidente (Responsável pelo CNPJ da organização e por representar a instituição legalmente, além de representar a instituição em eventos e fazer a parte de relações públicas),

o Diretor Vice-Presidente (Responsável por representar a instituição na falta do Diretor Presidente), o Diretor Secretário (Responsável por secretariar e administrar assembleias, questões de administração geral da organização e documentos importantes da instituição), Diretor de Patrimônio (Responsável por toda a parte patrimonial da instituição, incluindo bens e direito) e o Diretor Tesoureiro (Responsável por todo o financeiro da instituição).

Abaixo da diretoria existe uma Coordenadora Geral, responsável por fazer a ponte entre a equipe operacional e a diretoria, dando suporte e contratando professores e monitores, além de coordenar ações de arrecadações, eventos da organização, e firmar novas parcerias.

A equipe de professores é responsável por ministrar as aulas das modalidades oferecidas pela ONG aos alunos, sendo que cada um tem sua turma segundo à sua especialidade profissional. No momento a instituição conta com 6 professores na equipe.

Os monitores são responsáveis pelo atendimento aos pais dos alunos na recepção, por apoiar os professores quando necessário dentro e fora da sala de aula, monitorar os alunos enquanto estão dentro da unidade física da instituição ou na responsabilidade dela visando a segurança e dar todo o suporte às crianças. Além disso, a equipe de monitoria está presente em ações e eventos da instituição para auxiliar em todo o processo.

3.4. Planejamento Estratégico

3.4.1. Cenário atual da ONG

Analisando a estrutura organizacional atual do Instituto Resgate pela Arte pode-se observar que ela não atende completamente às exigências necessárias para uma Organização Não Governamental (ONG) devidamente estruturada. Fica evidente a falta de quase todas as áreas essenciais para o pleno funcionamento da instituição e um número limitado de pessoas assumindo múltiplas funções dentro da organização. Esse cenário gera desafios, como falta de organização, sobrecarga de trabalho e traz dificuldades na busca por novas parcerias e fontes de recursos financeiros e humanos. Tais desafios podem comprometer a expansão e otimização das atividades, e o impacto social da instituição.

Hoje, a ONG conta exclusivamente com o apoio da Igreja Resgate de Almas, frequentada pela maioria dos diretores do instituto. A igreja, de orientação cristã protestante, é uma instituição independente em processo de estruturação que tem desempenhado um papel

crucial ao cobrir os custos de aluguel, água e luz de um espaço privado utilizado para as atividades da ONG nos últimos três anos, e antes disso esses custos eram suportados por duas fundadoras do Instituto RPA. Esse cenário demonstra a fragilidade financeira da instituição, que, até o momento, não havia desenvolvido um plano financeiro estratégico sólido, dependendo de recursos financeiros com elevado grau de incerteza.

Em 2023, a igreja adquiriu um terreno para a construção de sua sede física, incluindo um espaço que será destinado ao Instituto, onde a ONG não terá mais despesas com aluguel. Porém, a previsão para finalização da construção é de 1 ano, mas é instável pois depende das contribuições financeiras provenientes de dízimos e ofertas arrecadados pela igreja.

O Instituto RPA tem se mantido financeiramente através de arrecadações com a venda de marmiteix e do bazar de roupas usadas, além de pequenas doações mensais em dinheiro recebidas dos pais dos alunos matriculados na instituição. Tanto os diretores quanto a coordenadora são voluntários, não recebendo qualquer tipo de remuneração da organização. Da mesma forma, os professores e monitores também são voluntários, recebendo apenas uma quantia para cobrir os custos de transporte até a instituição.

As aulas de cada modalidade ocorrem semanalmente, sendo permitida a participação somente das crianças e jovens que realizam a inscrição na instituição, fornecendo documentação exigida e uma autorização assinada pelo responsável legal, comprometendo-se com as regras estabelecidas pela instituição. A vaga de um aluno que não atende à frequência mínima exigida é repassada a uma criança/jovem da lista de espera. A instituição enfatiza a importância do estabelecimento de um vínculo contínuo com os alunos, visando acompanhar de perto seu desenvolvimento e progresso na organização.

Os uniformes e figurinos de apresentações são de responsabilidade financeira dos pais, e o Instituto RPA preza para que cada criança esteja de uniforme enquanto está sob a responsabilidade da instituição para devida identificação em qualquer emergência. Para melhor atender das famílias de baixa renda, o ideal seria haver um patrocinador para que os uniformes sejam ofertados de forma gratuita, pois a instituição não provém de recursos para tal.

Algo que a liderança da ONG sempre reforça é a importância da colaboração mútua entre a ONG e as famílias, trazendo à consciência dos familiares de que essa relação é de uma comunidade onde ambas as partes precisam fortalecer uma à outra. O engajamento dos pais tem um grande impacto no desempenho e continuidade do trabalho da ONG, como também para

promover a evolução das crianças na instituição.

De forma geral, apesar de seu grande potencial em se conectar com seu público-alvo, a organização deve focar em consolidar sua estrutura administrativa, financeira e estratégica para garantir a continuidade de suas operações e sua expansão futura. Tendo em vista que sem essas melhorias, há um elevado risco de a continuidade do trabalho não ser sustentada a longo prazo.

3.4.2. *Visão e Missão*

Atualmente não foi definida pela organização uma visão e missão detalhada com todos os aspectos que regem o trabalho dela. Porém, observando o trabalho realizado e os princípios que têm direcionado suas ações, neste projeto foram criadas as seguintes sugestões para a organização:

Como visão:

Nossa visão é tornar-se uma força transformadora na comunidade de Uberlândia, onde cada criança e jovem, independentemente de sua origem ou circunstância, é nutrido e inspirado pelo poder transformador da arte, cultura e educação profissional.

E como missão:

Nossa missão é capacitar crianças e jovens de periferia em Uberlândia por meio da educação artística e profissionalizante, além do apoio à educação regular, proporcionando aulas gratuitas de alta qualidade em diversas modalidades dessas áreas de atuação.

3.4.3. *Valores*

Atualmente a instituição não tem valores definidos e publicados, mas analisando os valores intrínsecos já praticados atualmente pela instituição foi sugerido os seguintes pontos abaixo como definição para os seus valores integrando com a sua visão e missão:

- **Amor e Compaixão:** Guiados pelos princípios cristãos de amor e compaixão, dedicamo-nos a fornecer um ambiente acolhedor e amoroso para cada criança e jovem, onde eles se sintam valorizados, amados e apoiados em seu crescimento pessoal e artístico.
- **Educação de Qualidade:** Comprometemo-nos a oferecer aulas de arte e cultura de alta qualidade, bem como cursos profissionalizantes, ministrados por educadores experientes e apaixonados, para garantir que nossos alunos adquiram habilidades práticas e conhecimento sólido.

- **Desenvolvimento Holístico:** Reconhecemos a importância do desenvolvimento holístico e, além das aulas acadêmicas, apoiamos o crescimento emocional, espiritual e social de nossos alunos, capacitando-os para enfrentar os desafios da vida com resiliência e confiança.
- **Parcerias Comunitárias:** Colaboramos com outras organizações, empresas e membros da comunidade para expandir nosso alcance e fornecer oportunidades adicionais aos nossos alunos, fortalecendo assim o tecido social de Uberlândia.
- **Inspiração e Criatividade:** Nutrimos a criatividade e incentivamos a expressão artística, acreditando que cada obra de arte é uma manifestação do divino. Através da inspiração, cultivamos não apenas artistas talentosos, mas também cidadãos sensíveis, empáticos e criativos.

3.4.4. Impacto desejado

Almejamos que cada criança e jovem que participa de nossos programas descubra seu potencial criativo, desenvolva habilidades valiosas e encontre confiança para seguir seus sonhos artísticos e profissionais. Visualizamos esses jovens não apenas como artistas talentosos, mas como líderes que usam sua criatividade para resolver problemas, promover a compreensão e enriquecer a comunidade.

Imaginamos uma Uberlândia onde os talentos artísticos e criativos da periferia não sejam subestimados, mas celebrados. Vemos uma cidade onde o cenário cultural é diversificado e dinâmico, enriquecido pela contribuição significativa de nossos alunos. Sonhamos com um futuro em que cada criança e jovem tenha a oportunidade de explorar seu potencial, independentemente de suas circunstâncias, e onde o amor, a compaixão e a arte cristã se unam para criar um mundo mais belo e inspirador para todos.

3.4.5. Objetivos e Metas

Foram delineadas metas cruciais para fortalecer a ONG e ampliar seu impacto na comunidade. As metas estabelecidas são as seguintes:

- Recrutar e engajar 10 novos voluntários qualificados para apoiar as atividades da ONG em até 6 meses.
- Equipar e adequar o espaço atual de atuação da instituição para a realização de todas as

atividades, proporcionando um ambiente propício para o desenvolvimento das iniciativas da ONG em até 6 meses.

- Estruturar todas as áreas necessárias para o funcionamento da ONG, definindo cargos e responsabilidades de forma clara e eficiente, com todas essas áreas funcionando plenamente em até 18 meses.
- Estabelecer a área de comunicação da ONG com pelo menos 2 pessoas responsáveis pelas estratégias de marketing em até 1 ano.
- Estabelecer parcerias estratégicas com o governo, empresas privadas, instituições educacionais e outras ONGs, visando criar fontes de recursos financeiros e humanos nos próximos 18 meses.
- Aumentar o número de beneficiários atendidos pela instituição para 100 crianças e jovens por ano em até 18 meses.
- Adquirir uma sede própria com infraestrutura física adequada para a realização de todas as atividades da instituição dentro de um prazo de 5 anos.
- Estabelecer mais duas unidades de atuação da ONG em diferentes regiões de Uberlândia que tenham demanda por serviços educacionais e culturais em um período de até 7 anos.

3.4.6. *Matriz SWOT*

Com o propósito de aprofundar o entendimento do mercado no qual a organização está inserida e identificar áreas que podem ser potencializadas, bem como o que pode ser evitado e controlado, desenvolveu-se uma Matriz SWOT. Esta análise estratégica foi embasada em dados secundários provenientes da Prefeitura Municipal de Uberlândia, juntamente com informações econômicas do Brasil. Além disso, foram conduzidas pesquisas junto a possíveis investidores para enriquecer o conjunto de dados. O foco principal foi uma maior eficiência da organização e um posicionamento mais competitivo no cenário em que atua.

Tabela 2 – Matriz SWOT

Forças	Oportunidades
Networking com pessoas das áreas e especialidades nos serviços oferecidos pela ONG. Networking com escolas locais que atendem o nosso público-alvo. Networking com pessoas envolvidas com os órgãos públicos.	Crescimento do uso de mídias digitais pela sociedade. Grande número de crianças e jovens de periferia na cidade. Muitos universitários na cidade que precisam e podem cumprir seu estágio/horas complementares na ONG. Apesar de existirem muitas ONGs na cidade, a maioria

ONG já conhecida pela comunidade do bairro de atuação e bairros próximos. Divulgação pelas mídias digitais.	não faz um trabalho forte de divulgação nas instituições educacionais da cidade. Programas do governo/prefeitura para financiamento de projetos de trabalhos de arte e cultura.
Fraquezas	Ameaças
Limitação Orçamentária: Dependência de doações e financiamentos, o que pode resultar em recursos financeiros limitados para expansão ou melhoria das atividades. Escassez de voluntários qualificados. Visibilidade limitada da ONG.	Instabilidade financeira no Brasil. Mudanças na política pública de recursos voltados para programas de ONGs. Concorrência por recursos financeiros e de voluntários com outros projetos e ONGs.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2023.

A análise dos dados internos e externos consolidados na matriz revela a necessidade de aproveitar as suas forças para se destacar no mercado, estabelecendo uma diferenciação em relação às demais organizações. As oportunidades identificadas motivam a atuação da ONG na região, impulsionada pelos aspectos positivos do ambiente externo que propiciam a continuidade e otimização de seu trabalho.

No entanto, surgem desafios internos, representados pelas fraquezas da instituição, como a limitação orçamentária por depender de doações e financiamento externo, a dificuldade em atrair voluntários qualificados dispostos a contribuir e os obstáculos inerentes a uma organização conhecida em apenas uma pequena região da cidade de Uberlândia. Essas limitações, que complicam o operacional da instituição, devem ser enfrentadas com uma estratégia engenhosa: utilizar as forças da organização para superar tais fraquezas, mantendo-as sob controle.

Em relação às ameaças, apesar de os esforços da organização para evitá-las, é importante entender que esses desafios são uma realidade no mercado. Por isso, é essencial manter uma vigilância atenta para monitorar essas ameaças, garantindo assim que não causem impactos significativos nas operações da instituição.

3.5. Plano De Marketing

3.5.1. Produto

O "produto" do Instituto Resgate pela Arte é uma gama diversificada de oportunidades educacionais e culturais oferecidas a crianças e jovens de comunidades carentes em Uberlândia-

MG. Este conjunto abrangente de iniciativas visa não apenas proporcionar conhecimento artístico, mas também fomentar o desenvolvimento pessoal, social e cultural dos beneficiários.

Dentro desse escopo, a ONG disponibiliza aulas de diversas modalidades artísticas, incluindo dança, música, teatro, e outras expressões culturais, permitindo que os participantes explorem e aprimorem seus talentos. Além disso, a oferta se estende a produtos específicos como sapatilhas, meia calças e bolsas personalizadas relacionadas à dança, promovendo a identificação e engajamento dos beneficiários com suas atividades artísticas.

A presença de um bazar de roupas e acessórios usados amplia o leque de produtos, proporcionando não apenas a oportunidade de adquirir peças com preços acessíveis, mas também incentivando práticas sustentáveis e a reutilização consciente de vestuário.

Nas campanhas de arrecadações, a venda de marmitex traz uma opção rentável para arrecadar fundos em curto prazo.

Camisetas personalizadas, por sua vez, são produtos vendidos pela ONG que representam uma forma tangível de expressão artística, permitindo que os participantes da ONG, seja como alunos ou professores/funcionários da ONG criem e exibam suas próprias criações, fortalecendo ainda mais a autoestima e a identidade cultural. Esses produtos personalizados não apenas servem como meios de arrecadação de fundos para a ONG, mas também como veículos de empoderamento para os beneficiários.

As vendas de produtos específicos, o bazar e as camisetas personalizadas são vendas destinadas à arrecadação de financiamentos à ONG.

Em resumo, o "produto" do Instituto Resgate pela Arte vai além das aulas e abrange uma variedade de iniciativas e itens tangíveis, proporcionando um ambiente seguro, estruturado e enriquecedor para as crianças e jovens explorarem seus interesses, desenvolverem suas habilidades artísticas e crescerem como cidadãos ativos e engajados em suas comunidades.

3.5.2. Preço

A ONG Instituto Resgate pela Arte segue uma abordagem de gratuidade em relação aos serviços oferecidos. A principal razão para isso é a natureza das comunidades atendidas, que muitas vezes enfrentam dificuldades financeiras. Os pais dos alunos não são cobrados por inscrições ou mensalidades, tornando o acesso às atividades da organização o mais inclusivo possível.

No entanto, a ONG enfrenta desafios financeiros, dependendo principalmente de doações de pais de alunos e pessoas que conhecem o trabalho da ONG (cujo valor gira em torno de 300 a 500 reais mensais), parcerias (principalmente com a Igreja Resgate de Almas que cobre os custos básicos mensais do Instituto de água, luz e etc.) e eventos como espetáculos beneficentes e campanhas de vendas de marmiteix (cujo valor gira em torno de 1300 a 1800 reais por ação), para manter suas operações. Para garantir a sustentabilidade, a organização poderia considerar a criação de estratégias para captação de recursos, como a realização de campanhas de doação, parcerias com empresas locais e busca de financiamento de órgãos governamentais. Ao diversificar suas fontes de receita, a ONG pode garantir a continuidade de suas operações e expandir sua capacidade de atender um número maior de beneficiários.

3.5.3. *Praça*

O "lugar" ou "praça" da ONG Instituto Resgate pela Arte atualmente está situado no bairro Tocantins, na cidade de Uberlândia-MG. Este bairro é caracterizado por uma comunidade diversificada, composta por residentes de diferentes faixas etárias e origens socioeconômicas (a maior parte da comunidade possui renda média-baixa e baixa renda, com uma realidade de periferia bem forte, que inclui tráfico de drogas, crianças sem supervisão na rua, dentre outras situações de vulnerabilidade).

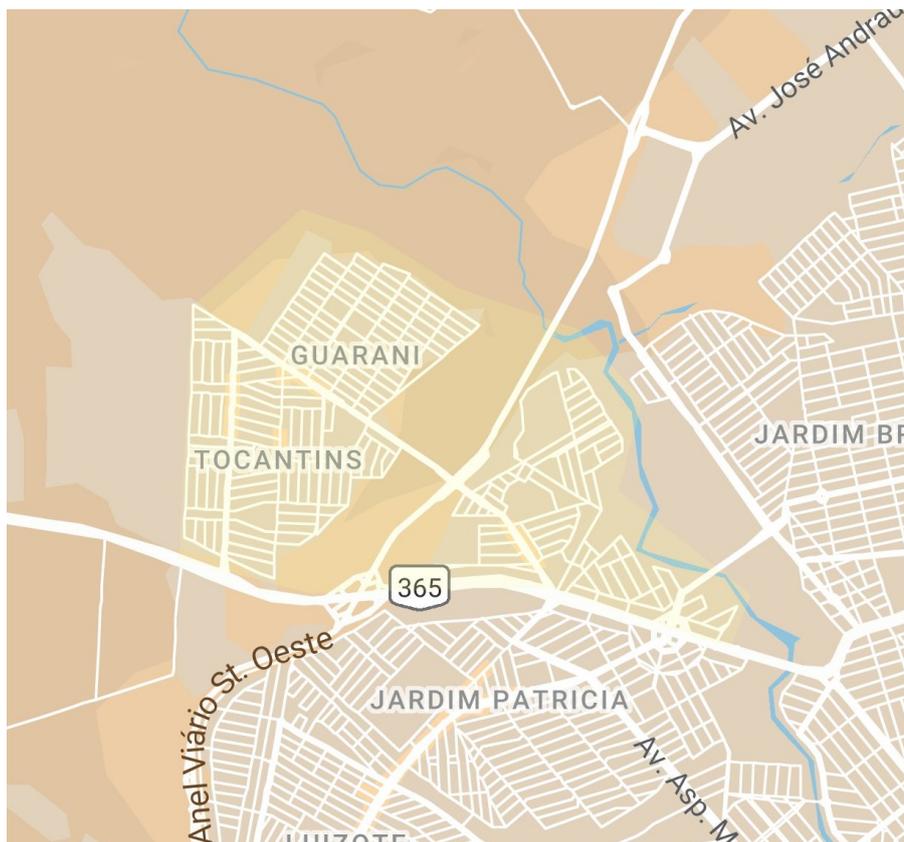
Além do bairro Tocantins, a ONG estende seus serviços aos bairros vizinhos, incluindo Guarani, Talismã e Taiaman. Essas áreas também são identificadas por suas próprias características e demandas específicas, ampliando o alcance da ONG para comunidades que podem se beneficiar das atividades educacionais e culturais oferecidas.

Ao oferecer seus serviços nessas localidades, a ONG busca atender não apenas às necessidades educacionais, mas também a aspectos culturais dessas comunidades. A presença de escolas públicas nos bairros destaca a importância da educação local, e a ONG se posiciona como uma extensão vital desse ambiente educacional, complementando e enriquecendo as experiências dos beneficiários.

Além do espaço atualmente utilizado, a ONG tem planos para a construção de sua sede física no terreno adquirido pela instituição religiosa parceira. Esse futuro espaço proporcionará à ONG uma sede própria, contribuindo para uma presença mais sólida na comunidade e reduzindo custos com aluguel.

À medida que busca expandir para diferentes regiões de Uberlândia, a ONG considerará estrategicamente locais em outras comunidades carentes, identificando áreas com demanda por serviços educacionais e culturais. A ONG poderá estabelecer parcerias com escolas, centros comunitários e outras instituições locais para otimizar seu alcance e atender a um público mais amplo, consolidando-se como um agente de transformação e resgate cultural em diferentes áreas da cidade.

Figura 5 – Mapa bairros de atuação



Fonte: Google Maps, 2023.

3.5.4. Promoção

A "promoção" envolve as estratégias de marketing e divulgação utilizadas pela ONG para conscientizar a comunidade sobre suas atividades e atrair apoiadores, voluntários e beneficiários. Dado o contexto de recursos limitados, a ONG pode aproveitar as seguintes estratégias de promoção:

Marketing Digital: Criar e manter um site informativo e presença nas redes sociais para compartilhar histórias de sucesso, fotos e vídeos das atividades da ONG. Isso ajuda a construir uma comunidade online e a atrair doações e voluntários.

Parcerias com a Comunidade: Trabalhar em estreita colaboração com outras organizações, escolas e líderes comunitários para promover as atividades da ONG e alcançar um público mais amplo.

Eventos e Campanhas de Arrecadação de Fundos: Organizar eventos de arrecadação de fundos, como concertos beneficentes, bazares, ou campanhas de financiamento coletivo (crowdfunding) para arrecadar recursos financeiros.

Mídias Locais: Colaborar com jornais locais, estações de rádio e canais de televisão comunitários para obter cobertura da ONG e de suas atividades.

Engajamento Voluntário: Promover o engajamento voluntário, incentivando membros da comunidade a se envolverem ativamente na organização e a compartilharem suas experiências positivas.

Relações Públicas: Criar materiais de divulgação, como panfletos, folhetos e vídeos informativos para compartilhar com possíveis apoiadores e patrocinadores.

Por meio de uma combinação dessas estratégias de promoção, o Instituto Resgate pela Arte poderá aumentar sua visibilidade, atrair mais recursos e fortalecer sua presença na comunidade de Uberlândia/MG.

3.6. Plano Operacional

O plano operacional do Instituto Resgate pela Arte visa montar um planejamento que inclua a quantidade de colaboradores, suas funções, materiais básicos para seu funcionamento, além de outros recursos que podem ser úteis para garantir a operação do Instituto.

3.6.1. Mão de obra

Por se tratar de uma ONG, os colaboradores da mesma não serão remunerados, sendo caracterizados, portanto, como voluntários.

Na gestão de voluntários, serão adotadas estratégias abrangentes para fortalecer a equipe e maximizar o impacto positivo das atividades culturais. Serão utilizadas redes sociais,

estabeleceremos parcerias com instituições de ensino e participaremos de eventos locais para recrutar voluntários, ampliando assim a presença na comunidade.

O processo seletivo será cuidadosamente elaborado, priorizando habilidades específicas e um comprometimento genuíno com a missão. Para garantir a eficácia da equipe, serão oferecidas oportunidades contínuas de capacitação, permitindo que os voluntários aprimorem constantemente as habilidades necessárias para proporcionar experiências culturais de qualidade.

Na definição de atribuições, buscaremos clareza e especialização, garantindo que cada voluntário esteja ciente de suas responsabilidades específicas. Isso será especialmente crucial em diferentes áreas artísticas, onde contaremos com uma coordenação especializada para garantir o desenvolvimento consistente e de alta qualidade das atividades.

No âmbito dos coordenadores de atividades, adotaremos uma abordagem seletiva ao escolher profissionais ou entusiastas experientes em dança, música, teatro e outras áreas. Os coordenadores desempenharão um papel vital na supervisão e orientação dos voluntários, assegurando um ambiente de aprendizado eficaz e monitorando o progresso dos participantes em cada atividade.

Para a equipe administrativa, priorizaremos a capacitação em sistemas de registro e gestão administrativa, cuja própria equipe também será responsável pela função. Isso não apenas garantirá uma administração eficiente, mas também facilitará o acompanhamento de dados relevantes para avaliação de desempenho e melhoria contínua. A elaboração de uma escala de turnos eficaz será outra medida crucial, garantindo cobertura adequada em todas as áreas administrativas, contribuindo para um ambiente operacional organizado e eficiente.

Figura 6 – Quadro Colaborativo

CENÁRIOS	
Função	Quantidade
Assistente de Recursos Humanos	1
Assistente Administrativo	2
Auxiliar de Serviços Gerais	1
Professores e Tutores	8
Coordenadores	2
Monitores	4

Fonte: Elaborado pela Autora, 2023.

3.6.2. *Layout*

Na recepção, será priorizado um atendimento ao público que proporcione um ambiente acolhedor, fornecendo informações detalhadas sobre as atividades culturais oferecidas. Será implementado um sistema de inscrição eficiente, com estações equipadas com computadores ou tablets para facilitar o processo de registro.

As salas multiuso serão projetadas com adaptação flexível, utilizando divisórias móveis para atender às diversas necessidades das atividades culturais. Esses espaços contarão com equipamentos específicos, como espelhos, barras para dança, sistema de som para música e iluminação ajustável para teatro, entre outros.

Será disponibilizado o espaço de uma cozinha, que poderá servir como refeitório/espaço de convivência, cujo objetivo é o espaço reservado para alimentação, mas também um espaço de convivência e interação entre participantes e voluntários.

Na área administrativa, serão estabelecidas estações de trabalho de forma eficiente, buscando otimizar as mesas e cadeiras para promover um ambiente administrativo organizado. Para a gestão de documentos, serão implementados armários e estantes, garantindo uma organização eficaz.

3.6.3. *Mobília e Material para Escritório*

- Mesas e Cadeiras:

Ergonomia: Seleção de mobiliário ergonômico para garantir o conforto dos voluntários durante longos períodos de trabalho.

Áreas Colaborativas: Criação de espaços para reuniões e discussões colaborativas.

- Computadores e Impressoras:

Softwares Específicos: Instalação de softwares necessários para gestão administrativa e elaboração de materiais.

Impressoras Multifuncionais: Facilitação de impressões, cópias e digitalizações.

- Armários e Estantes:

Organização Eficiente: Designação de áreas específicas para categorias de documentos e materiais.

Acesso Facilitado: Estrutura de estantes de fácil acesso para armazenamento de materiais educacionais e administrativos.

3.6.4. Material para Desenvolvimento das Atividades Culturais

Será realizada a aquisição de equipamentos específicos para dança, teatro, música, informática e reforço educacional, visando proporcionar recursos adequados a cada modalidade. Além disso, será priorizada a elaboração ou aquisição de materiais didáticos para enriquecer a experiência educacional.

3.6.5. Processo de Entrada na ONG

No processo de entrada na ONG, a inscrição será facilitada por meio da disponibilização de um formulário online, buscando eficiência no processo. Eventos presenciais de inscrição também serão realizados para alcançar diferentes públicos, promovendo o acesso diversificado.

A etapa de entrevista/orientação contará com uma equipe especializada, responsável por conduzir entrevistas e oferecer orientações. Para tornar o processo transparente, será preparado material informativo abordando as atividades oferecidas pela organização. A eficiência no registro será garantida por meio da implementação de um sistema informatizado, com uma lista clara dos documentos necessários para o registro.

A aconselhamento individual será oferecido para direcionar os participantes nas atividades culturais de acordo com suas características e preferências.

Quanto à orientação para voluntários, será elaborado um manual detalhado visando oferecer diretrizes claras. Treinamentos periódicos serão realizados para manter os voluntários atualizados nas práticas e procedimentos estabelecidos pela organização.

3.7. Plano Financeiro

O plano financeiro tem como objetivo realizar a análise e acolhimento dos recursos que serão necessários para o início das atividades da ONG.

3.7.1. Investimentos Pré-Operacionais

Para viabilizar a implementação das operações da ONG Resgate pela Arte, serão

necessários investimentos pré-operacionais que englobam diversas áreas, desde a estrutura física até os recursos humanos. A alocação desses recursos será crucial para garantir o funcionamento eficiente e eficaz da organização. A seguir, são apresentados os principais pontos de investimento pré-operacional:

- **Infraestrutura Física**

Adaptação do Espaço: Investimentos em adaptações no espaço cedido pela instituição religiosa parceira, contemplando a criação de salas multiuso modulares, instalação de equipamentos específicos para atividades culturais, como espelhos, barras para dança, sistemas de som e iluminação ajustável.

- **Mobiliário e Material para Escritório**

Estações de Trabalho: Aquisição de mobiliário de escritório para otimizar o trabalho administrativo.

Material de Arquivo: Recursos destinados à compra de armários e estantes para a organização eficiente de documentos.

- **Material para Atividades Culturais**

Equipamentos Específicos: Recursos destinados à aquisição de equipamentos necessários para o desenvolvimento das atividades culturais, como instrumentos musicais, acessórios para dança, materiais didáticos e audiovisuais.

- **Processos (Entrada na ONG):**

Formulário Online: Investimento em plataformas online para facilitar o processo de inscrição.

Eventos de Inscrição: Recursos destinados à realização de eventos presenciais para alcance diversificado de públicos.

Entrevistas/Orientação: Investimentos em treinamento da equipe para condução de entrevistas e preparação de material informativo.

- **Capacitação de Voluntários e Coordenadores**

Manuais e Treinamentos: Recursos destinados à elaboração de manuais detalhados e à

realização de treinamentos periódicos para voluntários e coordenadores, garantindo a qualidade das atividades desenvolvidas.

Esses investimentos pré-operacionais visam criar uma base sólida para o início das atividades da ONG, assegurando que todos os recursos necessários estejam disponíveis para atender às demandas da comunidade atendida.

Foi realizada uma estimativa para os custos que deverão ser disponibilizados para os investimentos pré-operacionais, conforme a Figura 6.

Figura 7 – Investimentos Pré-Operacionais

INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS	
Infraestrutura Física	
Adaptação do Espaço	R\$ 13.000,00
Mobiliário e Material para Escritório	
Estações de Trabalho	R\$ 8.000,00
Material de Arquivo	R\$ 2.000,00
Material para Atividades Culturais	
Equipamentos Específicos	R\$ 10.000,00
Processos (Entrada na ONG)	
Formulário Online	R\$ 5.000,00
Eventos de Inscrição	R\$ 2.000,00
Entrevistas/Orientação	R\$ 2.000,00
Capacitação de Voluntários e Coordenadores	
Manuais e Treinamentos	R\$ 1.000,00
Total	R\$ 43.000,00

Fonte: Elaborado pela Autora, 2023.

3.7.2. *Projeção de vendas*

Após a determinação do investimento pré-operacional essencial para o início das operações da organização, é imperativo realizar uma projeção das vendas mensal considerando três cenários distintos (otimista – R\$ 3.000,00, realista – R\$ 1.300,00 e pessimista – R\$ 800,00). Dessa forma, com base nessas projeções, torna-se possível estabelecer os valores de venda, os

produtos necessários e demais custos envolvidos na operação da organização.

Para o caso do Instituto RPA, serão considerados alguns fatores, como a lotação máxima de pessoas cujo espaço suporta, bem como valores adicionais/eventuais de doações de maior valor, e, principalmente, o valor mínimo necessário para garantir o pleno funcionamento do Instituto.

Figura 8 – Projeção de Vendas em 3 Cenários

CENÁRIOS	
Otimista	R\$ 3.000,00
Realista	R\$ 1.300,00
Pessimista	R\$ 800,00

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

3.7.3. DRE

Para a elaboração de 4 meses de DRE do Instituto RPA, foram consideradas as vendas, as doações, os custos e as despesas da Organização em um cenário 100% realista.

Figura 9 – DRE do Instituto

DRE - CENÁRIO REALISTA				
Detalhamento	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Receita Bruta	R\$ -	R\$ 1.675,00	R\$ 3.225,00	R\$ 1.250,00
(-) Descontos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receita Líquida	R\$ -	R\$ 1.675,00	R\$ 3.225,00	R\$ 1.250,00
(-) Custos	R\$ 880,00	R\$ 1.580,00	R\$ 1.080,00	R\$ 780,00
Lucro Bruto	-R\$ 880,00	R\$ 95,00	R\$ 2.145,00	R\$ 470,00
(-) Despesas Operacionais	R\$ 300,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
(-) Emergenciais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Líquido	-R\$ 1.180,00	-R\$ 705,00	R\$ 1.345,00	-R\$ 330,00

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

Os valores demonstrados neste DRE foram calculados com base em custos previamente providos ao Instituto, e, portanto, fazem parte de um cenário realista sob as condições atuais da Organização. A flutuação constante dos valores é o reflexo do resultado das vendas de

marmitex, que não são vendidos todos os meses, mas, sim, em uma média de 4 em 4 meses, uma vez que demanda a disponibilidade de ingredientes doados e disponibilidade de pessoal para o auxílio. Além disso, a venda nos bazares é flutuante, bem como os preços de venda, sendo realizados quando existirem doações de roupas usadas para a instituição que geralmente acontecem nos 3 primeiros meses do ano, depois desse período os bazares geralmente seguem mensalmente. Por fim, a venda das camisetas também flutua por serem vendidas apenas no período letivo do Instituto que dura 10 meses e por variar muito a demanda dentro desse período. Ou seja, todos os valores representam certa instabilidade nos recebimentos da ONG.

3.7.3.1. Custos

Os principais custos e despesas relacionados ao Instituto estão relacionados com o pagamento de contas de água, energia, recursos básicos de limpeza e higiene, além do suporte financeiro ao professor que se desloca ao local para ministrar as aulas fornecidas na ONG.

Pretende-se que a maior parte dos fundos arrecadados para a manutenção destes custos e despesas sejam provenientes da venda de *marmitex*, que rende uma média de R\$ 1.300,00 por ação praticada, para a comunidade próxima, além dos bazares e confecção de camisas personalizadas. Em segundo plano, porém, serão arrecadadas todas e quaisquer doações provenientes de órgãos governamentais, empresas ou pessoas físicas.

3.7.4. Capital de Giro

De posse de todos os custos e despesas que a ONG demanda mensalmente, é possível e necessário calcular o capital de giro dela. O capital de giro permite que a ONG avalie sua capacidade de gerenciar as operações diárias. Ao calcular e monitorar o capital de giro, a organização pode tomar decisões financeiras mais informadas e evitar problemas de liquidez. Além disso, e de forma muito mais atrativa, pode-se iniciar um trabalho futuro com investimentos a longo prazo que permitam que parte do valor remanescente seja utilizado sem a possibilidade de endividamentos ou falta de recursos financeiros. Compreender o capital de giro ajuda a ONG a gerenciar melhor os riscos financeiros. Isso inclui identificar áreas de vulnerabilidade financeira e desenvolver planos de contingência para enfrentar imprevistos, como reduções inesperadas de receitas.

Figura 10 – Capital de Giro

CAPITAL DE GIRO	
JANEIRO	
Custos e despesas totais	R\$ 1.180,00
Recebimentos	R\$ -
Capital de Giro	R\$ 1.180,00
FEVEREIRO	
Custos e despesas totais	R\$ 2.380,00
Recebimentos	R\$ 1.675,00
Capital de Giro	R\$ 475,00
MARÇO	
Custos e despesas totais	R\$ 1.880,00
Recebimentos	R\$ 3.225,00
Capital de Giro	R\$ 1.820,00
ABRIL	
Custos e despesas totais	R\$ 1.580,00
Recebimentos	R\$ 1.250,00
Capital de Giro	R\$ 1.490,00

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

Uma gestão eficaz do capital de giro contribui para a sustentabilidade financeira da ONG. Isso significa que a organização pode manter suas operações a longo prazo, cumprir sua missão e alcançar seus objetivos sem depender excessivamente de fontes temporárias de financiamento.

3.7.5. ROI

O ROI, ou Retorno sobre o Investimento, é uma métrica crucial para avaliar a eficiência financeira. Ele compara o ganho obtido com o custo do investimento e desempenha um papel significativo em uma Organização. Em ONGs, o ROI desempenha várias funções importantes. Primeiro, auxilia na alocação eficiente de recursos limitados, garantindo que os programas mais eficazes recebam prioridade. Além disso, é uma ferramenta essencial para prestar contas aos

doadores e financiadores, comunicando de forma transparente como os recursos estão sendo utilizados.

A métrica também é valiosa para a tomada de decisões estratégicas, orientando a organização sobre quais programas podem precisar de ajustes ou melhorias. Além disso, o ROI vai além dos aspectos financeiros ao medir o impacto social. Em um contexto sem fins lucrativos, o "investimento" pode abranger recursos diversos, como tempo voluntário, doações em espécie e outros. Dessa forma, o ROI se adapta para considerar vários tipos de investimento, oferecendo uma visão abrangente do desempenho e impacto da ONG.

O ROI do Instituto Resgate pela Arte é de 0,7154. Este ROI expresso como uma porcentagem, seria 71,54%. Isso significa que, em termos percentuais, o retorno sobre o investimento é positivo e representa um ganho de 71,54% em relação ao custo do investimento. Um ROI positivo contribui para a sustentabilidade financeira da ONG, ajudando-a a manter e expandir suas operações. Este valor do ROI foi considerado analisando o mês de venda dos *marmitex*, que geram maior renda e podem ser vendidos por mais meses. Poderão, também, ser verificadas outras fontes de recursos.

3.7.6. *Payback*

Diferentemente do ROI, o cálculo do método *payback* é a divisão entre o investimento inicial e lucro operacional líquido. O *payback* do Instituto, portanto, é de 3,63 anos, o que indica que em 3,63 anos, a Organização retomarará o valor investido no tópico 3.7.1 deste estudo.

3.8. Plano De Implantação E Riscos

Para o plano de Implantação e Riscos deste estudo, serão considerados os objetivos da pesquisa, que estão alinhados com os objetivos da Organização. Este plano está disposto em um cronograma, cujos objetivos serão atingidos gradativamente, de acordo com as condições financeiras que sucederão ao passar dos meses.

Quadro 2 – Plano de Implementação

CRONOGRAMA						
Descrição	1 a 3 meses	3 a 6 meses	6 meses a 1 ano	1 a 3 anos	3 a 5 anos	5 a 7 anos
Recrutar e engajar 10 novos voluntários qualificados para apoiar as atividades da ONG		x				
Equipar e adequar o espaço atual de atuação da instituição para a realização de todas as atividades, proporcionando um ambiente propício para o desenvolvimento das iniciativas da ONG		x				
Estruturar todas as áreas necessárias para o funcionamento da ONG, definindo cargos e responsabilidades de forma clara e eficiente, com todas essas áreas funcionando plenamente				x		
Estabelecer parcerias estratégicas com o governo, empresas privadas, instituições educacionais e outras ONGs, visando criar fontes de recursos financeiros e humanos			x			
Aumentar o número de beneficiários atendidos pela instituição para 100 crianças e jovens				x		
Adquirir uma sede própria com infraestrutura física adequada para a realização de todas as atividades da instituição dentro de um prazo de 5 anos.					x	
Estabelecer mais duas unidades de atuação da ONG em diferentes regiões de Uberlândia em um período de até 7 anos.						x

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

A implementação dos objetivos e metas na ONG pode enfrentar desafios e riscos significativos. Ao recrutar e engajar 10 novos voluntários qualificados em até 6 meses, a organização pode enfrentar dificuldades no recrutamento e na manutenção do engajamento voluntário.

Equipar e adequar o espaço atual da ONG em 6 meses pode envolver desafios orçamentários e atrasos na execução devido a licenças ou aprovações. Estruturar todas as áreas necessárias em 18 meses pode encontrar resistência interna à mudança e desafios na contratação

de profissionais qualificados.

Estabelecer parcerias estratégicas em 18 meses pode ser dificultado pela busca de parceiros alinhados com os objetivos da ONG e por negociações complexas. Aumentar o número de beneficiários para 100 crianças e jovens em 18 meses pode enfrentar desafios de escala e recursos limitados.

Adquirir uma sede própria em 5 anos pode envolver dificuldades financeiras e flutuações no mercado imobiliário. Estabelecer duas unidades adicionais em diferentes regiões de Uberlândia em 7 anos pode encontrar desafios logísticos e resistência nas novas comunidades. É válido ressaltar que o procedimento de abertura de uma filial do Instituto RPA depende de diversos fatores que não serão abordados neste estudo. Para a abertura de uma filial, é necessário um estudo aprofundado da região, público beneficiado, outras instituições já existentes, bem como a situação econômica da região e do país na época. Desta forma, este estudo recomenda e objetiva a abertura de filiais, desde que estas sejam estudadas e analisadas separadamente, em momento oportuno.

Para mitigar esses riscos, a ONG deve desenvolver planos de contingência, realizar análises de viabilidade, buscar parcerias estratégicas desde o início e manter uma comunicação transparente com todas as partes interessadas, sendo o último ponto o mais importante para estimular uma maior captação de recursos e implementação das metas e objetivos. A gestão eficaz dos riscos é crucial para o sucesso na implementação de objetivos ambiciosos.

3.9. Análise De Viabilidade

O ROI de 0,7154, ou 71,54%, indica um retorno positivo sobre o investimento realizado pela ONG. Isso é uma boa notícia, pois sugere que a organização está gerando mais valor do que o investimento inicial. Um payback de 3,63 anos significa que a ONG espera recuperar o investimento inicial em aproximadamente 3 anos e 8 meses. Um payback mais curto geralmente é preferível, mas a adequação depende do contexto e da natureza das atividades da ONG, e, sendo o caso do Instituto RPA, que depende de recursos de doações ainda muito acentuados, o *payback* apresenta-se satisfatório. Desta forma, é viável que o investimento seja realizado e que a ONG seja, de fato, estruturada nestes moldes.

4. CONCLUSÃO

Ao avaliar o Instituto Resgate pela Arte, identificamos áreas de oportunidade para fortalecer sua posição como uma Organização Não Governamental (ONG) impactante em Uberlândia. A análise destacou a necessidade de aprimorar a estrutura organizacional, especialmente diante dos desafios financeiros e operacionais enfrentados. A dependência exclusiva do apoio da Igreja Resgate de Almas e as incertezas em relação à conclusão da sede física são fatores que merecem atenção. No entanto, a aquisição do terreno representa uma perspectiva positiva para redução de despesas futuras.

A estratégia financeira atual, apoiada por vendas, doações e trabalho voluntário, destaca a resiliência da organização, mas a criação de um plano financeiro mais sólido é essencial para garantir estabilidade a longo prazo, justificando e consolidando a importância do estudo. A proposta de visão, missão e valores proporciona uma direção clara, alinhada ao propósito de empoderar crianças e jovens por meio da arte e educação. Esses elementos, quando formalmente estabelecidos, podem impulsionar a ONG na busca por parcerias estratégicas e recursos.

Os objetivos delineados, como a expansão do número de beneficiários e a aquisição de uma sede própria, são ambiciosos, mas representam metas alcançáveis com planejamento cuidadoso e execução eficiente. A análise SWOT fornece uma visão abrangente dos pontos fortes e áreas a serem desenvolvidas, fornecendo um roteiro para aproveitar oportunidades e superar desafios. Os investimentos pré-operacionais são críticos para estabelecer uma base sólida. A estimativa de custos oferece uma visão clara dos recursos necessários, garantindo uma transição suave para as operações plenas.

Os indicadores financeiros, como o ROI de 71,54%, demonstram um retorno positivo sobre o investimento, indicando eficiência na alocação de recursos. O período de payback de 3,63 anos é razoável, considerando o contexto da ONG. Embora haja desafios, a análise de viabilidade geral indica que a reestruturação proposta é viável e pode posicionar o Instituto Resgate pela Arte para um impacto mais significativo e sustentável em sua comunidade.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. B. **Relação entre estruturas organizacionais e indicadores de desempenho das Organizações Não Governamentais do Estado de São Paulo**. 2004 184p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- ARMANI, Domingos. **Sustentabilidade: do que se trata afinal?** Rio Grande do Sul: Unisinos, 2002. (Mimeo).
- As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil. IBGE – Comunicação Social. São Paulo, 10 Dez. 2004. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impresao.php?id_noticia=273.
- AURÉLIO, Buarque de Holanda. **Novo dicionário aurélio da língua portuguesa**. 3. ed. São Paulo: Positivo, 2004.
- BANERJEE, Subhabrata Bobby. Quem sustenta o desenvolvimento de quem? Desenvolvimento sustentável e reinvenção da natureza. **Estudos organizacionais**, v. 24, n. 1, pág. 143-180, 2003.
- BARBOSA, Maria N. L. Convênios e parcerias entre o setor público e o Terceiro Setor. **Revista Integração**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 1-8, 2001.
- CAMARGO, M. F. et al. Gestão do Terceiro Setor no Brasil: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: **Futura**, 2001.
- CARVALHO, ADRIANE M. A., SANTOS, AMANDA B. A. **ESTRATÉGIA PARA A PROMOÇÃO DA INCLUSÃO DIGITAL: PROPOSTA DE BALANCED SCORECARD PARA O COMITÊ DE DEMOCRATIZAÇÃO DA INFORMÁTICA – REGIONAL MINAS GERAIS**. Disponível em: http://www.cinform.ufba.br/vi_anais/docs/AdrianeMariaArantesCarvalho.pdf.
- CARVALHO, Fernando. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor**. 2004. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- CRITTENDEN, William F.; CRITTENDEN, Victoria L. Strategic **Planning in Third-Sector Organizations**. *Journal of Managerial Issues*, v. 9, n. 1, 1997, p. 86-103.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: MAKRON Books Ltda, 2001.
- ENDO, A. C. B. **A gestão da comunicação integrada em instituições de ensino confessionais sem fins lucrativos**. In: Convicom – Congresso Virtual de Comunicação Empresarial, 2º, 2005, São Paulo.

FERNANDES, R. C. O que é Terceiro Setor. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). **Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 1997. p. 25-34.

FIGUEIRA, Lucas. " **Números de extrema pobreza crescem 48% em um ano e atinge mais de 74 mil pessoas em Uberaba e Uberlândia**". TV Integração, Rede Globo, 23 de Outubro de 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/triangulo-mineiro/noticia/2022/10/23/numeros-de-extrema-pobreza-crescem-48percent-em-um-ano-e-atinge-mais-de-74-mil-pessoas-em-uberaba-e-uberlandia.ghtml>

GODÓI-DE-SOUSA, Edileusa. **Redes organizacionais: perspectiva para a sustentabilidade de uma ONG em Uberlândia-MG**. Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

GONÇALVES, Elenice Souza et al. Análise de Indicadores de Entidades Do Terceiro Setor: Estudo Das Melhores Nos Do Brasil. **Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor**, v. 5, n. 2, p. 764-780, 2019.

HAMEL, Gary & PRAHALAD Coimbatore K. **Competindo pelo Futuro – estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de manhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KAPLAN Robert S. & NORTON David P. **Mapas estratégicos – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KRUGLIANSKAS, Gil; MURITIBA, Sérgio N.; OLIVEIRA, Patrícia M. de; KRUGLIANSKAS, Isak. **Estratégia e responsabilidade social empresarial: o caso da Dixtal**. In: ANAIS do XXVII ENANPAD, Atibaia, 2003.

LEAL, Janaina de Fatima Rodrigues; SCHNEIDER, Fabiane. Parceria da Gestão Pública e do Terceiro Setor nas Políticas Públicas de Proteção Animal. **Janaina de Fatima Rodrigues Leal**, p. 19, 2021.

Lei Complementar nº 195, de 08 de julho de 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp195.htm. Acesso em novembro de 2023.

Lei Federal Nº 8.313, de 23 de Dezembro de 1991. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8313compilada.htm#:~:text=L8313compilada&text=LEI%20N%C2%BA%208.313%2C%20DE%2023%20DE%20DEZEMBRO%20DE%201991.&text=Restabelece%20princ%C3%ADpios%20da%20Lei%20n.Pronac\)%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAsncias..](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8313compilada.htm#:~:text=L8313compilada&text=LEI%20N%C2%BA%208.313%2C%20DE%2023%20DE%20DEZEMBRO%20DE%201991.&text=Restabelece%20princ%C3%ADpios%20da%20Lei%20n.Pronac)%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAsncias..) Acesso em novembro de 2023.

Lei Municipal nº 12.797, de 2 de outubro de 2017. Disponível em: <https://www.uberlandia.mg.gov.br/prefeitura/secretarias/cultura-e-turismo/pmhc/o-que-e-pmic/>. Acesso em novembro de 2023.

LIMA, Joana. Planejamento Estratégico em Organizações do Terceiro Setor. São Paulo: Saraiva, 2014.

MAGALHÃES, Osia Alexandrina Vasconcelos et al. **(Re)Definindo a sustentabilidade no âmbito da gestão social:** reflexões a partir de duas práticas sociais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais ...** Brasília: ANPAD, 2005.

MARINO, Eduardo; KISIL, Rosana. **Inovações no planejamento da sustentabilidade em organizações da sociedade civil.** p. 1-16.

MCKINSEY; ASHOKA (FELLOWSHIP). **Empreendimentos Sociais Sustentáveis:** Como Elaborar Planos de Negócio para Organizações Sociais. 3ª Ed. São Paulo: Editora Fundação Peirópolis, 2001.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O Caso Brasileiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

MOORE, Mark H. **Managing for Value:** Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 29, n. 1, Supplement, 2000, p. 183-204.

MOXLEY, David P. **Factors influencing the successful use of Vision-Based Strategy Planning by NonProfit human service organizations.** *International Journal of Organizations Theory and Behavior*, v. 7, n. 1, 2004, p. 107-132.

NUTT, Paul C.; BACKOFF, Robert W. **Strategy for Public and Third-Sector Organizations.** *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 5, n. 2, 1995, p. 189-211.

OLIVEIRA, SIDNEY BENEDITO. **AÇÃO SOCIAL E TERCEIRO SETOR NO BRASIL.** São Paulo, 2005. Disponível em: http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1985.

PINHEIRO, Daniel Moraes. **Sustentabilidade Social de uma Organização de Economia Social:** um estudo de caso na AFECE - Associação Franciscana de Educação ao Cidadão Especial. *Revista Venezoelana de Economia Social: CAYAPA*, Mérida, n. 7, p.48-65, jan/jun. 2004. Semestral.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva–Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** São Paulo: Campus, 1986.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark. **The Competitive Advantage of Corporate Philantropy.** *Harvard Business Review*, dec., 2002.

RESENDE, T. A. **Roteiro do Terceiro Setor.** 2ª ed. Belo Horizonte: 2003.

ROCHA, Patrícia. **Inovação Social:** Estratégias para Transformações Sociais. Porto Alegre: Bookman, 2015.

SALAMON, L. M. et al. **Global civil Society – an overview**. The Johns Hopkins University. Center for Civil Society Studies, 2003. Disponível em: <http://jhu.edu/%7Eccss/pubs/pdf/globalciv.pdf>

SALOMON, L.; ANHEIER, H. **In search of nonprofit sector: the quest for definition's**. *Voluntas*, v.3, n.2, p.267-311, 1992.

SANTOS, Érgio M.; ICHIKAWA, Elisa Y.; VIEIRA, Saulo F. A. **A presença e a sustentabilidade do terceiro setor na área de ciência, tecnologia e inovação: perda ou busca de uma identidade?** o caso da ADETEC. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29, 2005, Brasília. Anais ... Brasília: ANPAD, 2005.

SANTOS, Tacilla da Costa e Sá Siqueira. **As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira: o caso do GAPA-Bahia**. 2005. 190 f. Dissertação (Mestrado) - UFBA, Salvador, 2005.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público**. p. 9-28. In: Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Orgs. BERGUE, S. T., CAMÕES M. R. S., M. J. PANTOJA – Escola Nacional de Administração Pública; Brasília, 2010.

SGUISSARDI, Valdemar. **A Arte de Gerenciar ONGs: Uma Reflexão sobre o Terceiro Setor**. São Paulo: Loyola, 2012.

SILVA, Ana Maria. **Gestão de Organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Atlas, 2016.

SILVA, Sandra R. M. **Proposição de princípios básicos para a sustentabilidade**. Disponível em :< <http://www.ufscar.br/~ursus/projetos/sustentabilidade.pdf>>.

SILVA, Yago Antonio Pereira da. **Dificuldades das organizações de Terceiro Setor: estudo da Casa Santa Gemma em Uberlândia–MG**. Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2020.

VELOSO, A. R.; HAMZA, K. M.; DARÉ, P. R. C. **Processo de comunicação entre organizações sem fins lucrativos e seus doadores: um estudo exploratório**. In: SEMEAD – Seminários em Administração FEA-USP, VII, 2004, São Paulo.