



**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Paula Vitoria Lima Rieger

**PLANO DE NEGÓCIOS DA ASSOCIAÇÃO DE AUXÍLIO AOS NECESSITADOS  
ACASA DE AMOR (AANACA)**

Santa Cruz do Sul  
2018

Paula Vitoria Lima Rieger

**PLANO DE NEGÓCIOS DA ASSOCIAÇÃO DE AUXÍLIO AOS NECESSITADOS  
ACASA DE AMOR (AANACA)**

Trabalho de Curso III apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Leonardo Gustavo Schneider

Santa Cruz do Sul  
2018

Paula Vitoria Lima Rieger

**PLANO DE NEGÓCIOS DA ASSOCIAÇÃO DE AUXÍLIO AOS NECESSITADOS  
ACASA DE AMOR (AANACA)**

Trabalho de Curso III apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

*Ms. Leonardo Gustavo Schneider*

Professor orientador - UNISC

*Ms. Jaime Laufer*

Professor examinador - UNISC

Santa Cruz do Sul  
2018

*Para Licia e Luander, minhas fontes de inspiração e apoio.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela vida que me permite viver todos os dias e porque está no controle de todas as coisas. Ao meu amor, Luander, meu porto seguro todos os dias. Eu descubro um sentido novo todos os dias em teus olhos. A minha vó, Licia, minha protetora. Vó, você é o motivo de todo o meu esforço. Ao meu avô, Lorival, minha referência de ser humano (*in memoriam*). A minha mãe, Marisa, por todo o esforço dedicado em minha criação. Aos demais familiares e amigos que compreenderam minha ausência e me proporcionam conforto nos dias difíceis.

Ao meu mestre, Leonardo, que não hesitou em embarcar nesta jornada ao meu lado. Professor, és exemplo de ser humano. Obrigada por toda a dedicação e compreensão. Ao professor Jaime, por aceitar o convite de avaliar este plano de negócios. A Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) que através de sua estrutura física e humana me permitiu descobrir a Administração como minha alegria. A vida e a cada momento que já vivenciei. Esta jornada encerra-se com a certeza de que fiz as melhores escolhas para meu futuro.

Seja constante o amor fraternal.  
Não se esqueçam da hospitalidade,  
foi praticando-a que, sem o saber,  
alguns acolheram anjos.  
(Hebreus 13: 1-2)

## RESUMO

No Brasil, em 2010, existia 290,7 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos. Comumente estas instituições são denominadas ONGs, porém a designação correta é Organização da Sociedade Civil (OSC). As OSCs são as organizações inseridas no terceiro setor e por isso possuem finalidade social e não podem distribuir os lucros entre seus gestores. Este trabalho apresenta o plano de negócios da Associação de Auxílio aos Necessitados Acasa de Amor (AANACA) que tem como intuito embasar a criação de uma OSC bem estruturada administrativamente. O objetivo principal é fornecer informações precisas e claras sobre a importância de planejar todas as áreas de uma instituição sem fins lucrativos, afim de evitar que com o decorrer do tempo as atividades desenvolvidas tornem-se insustentáveis, principalmente financeiramente. Para isso realizou-se dois tipos de pesquisa: a pesquisa qualitativa com o intuito de aprimorar e adaptar os conceitos existentes e a pesquisa descritiva para que fosse possível registrar e analisar com veemência os aspectos relevantes acerca do plano de negócios. A técnica de pesquisa foi por meio de pesquisas bibliográficas e estudos de caso já que foi necessário avaliar as necessidades de uma OSC, bem como do público alvo – moradores de rua. Já a coleta de dados ocorreu por meio da observação, visto a necessidade de um contato direto com os aspectos específicos do plano de negócios de uma OSC. O desenvolvimento deste estudo permitiu verificar que assim como as empresas tradicionais, as OSCs também devem planejar corretamente sua estrutura administrativa. Isto ocorre principalmente pelos os recursos escassos que exigem que as atividades sejam desempenhadas de forma muito controlada, para que não ocorram prejuízos. As OSCs são fundamentais para a sociedade e ao utilizarem de ferramentas como o plano de negócios, se tornarão ainda mais alicerçadas administrativamente, o que impactará diretamente nas atividades desenvolvidas e na vida das pessoas atendidas.

**Palavras-chave:** plano de negócios; terceiro setor; OSC; OSCIP.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Objetivos do plano de negócios.....	38
Figura 2 - Etapas para realizar um investimento.....	44
Figura 3 - Formas de captar recursos.....	49
Figura 4 - Fases do processo de treinamento .....	55
Figura 5 - Simbologia para fluxograma .....	64
Figura 6 - Modelo de fluxograma vertical.....	65
Figura 7 - Modelo de fluxograma parcial.....	66
Figura 8 - Modelo de fluxograma global.....	67
Figura 9 - Tipografia.....	73
Figura 10 - Versão principal do logo .....	73
Figura 11 - Versão secundária do logo .....	73
Figura 12 - Slogan .....	74
Figura 13 - Logo da Acasa de Amor .....	74
Figura 14 - Material de identificação .....	76
Figura 15 - Organograma .....	77
Figura 16 - Post sobre voluntários .....	82
Figura 17 - Site: Doe-se.....	83
Figura 18 - Post sobre doações de alimentos e produtos de higiene .....	87
Figura 19 - Página no Facebook.....	88
Figura 20 - <i>Website</i> .....	89
Figura 21 - Evento: guarda roupa solidário.....	90
Figura 22 - Campanha de doações.....	91
Figura 23 - Post sobre moradores de rua .....	91
Figura 24 - Processo interno da Acasa de Amor .....	98

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de FASFIL segundo a classificação no Brasil em 2010 .....	23
Tabela 2 - Distribuição territorial das FASFIL em 2010 .....	24
Tabela 3 - Faixa etária e quantidade de assalariados das FASFIL.....	25
Tabela 4 - Cardápio .....	85
Tabela 5 - Cadastro .....	86
Tabela 6 - Calendário de ações específicas .....	90
Tabela 7 - Quadro resumo dos investimentos em imobilizado .....	99
Tabela 8 - Despesas de funcionamento .....	100
Tabela 9 - Depreciação.....	102

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>2 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>17</b>
<b>3 OBJETIVOS .....</b>	<b>19</b>
3.1 Objetivo geral.....	19
3.2 Objetivos específico.....	19
<b>4 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
4.1 Terceiro setor.....	20
4.1.1 Dados do terceiro setor.....	22
4.2 Enquadramento jurídico das entidades do terceiro setor.....	26
4.2.1 Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP.....	27
4.2.2 Organização Social – OS.....	30
4.2.3 Organizações de Parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil.....	32
4.3 Plano de negócios.....	36
4.3.1 Finanças.....	40
4.3.1.1 Planejamento e o plano financeiro.....	42
4.3.1.2 Investimentos.....	43
4.3.1.3 Custos.....	45
4.3.1.4 Tributos.....	46
4.3.1.5 Captação de recursos.....	48
4.3.1.6 Demonstrativos contábeis.....	51
4.3.2 Gestão de Pessoas.....	52
4.3.2.1 Recrutamento.....	53
4.3.2.2 Seleção.....	54

4.3.2.3 Treinamento e desenvolvimento .....	55
4.3.2.4 Descrição de cargos .....	56
4.3.3 Marketing social .....	57
4.3.4 Serviços .....	60
4.3.4.1 Qualidade em serviços.....	61
4.3.4.2 Processos de serviços .....	62
<b>5 MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>68</b>
5.1 Delineamento da pesquisa.....	68
5.2 Técnica de pesquisa .....	69
5.3 Técnica de análise de dados .....	69
<b>6 PLANO DE NEGÓCIOS DA ACASA DE AMOR .....</b>	<b>71</b>
6.1 Descrição da organização.....	71
6.1.1 História.....	71
6.2 Organização.....	72
6.2.1 Objetivo social.....	72
6.2.2 Nome fantasia, logotipo e slogan.....	72
6.2.3 Intenção estratégica.....	74
6.2.3.1 Missão.....	75
6.2.3.2 Visão.....	75
6.2.3.3 Valores.....	75
6.2.4 Objetivos .....	75
6.2.5 Material de identificação .....	76
6.3 Recursos humanos .....	77
6.3.1 Estrutura funcional .....	77
6.3.2 Recrutamento e seleção .....	82

6.3.3 Treinamento e desenvolvimento .....	83
6.4 Plano de marketing .....	84
6.4.1 Produto .....	84
6.4.2 Preço.....	87
6.4.3 Praça.....	88
6.4.4 Promoção.....	89
6.4.5 Público .....	92
6.4.6 Parceria.....	92
6.4.7 Política .....	93
6.4.8 Pagamento.....	94
6.5 Serviços .....	95
6.6 Finanças .....	99
6.6.1 Investimentos.....	99
6.6.2 Despesas de funcionamento.....	100
6.6.3 Capital total .....	101
6.6.4 Financiamento .....	101
6.6.5 Depreciação.....	102
6.6.6 Demonstrativos contábeis.....	103
6.6.7 Análise da viabilidade financeira.....	104
<b>7 CONCLUSÃO .....</b>	<b>105</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>112</b>
Anexo 01: Informações dos tipos de enquadramentos .....	112
Anexo 02: Modelo de estrutura do plano de negócios .....	114
Anexo 03: Modelo de balanço patrimonial .....	115

Anexo 04: Modelo de demonstração do resultado do exercício .....	116
Anexo 05: Modelo de fluxo de caixa .....	117
Anexo 06: Modelo de descrição de cargo .....	118
Anexo 07: Modelo de estatuto .....	119
Anexo 08: Modelo de termo de colaboração .....	128
Anexo 09: Modelo de ata de eleição do quadro de diretores .....	142
Anexo 10: Modelo de requerimento escrito para OSCIP .....	143
Anexo 11: Modelo de termo de parceria OSCIP .....	144
Anexo 12: Modelo de declaração de tempo de funcionamento .....	152
Anexo 13: Modelo de ata de constituição .....	153
Anexo 14: Declaração de recebimento de recursos por doações.....	155
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>156</b>
Apêndice 01: Descrição de cargo do presidente.....	156
Apêndice 02: Descrição de cargo do diretor de recursos humanos e administrativo.....	157
Apêndice 03: Descrição de cargo do diretor de marketing .....	158
Apêndice 04: Descrição de cargo do diretor de finanças.....	159
Apêndice 05: Descrição de cargo do diretor social e de serviços.....	160
Apêndice 06: Descrição de cargo da secretária .....	161
Apêndice 07: Descrição de cargo dos médicos .....	162
Apêndice 08: Descrição de cargo dos psicólogos.....	163
Apêndice 09: Descrição de cargo dos enfermeiros.....	164
Apêndice 10: Descrição de carga da nutricionista .....	165
Apêndice 11: Descrição de cargo dos voluntários .....	166
Apêndice 12: Descrição de cargo da assistente social.....	167
Apêndice 13: Investimento em informática .....	168

Apêndice 14: Investimento em móveis e utensílios .....	169
Apêndice 15: Financiamento .....	170
Apêndice 16: Fluxo de caixa de janeiro a junho do ano I.....	171
Apêndice 17: Fluxo de caixa de julho a dezembro do ano I.....	172
Apêndice 18: DRE do ano I .....	173
Apêndice 19: Balanço patrimonial do ano I.....	174

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com o IBGE (2012), em 2010 existia 290,7 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil. Estas fundações e associações, são divididas em classes, sendo as mais predominantes: religião, associações patronais e profissionais e as de desenvolvimento e defesa de direitos. A forma mais conhecida destas instituições é através do nome Organização Não Governamental (ONG), entretanto a designação mais correta é Organização da Sociedade Civil. As OSCs são todas as instituições que desenvolvem projetos sociais com finalidade pública, que não busquem fins lucrativos e que estão inseridas no terceiro setor, ou seja, são instituições formalmente constituídas com gestão própria, mas que não visam lucros, fazem uso significativo de mão de obra voluntária e que estão enquadradas de acordo com a legislação brasileira.

Ainda de acordo com o IBGE (2012), a região Sul ocupa o terceiro lugar em número de instituições, correspondendo a 21,5% do total, o que corresponde a aproximadamente 63 mil entidades. Na comparação dos três estados pertencentes a região, o Rio Grande do Sul possui mais instituições, sendo um total de pouco mais de 25 mil, correspondendo a 8,7%. A maior concentração de entidades está nas áreas de assistência social (12.811 mil), cultura e recreação (12.601 mil) e desenvolvimento e defesa de direitos (9.226 mil). Assim como as demais organizações, as OSCs também podem ter funcionários assalariados. No Brasil, em 2010 existia em média 2 milhões de funcionários remunerados nas instituições. Tal qual o número de instituições na região Sul, o Rio Grande do Sul é o estado que mais emprega, com aproximadamente 173 mil pessoas, que corresponde a 8,1%.

Da mesma forma que as organizações que visam lucros, as OSCs também necessitam de um projeto para estruturar sua gestão. A este projeto, chamamos de plano de negócios. O plano de negócios nada mais é que um documento que descreve os objetivos e as etapas que devem ser realizadas para que as metas sejam atingidas. Com um plano de negócios estruturado corretamente, ocorre a redução dos riscos e incertezas. Cada organização pode definir o que deve constar em seu plano de negócios, visto as suas peculiaridades. As informações acerca do plano de negócios para empresas tradicionais são bastante vastas, no entanto, as adaptações para organizações do terceiro setor são poucas, exigindo assim que os métodos tradicionais sejam adaptados as necessidades de uma OSC.

Desta forma, o presente trabalho tem como finalidade desenvolver um plano de negócios para a Associação de Auxílio aos Necessitados Acasa de Amor (AANACA), que visa servir de referência conceitual e prática para a finalidade de assistência social e desenvolvimento e defesa de direitos. O plano de negócios da Acasa de Amor visa estruturar uma organização sem fins lucrativos que seja capaz de atender a demanda das pessoas que moram nas ruas de Santa Cruz do Sul – RS, proporcionando um novo recomeço em suas vidas.

## 2 JUSTIFICATIVA

Nos dias de hoje, é comum o recebimento de ligações, e-mails ou até visitas nas residências ou no local profissional de pessoas que doam seu tempo para buscar recursos externos para as OSCs. Isto se dá, na maioria das vezes, pela falta do repasse de verbas do Governo, e também porque muitas organizações não conseguem captar recursos de instituições privadas. A dificuldade em captar recursos de empresas privadas, e até mesmo do Poder Público, é consequência, muitas vezes, da falta de conhecimento por parte dos gestores destas instituições. A ausência de conhecimento ocorre pela falta de um plano de negócios estruturado, visto que muitas entidades iniciaram de forma informal e com o decorrer dos anos regulamentaram suas atividades. A captação de recurso deve ser um dos pontos mais importantes para as OSCs, visto que dependem quase que totalmente dos recursos externos.

A falta do plano de negócios estruturado pode ser a consequência principal de encontrarmos tantas notícias a respeito das dificuldades vividas por tais entidades. As organizações que optam por elaborar planos de negócios antes ou no decorrer de suas atividades percebem inúmeros benefícios para a sua gestão, como por exemplo, verificar os pontos fracos e fortes, facilitar a apresentação da organização a apoiadores e determinar a quantidade de recursos necessários. Deste modo, a criação de uma instituição para atender as pessoas que vivem em situação de extrema vulnerabilidade nas ruas permitirá apoiar o governo e as demais instituições que não são capazes de atender sozinhas as demandas desta população.

Sendo que, também poderá fortalecer os vínculos emocionais destas pessoas com as famílias que sofrem com a situação do familiar, redirecionando assim o futuro destas pessoas que com o decorrer do tempo enfrentaram dificuldades. As OSCs são fundamentais para uma sociedade mais justa, pois muitas suprem o descaso público e a falta de recurso dos menos favorecidos. O descaso e a falta de recurso, atualmente andam de mãos dadas na nossa sociedade. A falta de interesse dos governantes com algumas populações as levam a viver em situação de extrema calamidade. Isto decorre principalmente pela grande corrupção instalada em nosso país, já que muitos recursos têm sido destinados para outros fins, que não sejam atender as necessidades da população.

Contudo ainda existem em nosso país pessoas que enxergam as dificuldades que muitos tem enfrentado. Sendo que são estes cidadãos que estão por trás destas

organizações que buscam acima de tudo proporcionar a melhoria de vida para esta parte da população que diariamente convive com a escassez dos recursos básicos necessários para a sobrevivência. Por fim, este trabalho tem como propósito ser relevante para a estruturação de uma OSC, pois infelizmente apenas a força de vontade não é suficiente para manter uma instituição. É necessário um apoio administrativo que forneça condições de estabelecer serviços com qualidade. A finalidade deste plano de negócios é exemplificar e direcionar as instituições já existentes e aquelas que estão buscando formalizar-se para que sua estrutura administrativa seja bem-sucedida, afim de que as atividades desenvolvidos por tais entidades não venham a se perder e até mesmo terminar.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo geral**

Desenvolver o plano de negócios da Associação de Auxílio aos Necessitados Acasa de Amor (AANACA), localizada em Santa Cruz do Sul – RS.

#### **3.2 Objetivos específico**

- Compreender os conceitos teóricos relevantes para administrar uma OSC.
- Estabelecer a estrutura administrativa necessária para uma OSC;
- Avaliar a viabilidade administrativa e financeira desta nova organização.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo é dividido em três partes. A primeira aborda o terceiro setor e seus dados estatísticos para a compreensão do enquadramento econômico das OSCs no Brasil. A segunda trata sobre o enquadramento jurídico e a possibilidade de parcerias entre as OSCs e o poder público. Em seguida, a última e terceira aborda o plano de negócios e as quatro áreas principais da organização: finanças, gestão de pessoas, marketing e serviços.

### 4.1 Terceiro setor

De acordo com a OAE (2018), a sociedade civil é o conjunto de organizações que formam os alicerces de uma sociedade em funcionamento, como por exemplo, as instituições cívicas e sociais. É através de uma sociedade civil forte que é possível garantir a democracia, a paz, a segurança e o desenvolvimento de uma nação. A sociedade civil está dividida em três setores: primeiro, segundo e terceiro setor. Ferreira (2015) afirma que o primeiro setor se refere ao poder público, ou seja, ao Estado e aos membros que competem este poder. Estes membros são representados pelas prefeituras municipais, pelos governos estaduais e pela presidência da República, incluindo as secretárias e ministérios.

De acordo com Ferreira (2015), a premissa básica do primeiro setor é a transferência dos recursos entre todos os cidadãos de uma sociedade com a finalidade de proporcionar igualdade entre todos. O poder público tem como objetivo principal distribuir a renda e aplicar no bem-estar social. Em resumo, cabe ao primeiro setor realizar ações para garantir a saúde, educação, segurança e cultura a todos que formam uma sociedade. O segundo setor surgiu devido a necessidade de troca de bens entre as pessoas de um mesmo local, para suprir as necessidades individuais que não eram supridas pelo Estado.

Para Ferreira (2015), atualmente, o segundo setor refere-se as empresas privadas que atuam de forma produtiva na sociedade, independentemente se apenas realizam a venda de bens e produtos ou se prestam serviços. Devido a capacidade de obter valor monetário, este setor também é conhecido como setor produtivo. Ao contrário do Estado, o segundo setor consegue atender de forma rápida, eficaz e adequada as inúmeras necessidades dos cidadãos, ou seja, na maioria das vezes é

o mercado privado que consegue atender e solucionar os problemas das sociedades, e por isso, na maioria dos casos ocupa o lugar que deveria ser responsabilidade do Estado, como por exemplo, na educação privada e saúde.

Por fim e mais importante para este estudo, o terceiro setor pode ser definido como uma combinação das funções do primeiro e segundo setor. No terceiro setor também existem empresas privadas, no entanto, estas não visam lucros. As instituições do terceiro setor são conhecidas como Organizações da Sociedade Civil (OSC) e geralmente possuem objetivos de fins sociais, como educação, saúde, segurança, assistência social e etc. É necessário ressaltar que as instituições do terceiro setor não possuem ligação direta com o Estado, pertencente ao primeiro setor (FERREIRA, 2015).

Para Ferreira (2015), as OSCs buscam complementar e preencher os déficits deixados pelo Estado, oferecendo serviços de forma mais eficaz. Os colaboradores do terceiro setor, na maioria das vezes, desenvolvem suas atividades de forma voluntária, ou seja, não recebem remuneração por parte das instituições. Alguns optam quando possível por dedicar todo o seu tempo livre, já outros dedicam apenas parte do tempo visto que precisam suprir suas necessidades básicas com empregos remunerados. No Brasil, hoje existem OSCs com maior importância e relevância que o próprio setor privado e público, como por exemplo, os Médicos sem Fronteiras que tem reconhecimento mundial.

Ferreira (2015) afirma que de forma geral, o terceiro setor busca de forma organizada suprir e corrigir as falhas que não são reparadas pelos outros setores, seja por descaso ou por incapacidade. O segundo setor, ou seja, as empresas privadas muitas vezes deixam de se preocupar com as necessidades encontradas através do terceiro setor, principalmente porque em muitos casos não é possível tornar essa necessidade uma fonte de lucro. As instituições do terceiro setor de forma geral sempre estão ligadas com alguma causa, como por exemplo, a filantropia, religião, associações de profissões, entidades sindicais, partidos políticos e etc.

Para Ferreira (2015), o terceiro setor é indispensável para qualquer sociedade e necessita receber incentivos, pois proporciona melhoria nas condições sociais, econômicas e ambientais, proporcionando a muitos cidadãos um futuro melhor. As organizações do terceiro setor, ou seja, organizações sem fins lucrativos, são aquelas que não distribuem seus eventuais lucros entre os proprietários ou diretores e não possuem como finalidade principal de existir a geração de lucros, no entanto, isto não

quer dizer que uma OSC não pode gerar e sim, que quando gerado sempre deve ser aplicado nas atividades sociais.

#### **4.1.1 Dados do terceiro setor**

De acordo com o IBGE (2012), em 2010 foi realizado pela terceira vez, junto ao censo demográfico um estudo sobre as organizações da sociedade civil constituídas no Brasil. A edição tem como objetivo oferecer um panorama geral das organizações em 2010, compreendendo informações sobre localização, tempo de existência, porte, atividade desenvolvida, número de pessoas envolvidas e remuneração. A terceira edição traz pela primeira vez informações relacionadas ao gênero e nível de escolaridade dos colaboradores. Tais informações fornecem valiosa contribuição para compreender o perfil, a dimensão e dinâmica do terceiro setor, que tem se tornado dia após a dia mais expressivo na sociedade brasileira.

De acordo com IBGE (2012), para ser considerado Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos - FASFIL, é necessário enquadrar-se em cinco critérios básicos: ser privada, não integrante, do Estado; ser sem fins lucrativos; ser legalmente constituída; ser auto administrada ou capaz de gerenciar suas atividades; e ser voluntária, isto é, a atividade de associação ou de fundação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores. A seguir, serão apresentados os resultados bem como a análise do IBGE e parceiros sobre a pesquisa das FASFIL em 2010 que fornece dados importantes para a compreensão do terceiro setor bem como serve de embasamento para o fim principal deste estudo, entender e compreender os aspectos relevantes para planejar e administrar uma OSC.

Conforme a tabela 1, no Brasil em 2010, existia quase 290,7 mil FASFIL, o que representava 5,2% do total de 5,6 milhões de entidades públicas e privadas, lucrativas ou não lucrativas, que formavam o Cadastro Central de Empresas - CEMPRE, do IBGE. A maior concentração de instituições tem como finalidade a religião, sendo um total de 82.853 mil, ou seja, 28,50%. Em segundo lugar estão as associações patronais e profissionais que somam 44.939 mil, isto é, 15,46%. As instituições de desenvolvimento e defesa de direitos também possuem um número expressivo, visto que somam 42.463 mil, ou seja, 14,61%.

Tabela 1 - Número de FASFIL segundo a classificação no Brasil em 2010

Classificação das entidades sem fins lucrativos		Número de FASFIL	%
<b>Total</b>		<b>290.692</b>	<b>100%</b>
<b>Habitação</b>		<b>292</b>	<b>0,10%</b>
	Habitação	292	0,10%
<b>Saúde</b>		<b>6.029</b>	<b>2,07%</b>
	Hospitais	2.132	0,73%
	Outros serviços de saúde	3.897	1,34%
<b>Cultura e recreação</b>		<b>36.921</b>	<b>12,70%</b>
	Cultura e arte	11.995	4,13%
	Esportes e recreação	24.926	8,57%
<b>Educação e pesquisa</b>		<b>17.664</b>	<b>6,08%</b>
	Educação infantil	2.193	0,75%
	Ensino fundamental	4.475	1,54%
	Ensino médio	2.107	0,72%
	Educação superior	1.395	0,48%
	Estudos e pesquisas	2.059	0,71%
	Educação profissional	531	0,18%
	Outras formas de educação/ensino	4.904	1,69%
<b>Assistência social</b>		<b>30.414</b>	<b>10,46%</b>
	Assistência social	30.414	10,46%
<b>Religião</b>		<b>82.853</b>	<b>28,50%</b>
	Religião	82.853	28,50%
<b>Associações patronais e profissionais</b>		<b>44.939</b>	<b>15,46%</b>
	Associações empresariais e patronais	4.559	1,57%
	Associações profissionais	17.450	6,00%
	Associações de produtores rurais	22.930	7,89%
<b>Meio ambiente e proteção animal</b>		<b>2.242</b>	<b>0,77%</b>
	Meio ambiente e proteção animal	2.242	0,77%
<b>Desenvolvimento e defesa de direitos</b>		<b>42.463</b>	<b>14,61%</b>
	Associação de moradores	13.101	4,51%
	Centros e associações comunitárias	20.071	6,90%
	Desenvolvimento rural	1.522	0,52%
	Emprego e treinamento	507	0,17%
	Defesa de direitos de grupos e minorias	5.129	1,76%
	Outras formas de desenvolvimento e defesa de direitos	2.133	0,73%
<b>Outras instituições privadas sem fins lucrativos</b>		<b>26.875</b>	<b>9,25%</b>
	Outras instituições privadas não especificadas anteriormente	26.875	9,25%

Fonte: IBGE (2012).

As organizações com foco na cultura e recreação, assim como as de assistência social, também possuem um número bastante expressivo. As instituições de cultura e recreação somam 36.921 mil (12%) e as de assistência social somam 30.414 mil (10,46%). Os demais tipos de instituições, como por exemplo, habitação, saúde,

educação, meio ambiente e outros somam um total de 53.102 mil entidades, o que representa 18,27%. Desta porcentagem o tipo que mais se destaca são as de educação e pesquisa com 17.664 mil (6,08%).

Tabela 2 - Distribuição territorial das FASFIL em 2010

Grandes regiões e unidades da federação		FASFIL		População total	
		Total	%	Total	%
	<b>Brasil</b>	<b>290.692</b>	<b>100%</b>	<b>190.755.799</b>	<b>100%</b>
<b>Norte</b>		<b>14.128</b>	<b>4,86%</b>	<b>15.864.454</b>	<b>8,32%</b>
	Rondônia	2.373	0,82%	1.562.409	0,82%
	Acre	738	0,25%	733.559	0,38%
	Amazonas	2.360	0,81%	3.483.985	1,83%
	Roraima	332	0,11%	450.479	0,24%
	Pará	6.187	2,13%	7.581.051	3,97%
	Amapá	391	0,13%	669.526	0,35%
	Tocantins	1.747	0,60%	1.383.445	0,73%
<b>Nordeste</b>		<b>66.529</b>	<b>22,89%</b>	<b>53.081.950</b>	<b>27,83%</b>
	Maranhão	6.648	2,29%	6.574.789	3,45%
	Piauí	4.276	1,47%	3.118.360	1,63%
	Ceará	13.002	4,47%	8.452.381	4,43%
	Rio Grande do Norte	4.153	1,43%	3.168.027	1,66%
	Paraíba	5.628	1,94%	3.766.528	1,97%
	Pernambuco	8.933	3,07%	8.796.448	4,61%
	Alagoas	2.282	0,79%	3.120.494	1,64%
	Sergipe	2.782	0,96%	2.068.017	1,08%
	Bahia	18.825	6,48%	14.016.906	7,35%
<b>Sudeste</b>		<b>128.619</b>	<b>44,25%</b>	<b>80.364.410</b>	<b>42,13%</b>
	Minas Gerais	36.759	12,65%	19.597.330	10,27%
	Espírito Santo	6.393	2,20%	3.514.952	1,84%
	Rio de Janeiro	25.881	8,90%	15.989.929	8,38%
	São Paulo	59.586	20,50%	41.262.199	21,63%
<b>Sul</b>		<b>62.633</b>	<b>21,55%</b>	<b>27.386.891</b>	<b>14,36%</b>
	Paraná	20.739	7,13%	10.444.526	5,48%
	Santa Catarina	16.517	5,68%	6.248.436	3,28%
	Rio Grande do Sul	25.377	8,73%	10.693.929	5,61%
<b>Centro Oeste</b>		<b>18.783</b>	<b>6,46%</b>	<b>14.058.094</b>	<b>7,37%</b>
	Mato Grosso do Sul	3.733	1,28%	2.449.024	1,28%
	Mato Grosso	4.070	1,40%	3.035.122	1,59%
	Goiás	6.609	2,27%	6.003.788	3,15%
	Distrito Federal	4.371	1,50%	2.570.160	1,35%

Fonte: IBGE (2012).

A tabela 2, mostra a distribuição das FASFIL no território nacional bem como a população de cada região. É interesse notar que a distribuição das FASFIL tende a acompanhar a distribuição da população em praticamente todos as regiões. A região Sudeste concentra a maior parte das FASFIL com quase 129 mil (44%) e a maior parte

da população com a média de 80 milhões (42%) de habitantes. Em segundo lugar, a região Nordeste concentra quase 66,6 mil (22,89%) FASFIL e uma média de 53 milhões (27,83%) de habitantes. A região Sul aponta para uma diferença de proporção, no entanto, ocupa a terceira posição em FASFIL com quase 63 mil (21,55%) e em média de 27 milhões (14,36%) de habitantes. Os dados da região Sul apontam para uma concentração maior de FASFIL do que de habitantes. As regiões Norte e Centro Oeste apresentam menos de 10% tanto em população quanto em FASFIL.

A tabela 3, relata a faixa etária das instituições, bem como a quantidade de pessoas que recebem remuneração pelas atividades desenvolvidas. É importante destacar que uma organização sem fins lucrativos pode ter profissionais remunerados, o que não pode acontecer é diretores, responsáveis legais e fundadores terem participações nos lucros ou até mesmo remuneração definida. É possível detectar que as FASFIL empregam uma grande quantidade de pessoas, visto que somam mais de 2 milhões de pessoas.

**Tabela 3 - Faixa etária e quantidade de assalariados das FASFIL**

Faixa de ano de fundação	FASFIL		Assalariados	
	Total	%	Total	%
<b>Total</b>	<b>290.692</b>	<b>100%</b>	<b>2.128.007</b>	<b>100%</b>
Até 1970	9.558	3,29%	604.951	28,43%
De 1971 a 1980	27.270	9,38%	401.545	18,87%
De 1981 a 1990	45.132	15,53%	306.441	14,40%
De 1991 a 2000	90.079	30,99%	419.406	19,71%
De 2001 a 2005	58.388	20,09%	218.690	10,28%
2006	11.869	4,08%	36.575	1,72%
2007	11.551	3,97%	33.987	1,60%
2008	11.464	3,94%	53.840	2,53%
2009	13.726	4,72%	34.579	1,62%
2010	11.655	4,01%	17.993	0,85%

Fonte: IBGE (2012).

É perceptível que as instituições com mais tempo de funcionamento empregam mais pessoas. A faixa etária que mais se destaca são as das instituições que tiveram seu início entre 2001 a 2010, onde iniciaram mais de 115 mil instituições que empregam um total de quase 396 mil pessoas, o que representa 40,82% das FASFIL e 18,59% dos profissionais. Na década de 90, também ocorreu uma grande

concentração de FASFIL visto que somam 90 mil instituições (30,99%) e quase 420 mil profissionais (19,71%).

Em síntese, as 290,7 mil FASFIL representavam em 2010, cerca de 5% do total de entidades públicas e privadas existente no Brasil. Além disso empregavam pouco mais de 2 milhões de trabalhadores, o que na época representava quase 5% de todos os trabalhadores do Brasil. As atividades que mais possuíam instituições estavam ligadas a religião, aos profissionais e a defesa dos direitos e desenvolvimento. A grande quantidade de tipos, demonstra a grande diversidade de organizações do país. Por fim, com relação a faixa etária nota-se que os primeiros anos do atual milênio, foi onde ocorreu a maior concentração de fundação das instituições.

#### **4.2 Enquadramento jurídico das entidades do terceiro setor**

De acordo com a OAB SP (2011), as organizações do terceiro setor são orientadas pela Lei nº 10.406/02 e enquadradas juridicamente sob a forma de associações. É comum denominarmos ONG para as instituições do terceiro setor, no entanto, essa denominação é um nome genérico para associações sem fins lucrativos, uma vez que não existe enquadramento jurídico para ONG na legislação brasileira. A Cartilha do Terceiro Setor (OAB SP, 2011, p. 8) define associação como:

Pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos ou lucrativos, que se forma pela reunião de pessoas em prol de um objetivo comum, sem interesse de dividir resultado financeiro entre elas. Toda a renda proveniente de suas atividades deve ser revertida para os seus objetivos estatutários.

Além de ser necessariamente constituída por pessoas, as associações possuem outras características importantes, tais como, poder ou não ter patrimônio inicial, ter sua finalidade definida pelos associados que podem altera-la sempre que considerarem necessário, visto que podem tomar decisões livremente. As associações são criadas por intermédio de uma assembleia, com transcrição em ata e elaboração de estatuto, o que as torna mais simples de administrar. Por fim, são regidas pelos artigos 53 a 61 do Código Civil (OAB SP, 2011).

Conforme a Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, para que o estatuto da associação não seja anulado, é necessário conter a denominação, os fins e a sede da associação, os requisitos para admissão, demissão e exclusão, bem como os direitos

e deveres dos associados. Além disso deve declarar as fontes de recursos, o modo de constituição e funcionamento dos órgãos decisórios, as condições para realização de alteração no estatuto, bem como a dissolução e o modelo de gestão administrativa e aprovação das contas. Nas associações, os membros devem ter direitos iguais, no entanto, o estatuto poderá garantir vantagens especiais para alguns.

Outro aspecto importante é que o associado não poderá transferir suas quotas a um herdeiro, salvo disposição constante no estatuto. Para que um associado seja excluído é necessário apresentar justa causa que esteja descrita no estatuto, visto que a lei garante que nenhum associado poderá ser impedido de exercer sua função. Para que ocorra alterações no estatuto ou seja destituída a diretoria, faz-se necessário a realização de assembleia geral. Finalmente caso a associação seja dissolvida, deverá ser verificado os ativos restante – após a liquidação de todos os passivos, para que sejam designadas as entidades sem fins lucrativos descritas no estatuto, ou para instituições municipais, estaduais ou federais, que possuam os mesmos fins, caso não constem no estatuto as possíveis entidades receptoras (LEI Nº 10.406 DE 10 DE JANEIRO DE 2002).

A legislação brasileira ampara através de leis apenas dois modelos de associações, sendo elas as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – amparada pela Lei nº 9.790 de 23 de março de 1999 e as Organizações Sociais – descritas na Lei nº 9.637 de 15 de maio de 1998, além disso garante a participação do governo com recursos monetários através das Organizações de Parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil – regidas na Lei nº 13.019 de 31 de julho de 2014. As informações pertinentes a estes enquadramentos serão descritas de forma detalhada nos três próximos subcapítulos. As informações mais importantes como qualificação, tipos não qualificados, o que deve promover, documentos necessários e prazos estão exemplificadas no anexo 01.

#### **4.2.1 Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP**

As questões acerca das OSCIPs estão discriminadas na Lei nº 9.790 de 23 de março de 1999. O artigo 1º, explana sobre a qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público:

Podem qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos que tenham sido constituídas e se encontrem em funcionamento regular há, no mínimo, 3 (três) anos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos por esta Lei. (LEI Nº 9.790 DE 23 DE MARÇO DE 1999).

A Lei nº 9.790 de 23 de março de 1999, também descreve as instituições que não são passíveis de qualificar-se como OSCIP, como por exemplo, as sociedades comerciais, os sindicatos ou associações profissionais, as instituições religiosas, os partidos políticos, as instituições de saúde e educação privadas, as cooperativas e outros. Além disso descreve as possíveis finalidades que uma OSCIP precisa cumprir para obter a qualificação. As finalidades principais são promover a assistência social, a cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico, bem como do meio ambiente e sustentabilidade, a educação gratuita, a saúde gratuita, o voluntariado, o combate à pobreza e outros.

Após atender alguma das finalidades contidas na lei, é exigido ainda para qualificação como OSCIP que as pessoas jurídicas sejam regidas por estatutos cuja as normas determinem o cumprimento dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência. Além disso deve possuir práticas de gestão administrativa que impeça o ganho de benefícios, seja individual ou coletivo, nos processos decisórios da entidade. Outro aspecto importante é que a OSCIP deve constituir um conselho fiscal que possua competência para analisar os relatórios financeiros e contábeis, para que por exemplo, caso ocorra o rompimento da OSCIP seja os ativos transferidos a outra OSCIP (LEI Nº 9.790 DE 23 DE MARÇO DE 1999).

A Lei nº 9.790 de 23 de março de 1999, também garante que caso uma entidade perca sua qualificação como OSCIP, os bens adquiridos com recursos públicos no período em que estava qualificado deve ser transferido a outro OSCIP que possua o mesmo objeto social, ou seja, a mesma finalidade. Ao contrário do que se imagina, as OSCIP podem ter colaboradores remunerados, no entanto, tal remuneração deve respeitar os valores praticados pelo mercado na região de atuação. Já com relação a prestação de contas, a lei exige que sejam observados os princípios fundamentais de contabilidade, bem como as Normas Brasileira de Contabilidade.

Toda OSCIP deve trazer a público, ao final de cada exercício fiscal, os relatórios das atividades e os demonstrativos financeiros e contábeis para disponibilizar para

qualquer cidadão que tenha interesse. Por fim com relação a prestação de contas é necessário a realização de auditorias, tanto internas quanto externas, além da prestação de contas de todos os ativos advindos do poder público. É importante ressaltar que as OSCIPs podem ter em sua diretoria administrativa a participação de servidores públicos. Os documentos necessários para que a entidade seja qualificada como OSCIP formulam o requerimento escrito que deverá ser realizado no Ministério da Justiça (LEI Nº 9.790 DE 23 DE MARÇO DE 1999).

Os principais documentos são: estatuto registrado em cartório, ata de eleição da diretoria, balanço patrimonial e os demonstrativos do exercício, declaração de isenção do imposto de renda e a inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes. Após o recebimento de todos os documentos, o Ministério da Justiça, decidirá no prazo de 30 dias se o pedido será deferido ou não. Caso o pedido seja aceito, o Ministério da Justiça terá mais 15 dias a contar da data decisão para emitir o certificado de qualificação. Por outro lado, caso o pedido não seja acatado, o prazo também será de 15 dias para o Ministério da Justiça publicar no Diário Oficial a sua decisão (LEI Nº 9.790 DE 23 DE MARÇO DE 1999).

O pedido de qualificação só será indeferido nos casos em que a entidade se enquadrar em algum tipo de instituição não passível de qualificação, bem como não cumprir nenhuma das finalidades exigidas pela lei e por não possuir as normas exigidas no seu estatuto. Além disso, também será indeferido caso apresente a documentação incompleta. A perda da qualificação só ocorrerá caso sejam apresentadas evidências de fraude por parte de qualquer cidadão ou do Ministério Público, em processos administrativos ou judiciais (LEI Nº 9.790 DE 23 DE MARÇO DE 1999).

A Lei nº 9.790 de 23 de março de 1999, institui o Termo de Parceria entre o Poder Público e a entidade qualificada como OSCIP, discriminando os direitos, as responsabilidades e os deveres de cada parte. Além disso afirma que é vedada a participação de OSCIPs em campanhas políticas, bem como garante o livre acesso de qualquer cidadão ou órgão público as informações da entidade. Outro aspecto importante, é que a Lei garante a qualificação por 5 anos, no entanto, a OSCIP pode manter-se qualificada desde que demonstre interesse ao Poder Público. Caso o OSCIP não demonstre interesse perderá automaticamente a qualificação.

#### 4.2.2 Organização Social – OS

As questões acerca das OSs estão discriminadas na Lei nº 9.637 de 15 de maio de 1998. A explanação sobre os requisitos para a entidade ser qualificada como Organização Social estão descritos no artigo 1º que define que:

O Poder Executivo poderá qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos aos requisitos previstos nesta Lei.

Para que uma OS seja qualificada é necessário cumprir alguns requisitos, tais como, apresentar o registro do ato da formação que descreva sobre a natureza social e a área de atuação, a finalidade não lucrativa com aplicação dos excedentes monetários no aprimoramento das próprias atividades, o conselho administrativo assegurado pelo estatuto, bem como a atribuição a cada membro, a participação do Poder Público e dos membros da comunidade, a publicação anual no Diário Oficial da União dos relatórios financeiros e contábeis, entre outros (LEI Nº 9.637 DE 15 DE MAIO DE 1998).

Algumas exigências com relação ao conselho administrativo são como por exemplo, ser composto por 20 a 40% de membros do Poder Público, 20 a 30% de membros de entidades da sociedade civil, até 10% de membros ou associados da própria OS, quando for associação civil. 10 a 30% de membros com explícita capacidade profissional e moral e até 10% de membros indicados pelo estatuto. A quantidade de membros deve ser definida no estatuto. Os membros terão seus mandatos com duração de quatro anos, salvo para o primeiro mandato que será de dois anos (LEI Nº 9.637 DE 15 DE MAIO DE 1998).

Com relação ao principal membro da entidade, o mesmo deverá participar de todas as reuniões, no entanto, não terá direito a voto. Já com relação ao conselho, os membros deverão reunir-se no mínimo três vezes ao ano, bem como, não deverão ser remunerados pelos serviços prestados, com ressalva de ajuda de custo pela participação em reuniões. Outros aspectos importantes para a qualificação como OS são as atribuições individuais do conselho administrativo, como por exemplo, definir o campo de atuação da instituição, aprovar o modelo de gestão, aprovar a proposta de

orçamento e investimento, designar e dispensar os membros, aprovar sobre as alterações no estatuto, dentre outros (LEI Nº 9.637 DE 15 DE MAIO DE 1998).

A respeito do contrato de gestão, o artigo 5º define que “entende-se por contrato de gestão o instrumento firmado entre o Poder Público e a entidade qualificada como organização social, com vistas à formação de parceria entre as partes para fomento e execução de atividades relativas às áreas relacionadas no art. 1º”. O contrato deve ser elaborado em comum acordo e deve descrever sobre as atribuições, as responsabilidades e obrigações tanto do Poder Público quanto da OS. O contrato após ser aprovado pelo conselho administrativo da instituição, deve ser dirigido ao Ministro de Estado para aprovação. Os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade devem ser observados, bem como os seguintes preceitos: especificação do programa de trabalho com metas estipuladas e prazos a serem alcançados, bem como os critérios para avaliação de desempenho, com utilização de indicadores de qualidade e produtividade (LEI Nº 9.637 DE 15 DE MAIO DE 1998).

A Lei nº 9.637 de 15 de maio de 1998, relata que com relação a execução e fiscalização do contrato de gestão que será realizado pelo órgão ou entidade supervisora da área de atuação correspondente à atividade fomentada. A OS deverá apresentar ao final de cada exercício ou quando solicitado os relatórios relevantes a execução do contrato, que apresente comparativos das metas com os resultados, bem como as prestações das contas. A autoridade supervisora indicará uma comissão para avaliar os resultados atingidos que deverá encaminhar um relatório conclusivo sobre a avaliação realizada. Caso sejam percebidas quaisquer ilegalidades, os fiscais responsáveis deverão dar ciência ao Tribunal de Contas da União.

A Lei nº 9.637 de 15 de maio de 1998, fomenta as atividades sociais das entidades qualificadas como OS, que são declaradas como entidades de interesse social e utilidade pública, para todos os efeitos legais. As OS poderão receber recursos monetários e bens públicos para que ocorra o cumprimento do contrato de gestão, bem como é permitido a permuta de imóveis por outro de igual ou maior valor, desde que os novos bens integrem o patrimônio da União. Já com relação a desqualificação de uma OS, de acordo com o artigo 16º “o Poder Executivo poderá proceder à desqualificação da entidade como organização social, quando constatado o descumprimento das disposições contidas no contrato de gestão”. A desqualificação

é sempre realizada através de processo administrativo, garantido o direito de defesa pelos membros da OS.

Por fim a Lei nº 9.637 de 15 de maio de 1998, relata que a OS deverá em no máximo noventa dias publicar o contrato de gestão que regulamentará os procedimentos para contratação de obras e serviços, bem como para as compras com os recursos advindos do Poder Público. As OSs qualificadas deverão ainda dar ênfase ao atendimento do cidadão, aos resultados qualitativos e quantitativos e ao controle social das ações de forma transparente.

#### **4.2.3 Organizações de Parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil**

As questões acerca das Organizações de Parcerias estão discriminadas na Lei nº 13.019 de 31 de julho de 2014. O artigo 1º define que:

Esta Lei institui normas gerais para as parcerias entre a administração pública e organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação.

São consideradas como organização da sociedade civil: as entidades privadas sem fins lucrativos que não distribui os recursos entre seus membros, mas que aplique nas atividades realizadas. As sociedades cooperativas, integradas por pessoas em situação de vulnerabilidade alcançadas por programas e ações sociais. E as organizações religiosas definidas como as que se dediquem a atividades ou a projetos de interesse público e de cunho social distintas das destinadas a fins exclusivamente religiosos (LEI Nº 13.019 DE 31 DE JULHO DE 2014).

A parceria é firmada com a administração pública que se considera a União, os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e respectivas autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista prestadoras de serviço público, e suas subsidiárias. Já a definição de parceria se dá através do conjunto de direitos, responsabilidades e obrigações estipulada entre a administração pública e a OS. A parceria exige o dirigente, que é quem detém o poder de gerir a organização da sociedade civil e o administrador público que é o membro com competência para

assinar os termos exigidos para a parceria. Além disso exige o gestor que por sua vez é o responsável pela gestão da parceria (LEI Nº 13.019 DE 31 DE JULHO DE 2014).

Para que a parceria seja firmada fazem-se necessários alguns documentos, tais como, termo de colaboração, termo de fomento e o acordo de cooperação que são meios por qual são formalizadas as parcerias para que possa ocorrer a transferência de recursos financeiros do Poder Público para a organização. As parceiras também exigem alguns conselhos ou comissões, como por exemplo, o conselho de política pública que atua através de políticas públicas que envolvam a área de atuação da entidade (LEI Nº 13.019 DE 31 DE JULHO DE 2014).

A comissão de seleção destina-se ao processamento e julgamento dos chamamentos públicos, ou seja, é um procedimento seletivo que garante que os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade e outros, estão sendo respeitados. Por fim a comissão de monitoramento e avaliação destina-se ao monitoramento e avaliação das parcerias realizadas mediante os termos assinados. Assim como as demais associações, as organizações da sociedade civil que realizam parceria com a administração pública devem realizar a prestação de contas, ou seja, devem apresentar relatórios financeiros e contábeis que comprovem a veracidade da parceria (LEI Nº 13.019 DE 31 DE JULHO DE 2014).

A celebração do termo de colaboração ou de fomento, está garantido conforme descrito no Artigo 5º da Lei nº 13.019 de 31 de julho de 2014:

O regime jurídico de que trata esta Lei tem como fundamentos a gestão pública democrática, a participação social, o fortalecimento da sociedade civil, a transparência na aplicação dos recursos públicos, os princípios da legalidade, da legitimidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da economicidade, da eficiência e da eficácia.

Além disso, a Lei nº 13.019 de 31 de julho de 2014, elenca sobre a capacitação dos gestores, conselheiros e membros da entidade, sobre a transparência e controle tanto da administração pública quanto da organização parceira, sobre o fortalecimento da participação social e da divulgação das ações para que os cidadãos possam participar das atividades da organização. Além disso, o plano de trabalho deve descrever com clareza a parceria estipulada, bem como as metas e atividades a serem realizadas.

A Lei nº 13.019 de 31 de julho de 2014, ainda relata quais os requisitos para a parceria, tais requisitos devem estar descritos nas normas internas da organização.

Os principais requisitos são: atividade de relevância pública e social, transferência do patrimônio a outra pessoa jurídica no caso de dissolução, escrituração conforme as Normas Brasileiras de Contabilidade. É imprescindível que a organização possua: no mínimo um, dois ou três anos de existência com cadastro ativo, experiência nas atividades contidas na parceria, instalações e condições materiais, bem como capacidade técnica e operacional para exercer as atividades.

Para que a celebração seja de fato efetivada, é necessário apresentar as certidões de regularidade fiscal, previdenciária, tributária, de contribuições e de dívida ativa, certidão de existência jurídica ou cópia do estatuto, cópia da ata de eleição do quadro de diretores atual, relação nominal atualizada dos membros, além de comprovação do endereço declarado. Por fim para que ocorra a celebração, a administração pública deverá realizar o chamamento público, indicar a existência de orçamento para a parceria, declarar que as estruturas físicas e intelectuais da organização estão aptas, aprovar o plano de trabalho, emitir parecer técnico e jurídico acerca da possibilidade de celebrar a parceria (LEI Nº 13.019 DE 31 DE JULHO DE 2014).

Os motivos pelas quais uma sociedade civil não pode celebrar a parceria são: não estar regularmente constituída ou quando estrangeira não estar autorizada a funcionar no território nacional, não ter prestado conta da última parceria celebrada, ter membro dirigente que participe do Poder Público na mesma esfera da entidade, bem como, cônjuges e parentes até segundo grau. Além disso, as instituições não podem ter tido as contas rejeitas nos últimos cinco anos – salvo as exceções, assim como não poder ter recebido punições (LEI Nº 13.019 DE 31 DE JULHO DE 2014).

Para a formalização é necessário o termo de colaboração, o termo de fomento ou o acordo de cooperação, que devem constar o objeto pactuado, as obrigações de ambas as partes, o valor total e cronograma dos desembolsos, assim como outras exigências. As entidades que firmarem parceria poderão ter despesas somente com a finalidade da entidade compreendendo sua estrutura física e tecnológica, para pagar os servidores públicos e colaboradores que executarem o plano de trabalho, desde que compreenda o pagamento dos impostos obrigatórios e outros (LEI Nº 13.019 DE 31 DE JULHO DE 2014).

A Lei 13.019 de 31 de julho de 2014, afirma que os recursos serão disponibilizados conforme o cronograma, no entanto, poderão ficar retidos em casos de irregularidades e deverão ser depositados em conta corrente com isenção de

tarifas bancárias. A lei ainda relata as obrigações do gestor, como por exemplo, acompanhar e fiscalizar a parceria, informar ao superior os casos de irregularidades, emitir parecer com análise da prestação de contas e verificar e disponibilizar materiais e equipamentos necessários para a finalidade da instituição. Nos casos de irregularidades por parte da organização, o Poder Público poderá retomar os bens em poder da instituição, bem como poderá assumir a responsabilidade pela execução das finalidades pelo período restante.

A Lei 13.019 de 31 de julho de 2014, relata a respeito da prestação de contas, onde informa as normas gerais e os prazos. Além de descrever as responsabilidades e as sanções. De forma geral a organização deve respeitar todas as regras prevista para a prestação de contas, bem como deve respeitar o prazo de noventa dias após o termino da parceria, quando superior a um ano para apresentar a prestação de contas. Já quando a organização não cumpre o plano de trabalho, está sujeita a advertências, suspensões e outras sanções administrativas.

Por fim, a Lei 13.019 de 31 de julho de 2014, relata que a administração pública poderá disponibilizar sistema eletrônico – atual Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF) –, para a compra e contratações que envolvam os recursos financeiros da parceria. Caso a organização tenha autorização da União, também poderá utilizar o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasses (SICONV). Além disso, é garantido que a organização receba alguns benefícios, tais como, doações de até 2% da receita bruta de empresas e bens imóveis considerados irrecuperáveis, apreendidos, abandonados e disponíveis pela Receita Federal.

As finalidades que as organizações devem ter para a celebração da parceria são: promover a assistência social, a cultura, a defesa e a conservação do patrimônio histórico e artístico, a educação, a saúde, a segurança alimentar e nutricional, a defesa, a preservação e conservação do meio ambiente e o desenvolvimento sustentável, o voluntariado e o desenvolvimento econômico e social de combate à pobreza. Além disso, poderá realizar a experimentação, não lucrativa, de novos modelos socioprodutivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito, promover os direitos estabelecidos, construir novos direitos e assessorar juridicamente de forma gratuita, promover a ética, a paz, a cidadania, os direitos humanos, a democracia e demais valores universais (LEI Nº 13.019 DE 31 DE JULHO DE 2014).

A Lei 13.019 de 31 de julho de 2014, afirma que também poderão celebrar parcerias as organizações religiosas que se dedicam a atividades de cunho social distintas aos fins exclusivamente religiosas e as instituições que estudam e realizam o desenvolvimento das tecnologias alternativas, bem como as que divulgam informações e conhecimentos técnicos e científicos a respeito das atividades já mencionadas.

### 4.3 Plano de negócios

O desenvolvimento de um plano de negócios exige entender o que significa esta ferramenta de gestão. Para Dornelas (2011, p.4), o plano de negócios é um “documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócio, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro”. Em resumo, o plano de negócios é um documento que descreve a empresa e que tem como premissa apresentar uma organização para seus fornecedores, investidores, colaboradores, clientes e etc.

De acordo com Biagio e Batocchio (2005, p. 3), o plano de fundo de um plano de negócios “é muito mais importante para a estratégia empresarial do que apenas para convencer um investidor sobre a viabilidade do negócio, um cliente quanto a organização da empresa ou, ainda, um fornecedor quanto a solidez da empresa”. O plano de negócios, portanto, nada mais é que um cartão de visita, um *checklist*<sup>1</sup> do que deve ser feito e um guia para a incursão de uma empresa na gestão estratégica.

Biagio e Batocchio (2005) afirmam que é importante ressaltar que um plano de negócios pode e deve ser feito também por empresas de porte pequeno, visto que se torna vital conhecer as necessidades para o fortalecimento do negócio. A respeito do início do plano de negócios não é possível precisar. O que se sabe é que muitas empresas iniciam sem um planejamento, sendo comum ouvirmos dos empreendedores que todo o seu processo está gravado em sua mente.

Conforme o SEBRAE (2013), a ação de colocar no papel as ideias não são antigas. No Brasil é possível afirmar que o surgimento do plano de negócios iniciou com o processo de globalização econômica, a partir da década de 1990. Nesta época, as empresas tornaram-se mais expostas a competitividade advinda da

---

<sup>1</sup> *Checklist*, palavra em inglês, que significa lista de verificações (nota da autora).

internacionalização do mercado, e precisaram adaptar-se e atualizar-se para manterem-se ativas. Até a década de 1990, o plano de negócios era praticado apenas por grandes empresas, no entanto, passou a ser necessário também para as pequenas que com o crescimento econômico necessitavam de ferramentas para apresentar seus empreendimentos. Sendo que nesta época as instituições financeiras também começaram a exigir que as previsões de negócios estivessem detalhadas.

Bernardi (2014, p. 9) afirma que o plano de negócios se justifica “como uma boa prática de gestão no desenvolvimento da empresa, seja para revisar periodicamente o atual modelo de negócios, seja para projetos estratégicos específicos ou para estabelecer e avaliar as premissas fundamentais ao desenvolvimento do negócio”. O plano de negócios por si só não irá garantir o sucesso de uma empresa, entretanto, quando elaborado com qualidade e com atenção, permite aumentar as chances de um empreendimento reagir as mais diversas adversidades encontradas no dia a dia. Visto que este documento permite refletir e compreender as atitudes necessárias para suprir as necessidades, além de criar bases sólidas para a estratégia do negócio.

De acordo com Bernardi (2014), o principal benefício do plano de negócios é o fato de conduzir e obrigar o empreendedor a concentrar-se nas estratégias, nos objetivos, nas competências, nas estruturas, nos investimentos, ou seja, na organização por completo. Sendo que é nesta análise que é possível detectar as fraquezas, as forças, as ameaças e as oportunidades do negócio, bem como as ações necessárias para cada âmbito da empresa.

Para Dornelas (2011) existem cinco objetivos para quais o plano de negócios pode ser utilizado nas empresas. O primeiro objetivo é para testar a viabilidade do negócio, visto que após o plano de negócios concluído é possível afirmar se a empresa é viável ou não. Caso não exista viabilidade, é importante que o empreendedor não veja como algo negativo, e sim, que evitará aplicar tempo e recursos financeiros em algo que no planejamento já demonstrou ser inviável. O segundo objetivo é orientar a criação da estratégia, visto que este é o ponto principal de um plano de negócios, sendo possível desenvolver planos táticos e operacionais. Os planos táticos dizem respeito ao nível intermediário da gestão e o operacional ao plano detalhado das operações da empresa (FIGURA 1).

**Figura 1 - Objetivos do plano de negócios**



Fonte: Elaborado a partir de Dornelas (2011).

Para Dornelas (2011), o terceiro objetivo é atrair recursos financeiros, uma vez que, praticamente todos os bancos, investidores, agências de fomento governamentais e outros exigem o plano de negócios da organização para analisar as oportunidades antes de tomar uma decisão. Dornelas (2011, p. 7) enfatiza que “sem o plano de negócios, dificilmente o empreendedor conseguirá acessar essas fontes de recursos”. O quarto objetivo é transmitir credibilidade, pois empreendedores que desenvolvem planos de negócios para seus empreendimentos obtêm respeito por entenderem a importância do planejamento. Por fim, o quinto objetivo é desenvolver a equipe de gestão, dado que, negócios em sua fase inicial dificilmente conseguem remunerar bem seus colaboradores. A explanação do plano de negócios pode atrair verdadeiros talentos que entenderão o crescimento que a empresa alcançará.

É necessário entender que o plano de negócios pode ser desenvolvido em qualquer estágio da empresa. Dornelas (2011, p. 8) afirma que “a decisão de quando fazer está relacionada ao objetivo que se quer atingir, a oportunidade que se quer perseguir, ou ao redirecionamento estratégico que se quer dar a empresa”. No entanto, as empresas em fase inicial são as que mais demandam um bom plano de negócios, visto que necessitam iniciar de forma estruturada. De acordo com Bangs Jr

(2002, p. 19) existem três razões principais para que um empreendedor deve dar-se o trabalho de elaborar um plano de negócios por escrito:

O processo de organizar um plano de negócios, incluindo as reflexões que você faz antes de começar a registrá-lo por escrito, obriga-o a assumir um posicionamento não emocional, crítico e objetivo em relação ao seu projeto como um todo; O produto acabado – o seu plano de negócios – é um instrumento operacional que, se usado de forma apropriada, irá auxiliá-lo a gerenciar seu negócio e trabalhar efetivamente para seu sucesso; O plano de negócios concluído transmite suas ideias para outros e fornece a base para sua proposta de financiamento.

É preciso também destacar acerca do público que se destina um plano de negócios. É comum acreditar-se que se destina apenas para aqueles que buscam financiamentos, no entanto, além destes existem vários públicos que se interessam pelo plano de negócios. É essencial que o empreendedor verifique as peculiaridades que cada público exige, visto que o que é importante para um pode não ser para outro. Dornelas (2011, p. 9) afirma que é “sábua a decisão de se desenvolver várias versões de um mesmo plano de negócios para atender aos objetivos de interlocutores diferentes”.

Os vários públicos para quais os planos de negócios pode interessar são: parceiros para estabelecimento de estratégia conjuntas, incubadora de empresas para analisar os candidatos que pleiteiam vagas na incubadora, bancos comerciais para decidir sobre a concessão de financiamentos, investidores e bancos de investimentos para as empresas de capital de risco, pessoas jurídicas, BNDES<sup>2</sup>, agências de governo, investidores pessoas física (anjos) e outros interessados. Além disso os públicos podem ser fornecedores para outorgar crédito para compra de mercadorias e matéria prima, a própria empresa para comunicação interna dos gestores com a diretoria e os colaboradores e os clientes para vender a ideia e o produto/serviço (DORNELAS, 2011).

Por fim, de acordo com o SEBRAE (2013) existem três tipos de planos de negócios. Os modelos não precisam seguir um padrão único, visto que devem atender as necessidades das instituições. O primeiro modelo é o plano de negócios completo que tem como objetivo a busca de uma maior quantidade de dinheiro ou apresentar

---

<sup>2</sup> A sigla BNDES, significa, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (nota da autora).

uma visão detalhada da empresa. Seu tamanho varia de 20 a 40 páginas, uma vez que, aponta todos os aspectos de forma bem detalhada.

O segundo modelo é o plano de negócios resumido que tem como objetivo apresentar de forma enxuta as informações a um público alvo específico. Neste modelo a objetividade merece foco total. Seu tamanho varia de 10 a 15 páginas. O terceiro e último modelo é o plano de negócios operacional que é geralmente utilizado de forma interna nas empresas. Seu tamanho varia conforme a necessidade da organização e quais informações deseja repassar ao público em questão (SEBRAE, 2013).

De forma geral, o SEBRAE (2013) resume que o plano de negócios deve seguir uma sequência lógica que permita ao leitor entender a organização da empresa, seus produtos e serviços, suas estratégias e sua situação financeira. A elaboração de um plano de negócios não pode ser o resultado final do planejamento, pois seu maior objetivo é atingir todas as metas descritas para o sucesso da empresa. O modelo de estrutura do plano de negócios geralmente aplicado as empresas está exemplificado no anexo 02. No caso da OSCIP Acasa de Amor será necessário aplicar algumas alterações, conforme descrito no decorrer deste trabalho.

#### **4.3.1 Finanças**

Atualmente a administração de finanças nas organizações tem recebido grande importância, visto que toda gestão dos recursos financeiros, ocorre por meio desta área, sem o qual é impossível desenvolver qualquer atividade. De acordo com Gitman (2010, p. 3), finanças é definido como “a arte e ciência de administrar o dinheiro. [...] Finanças diz a respeito ao processo, as instituições, aos mercados e aos instrumentos envolvidos nas transferências de dinheiro entre pessoas, empresas e órgãos governamentais”.

Sobral e Peci (2008) relatam que o desempenho de uma empresa não depende somente do produto, da estratégia de marketing ou de colaboradores excelentes, e sim, de uma administração financeira segura e eficiente, uma vez que as finanças são consideradas o coração de toda organização. Neto e Lima (2009) afirmam que as finanças corporativas, ou seja, as finanças das empresas estudam os processos e as tomadas de decisões. Sobral e Peci (2008, p. 360) ainda sintetizam que o ato de administrar as finanças:

Compreende o conjunto de atividades relacionadas com a gestão do fluxo de recursos financeiros na organização e tem a dupla responsabilidade de captar os recursos necessários às atividades da empresa e alocá-los de forma a alcançar os objetivos organizacionais. Uma vez que tais recursos são indispensáveis, a administração financeira assume papel fundamental no desenvolvimento de todas as atividades empresariais, contribuindo, de forma decisiva, para o sucesso do negócio.

O sucesso da área financeira de qualquer organização está atrelado a capacidade de gestão do administrador. Conforme Neto e Lima (2009), as constantes mudanças no cenário econômico exige que o gestor financeiro desenvolva uma visão integrada da organização com o ambiente externo, visto que as técnicas tradicionais se tornaram insuficientes. Neto e Lima (2009, p. 04) afirmam que “o gestor financeiro moderno deve possuir uma visão do todo da empresa, destacando suas oportunidades, tanto internas como externas. Deve ainda apresentar capacidade de bem interpretar os dados e informações e inferir, a partir deles, comportamentos e ações futuros”.

Conforme Sobral e Peci (2008) existem três funções básicas para o administrador financeiro. A primeira está ligada a análise, planejamento e controle financeiro, isto quer dizer, que cabe ao gestor “coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades e fluxos financeiros da empresa por meio de orçamentos e relatórios financeiros, bem como em participar ativamente nas decisões estratégicas” (SOBRAL e PECCI, 2008, p. 360 e 361).

Para Sobral e Peci (2008), a segunda função diz respeito a tomada de decisão dos investimentos, ou seja, cabe ao administrador financeiro definir a melhor estrutura para os ativos da organização, considerando a relação entre risco e retorno dos investimentos. E a terceira função é a tomada de decisão dos financiamentos, ou seja, está ligada as decisões que define as fontes de recursos financeiros da empresa, que deve priorizar uma estrutura adequada em termos de liquidez, custos e riscos. Em resumo, independente do ramo de atividade da empresa, os administradores financeiros são os responsáveis pelas tomadas de decisões em relação a aplicação dos recursos, ou seja, investimentos e as formas de captação dos recursos, ou seja, financiamentos.

#### 4.3.1.1 Planejamento e o plano financeiro

De acordo com Gitman (2010, p. 105), o planejamento financeiro “é um aspecto importante das operações das empresas porque fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos”. Já para Ross, Westerfield e Jaffe (2010), o planejamento financeiro deve estabelecer as formas pelas quais as metas financeiras serão atingidas, visto que o planejamento financeiro, nada mais é que uma declaração do que é necessário fazer em um determinado período. As decisões de investimentos geralmente estão associadas a períodos longos de implantações, sendo que as incertezas de tais períodos exigem que os administradores sejam capazes de prever os possíveis acontecimentos para tomarem as decisões mais corretas em relação aos recursos de uma organização.

Ross, Westerfield e Jaffe (2010) citam que a elaboração dos cenários demanda muito tempo, portanto é importante questionar quatro pontos antes de seguir com o plano. O primeiro ponto a ser questionado diz respeito as interações, ou seja, é necessário que o plano financeiro apresente qual a ligação entre o investimento e as atividades desenvolvidas pela organização, bem como as formas de financiamento disponíveis. O segundo ponto são as opções, isto quer dizer que o plano financeiro deve permitir verificar todas as possibilidades de investimento e financiamento. O terceiro ponto é a viabilidade, pois os planos financeiros devem estar de acordo com os objetivos de crescimento da organização. O quarto diz respeito a evitar surpresas, ou seja, o planejamento financeiro deve prever os possíveis acontecimentos futuros caso situações imprevistas ocorram.

Ross, Westerfield e Jaffe (2010) especificam seis aspectos que devem conter nos planos financeiros. É interessante ressaltar que os planos variam conforme as necessidades da organização, mas estes aspectos são primordiais para todos. O primeiro aspecto é realizar a previsão de vendas, mesmo sabendo-se que não são exatas, as previsões de vendas são necessárias para nortear as decisões da organização. Por depender do comportamento incerto da economia, aconselha-se que as empresas procurem outras empresas especializadas em projeções setoriais e econômicas. O segundo tópico é constituir as demonstrações, pois os planos financeiros devem conter projeções contábeis que demonstram a origem e a aplicação dos recursos. O terceiro ponto é verificar as necessidades de ativos, pois com base

nas demonstrações projetadas poderá ser discutido as aplicações do capital de giro líquido.

O quarto aspecto é verificar as necessidades de financiamento, para que seja possível estipular as políticas de dividendos e de endividamento, além disso as necessidades de financiamentos devem demonstrar esquemas de financiamento para os objetivos da organização. O quinto tópico é a variável de fechamento, ou seja, por qual motivo a organização abandonaria o investimento descrito no planejamento financeiro. Por fim, o sexto e último aspecto diz respeito as premissas básicas, ou seja, o plano deve deixar explícito o atual ambiente econômico da organização, bem como, as projeções econômicas para a época em que o plano será efetivado (ROSS, WESTERFIELD E JAFFE, 2010).

#### **4.3.1.2 Investimentos**

Conforme Born (2007, p. 228), são considerados investimentos “todos os gastos realizados pelas organizações e que atendam, simultaneamente, a dois condicionamentos básicos: a) são de propriedade da organização; b) trarão benefícios para a organização”. Já Sobral e Peci (2008) afirmam que investimento é o ato de movimentar o fluxo de caixa com gastos de capital, ou seja, adquirir ativos para dar suporte as atividades da organização com a finalidade de proporcionar benefícios econômicos.

Alguns tipos de investimentos são: equipamentos, instalações, maquinários, tecnologias, ações de outras empresas e outros. A decisão no que e do quanto investir cabe quase que exclusivamente ao administrador financeiro, visto que o crescimento da empresa está totalmente associado aos investimentos bem realizados. De acordo com Neto e Lima (2009, p. 347), as decisões de investimento “envolvem a elaboração, avaliação e seleção de propostas de aplicações de capital efetuadas com o objetivo, normalmente de médio e longo prazos, de produzir determinado retorno aos proprietários de ativos”.

**Figura 2 - Etapas para realizar um investimento**



Fonte: Elaborado a partir de Sobral e Peci (2008).

Para Sobral e Peci (2008), a decisão de investir deve atender a um conjunto de procedimento que possa fundamentar tal decisão. Este conjunto está dividido em quatro etapas. A primeira etapa busca converter as propostas em investimentos compatíveis com os objetivos da empresa. Já a segunda etapa deve dimensionar o fluxo de caixa e os riscos para que não ocorra perdas com o investimento realizado. A terceira etapa deve estipular o critério para a decisão de aceite ou não do investimento. E a quarta e última etapa deve implementar o investimento, bem como deve monitorar o processo para que caso haja necessidade o investimento seja abandonado a fim de evitar perdas. Para que o processo de investimento seja satisfatório é necessário compreender a origem do investimento, bem como a necessidade que será suprida (FIGURA 2).

Para Gitman (2010) existem quatro modalidades/tipos de investimentos. A primeira modalidade diz respeito a necessidade de ampliar a organização. O investimento em expansão justifica-se quando a empresa não consegue mais atender a demanda de seus produtos, e por isso, necessita investir em máquinas, instalações, mão de obra e outros. O segundo tipo diz respeito a modernização ou reposição dos ativos e ocorre quando os maquinários se tornam obsoletos. É de interessante que a empresa saiba o momento correto de substituir seus ativos, pois grandes transtornos – como por exemplo, problemas na produção – podem acontecer e acima de tudo podem afetar o faturamento.

Gitman (2010, p. 350) relata que o terceiro tipo de investimento serve para arrecadar ou adquirir, ou seja, “refere-se aquelas decisões de investimentos que uma empresa deve tomar ao considerar a utilização de determinados bens fixos sob a

forma de arrendamento ou *leasing*<sup>3</sup> (sem que a empresa apresente um direito legal de propriedade sobre os mesmos), ou adquiri-los plenamente”. Por fim a última modalidade descreve sobre outras origens de investimento, tais como, serviços de assessorias, pesquisa e desenvolvimento, publicidade e outros. Os investimentos considerados como outros, buscam proporcionar maior eficiência e controle das operações, incremento das vendas, etc.

#### 4.3.1.3 Custos

De acordo com Bertó e Beulke (2011, p. 19), os custos constitui “a expressão monetária dos insumos e consumos ocorridos para a produção e venda de um determinado produto ou serviço”. Santos (2010, p. 146) complementa que “a apuração, análise e controle de custos geram informações necessárias à tomada de decisões, como precificação, definição da carteira de produtos e serviços, além da avaliação econômica de novos projetos de investimentos”.

Segundo Santos (2010), as empresas de forma geral não concedem a devida importância para a qualidade das informações referente aos custos, o que acarreta na ineficiência das decisões monetárias da empresa. Para Megliorini (2002, p. 9), os custos são “classificados de várias formas para atender às diversas finalidades para as quais são apurados”.

Existem quatro tipos de custos importantes para qualquer empresa: diretos, indiretos, fixos e variáveis. Para Santos (2010, p. 152), alguns custos “são exclusivos de determinados produtos ou serviços e por isso são chamados custos diretos”. Bertó e Beulke (2011) afirmam que os custos diretos precisam ser claramente identificados nos produtos vendidos ou nos serviços prestados. Megliorini (2002), afirma que é possível compreender facilmente os custos diretos, basta identificar se é possível quantificar a utilização do elemento no produto ou serviço.

Bertó e Beulke (2011, p. 23) relatam que os custos indiretos “dão sustentação ao funcionamento das atividades. Apresentam como característica, em geral, a impossibilidade de ser medidos, identificados, quantificados diretamente em cada unidade comercializada”. Santos (2010) relata de forma sucinta que os custos

---

<sup>3</sup> *Leasing*, termo em inglês, que significa locação financeira (nota da autora).

indiretos são aqueles compartilhados por todos os produtos, serviços ou departamentos.

Para Santos (2010, p. 152), um dos maiores problemas para a apuração de custos “é fazer a distribuição dos custos indiretos entre produtos e serviços. A prática mais utilizada é fazer o rateio dos custos indiretos pelos produtos ou serviços a partir de determinado critério, mas sempre será questionável”. Portanto, para Megliorini (2002, p. 11), “essa base de rateio deve guardar uma relação próxima entre o custo indireto e o objeto de custeio, evitando causar distorções no resultado final”.

Para Bertó e Beulke (2011), os custos fixos tem como característica manter-se inalterados independente da quantidade produzida, vendida ou de prestação do serviço, ou seja, o aumento ou diminuição das quantidades mantém esse grupo de custos igual. Já os custos variáveis, conforme Megliorini (2002), variam conforme o aumento ou a diminuição da produção, venda ou prestação de serviços.

Para Megliorini (2002), de forma geral, os custos são separados em dois grupos: o primeiro grupo busca apropriar os custos aos produtos ou serviços, sendo eles, os custos diretos e indiretos e o segundo grupo busca analisar o comportamento do volume produzido ou a quantidade de serviço prestado, sendo eles, os custos fixos e variáveis.

#### **4.3.1.4 Tributos**

De acordo com Cardoso (2017), os tributos são obrigações a pagar, criados por lei que impõe as pessoas físicas ou jurídicas o compromisso de entregar parte da renda e patrimônio para a manutenção do Estado. A Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966, em seu artigo 3º define tributo como “toda prestação pecuniária compulsória, em moeda cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada”. Já o artigo 5º da referida Lei diz que “os tributos são impostos, taxas e contribuições de melhoria”.

Conforme Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014), com relação a tributação das associações ou organizações da sociedade civil não existe nada específico sobre todos os tipos de tributos, isto se dá pelas inúmeras possibilidades de atuação das associações e principalmente pela legislação dos tributos serem diferentes conforme

o nível de governo – federal, estadual e municipal. Na maioria dos casos as organizações civis são isentas de tributos, no entanto, existem alguns obrigatórios.

A nível de impostos federal é obrigatório o pagamento dos impostos de importação e exportação para as associações que importarem ou exportarem algum tipo de produto. Já com relação ao Imposto sobre a Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ) todas as associações são isentas desde que cumpram alguns requisitos, tais como, não remunerar os dirigentes, não distribuir ganhos para os associados, aplicar a renda e patrimônio nas finalidades da organização (CARDOSO, CARNEIRO E RODRIGUES, 2014).

Além disso, são obrigatórios os seguintes impostos federais: Declaração de Ajuste Anual do Imposto de Renda de Pessoa Jurídica, Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) – o IPI está incluindo no preço dos produtos industrializados adquiridos pela organização, Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) – é pago nas operações de crédito, câmbio, e outras aplicações financeiras, e por fim o Imposto Territorial Rural (ITR) – caso a associação tenha propriedades em território urbano (CARDOSO, CARNEIRO E RODRIGUES, 2014).

Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014) elencam que as contribuições para a União são os encargos trabalhistas e previdenciários, tais como, INSS<sup>4</sup> e FGTS<sup>5</sup> e os demais relacionados a folha de pagamento, tais como, contribuição patronal, férias, 13<sup>o</sup> e etc. As associações que tem como finalidade atividades rurais devem pagar a contribuição sobre a produção rural que equivale a 2,5% da receita bruta da comercialização da produção para o INSS. Por fim para a União ainda deve ser pago a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (CONFINS) no valor de 3% sobre a receita bruta para as associações que realizam a comercialização de mercadorias e serviços.

As taxas para a União, são: a taxa portuária para as associações que utilizarem os portos nos casos de exportação e a taxa de classificação paga ao Ministério da Agricultura e Saúde para a inspeção, fiscalização e licenciamento para a comercialização de produtos animais ou vegetais. Já para os estados, as organizações civis devem contribuir com os seguintes impostos: Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA), Imposto sobre a Transmissão de Bens

---

<sup>4</sup> INSS, sigla que significa Instituto Nacional do Seguro Nacional (nota da autora).

<sup>5</sup> FGTS, sigla que significa Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (nota da autora).

Imóveis (ITBI) e Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICMS) (CARDOSO, CARNEIRO E RODRIGUES, 2014).

Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014) ainda elencam que as associações devem pagar aos estados, a taxa de registro das associações nos cartórios. Já para os municípios deve ser pago o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), o Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN) e outros. Por fim, aos municípios devem ser pagas as taxas de limpeza pública, de iluminação pública e as demais taxas e contribuições que variam conforme o serviço prestado pelos órgãos públicos.

#### **4.3.1.5 Captação de recursos**

De acordo com Vergueiro (2016), em teoria a captação de recursos deve ser um processo desenvolvido de forma estruturada pelas entidades para obterem auxílio voluntário do que necessitam para o momento. Estes auxílios podem ser tanto financeiros como materiais, e podem vir dos mais variados tipos de organizações, sejam elas privadas ou públicas. Entretanto, a prática da captação de recursos exige uma equipe dedicada em buscar novas formas de atrair doações, aproximando a entidade da comunidade, demonstrando sempre total transparência.

Vergueiro (2016) complementa que captar recursos é entender que o trabalho de buscar doações é fundamental para que a organização cumpra a sua finalidade. Conforme a OAB SP (2007, p. 9), tanto “pessoas físicas e jurídicas de direito privado são fontes de recursos usualmente acessadas pelas organizações do terceiro setor”. Vergueiro (2016) afirma que a existência do terceiro setor e a necessidade de captação de recursos, resulta em um profissional específico para atender a demanda das instituições.

Para Vergueiro (2016), o captador ou mobilizador de recursos é responsável por assegurar o avanço econômico da entidade, pois o foco do seu trabalho está em proporcionar receitas, principalmente através de doações. Através do captador, a instituição aprimora a sua principal fonte monetária, uma vez que o especialista desenvolve estratégias que garantam as parcerias com empresas privadas e instituições públicas, bem como com a comunidade geral. De acordo com a OAB SP (2007), a forma mais comum de captação de recursos é através de doações. As doações podem ser realizadas por empresas privadas ou públicas, pessoas físicas,

agências internacionais de financiamento e através do governo. Na figura 3, estão expostas nove formas de captar recursos.

**Figura 3 - Formas de captar recursos**



**Fonte:** Elaborado a partir de Oliveira (2017).

A primeira forma é a participação da instituição em editais de empresas privadas, nacionais ou internacionais, negócios sociais e fundações que se disponibilizam em financiar atividades que contribuam para a sociedade. A segunda forma é a realização de eventos, como por exemplo, apresentações de dança ou musicais, visto que é possível realizar a venda de convites, bem como a criação de bazares e a venda de alimentos. A terceira forma de obter recursos é através de financiamento coletivo *online*. Estes financiamentos são realizados através de sites específicos em captação e oferecem taxas administrativas mais baratas. No Brasil, a plataforma mais conhecida é a Kickante que oferece uma taxa de 10% para ONGs e causas pessoais (OLIVEIRA, 2017).

A quarta forma de obter recursos são as campanhas de doações, sendo esta a forma mais tradicional de arrecadação. Para as campanhas de doações é importante elaborar um planejamento de comunicação para que todos os objetivos sejam alcançados. A quinta forma é as doações através de notas fiscais, sendo este considerado, o modelo mais simples. Entretanto, é fundamental ressaltar que esta

forma de doação só está disponível para as ONGs cadastradas nos programas da administração pública. No Rio Grande do Sul, o programa é chamado de Nota Fiscal Gaúcha e apresenta cerca de 2.700 mil ONGs cadastradas<sup>6</sup> (OLIVEIRA, 2017).

A sexta forma de captar doações é através de doadores individuais, ou seja, pessoas que não estejam ligadas as instituições públicas ou privadas, mas que compreende a importância da causa e as necessidades da instituição. A sétima forma é a de patrocínio, ou seja, fundações e empresas que não realizam editais, mas que cedem espaço para a entidade apresentar seu projeto. É essencial que o representante domine a finalidade da organização e que empresa doadora acredite na causa (OLIVEIRA, 2017).

A oitava forma de obter doações, é através da tecnologia, como por exemplo, o desenvolvimento de um aplicativo ou a opção de doar através do próprio site da organização. Os altos investimentos em tecnologia muitas vezes não possibilitam a ONG possuir tais facilidades, no entanto, a parceria com empresas especializadas já resulta em doação para a empresa. Por fim, a nona forma é conhecida como *face-to-face*, ou seja, o diálogo na rua, sendo este um método ainda muito eficaz, no entanto, exige organização e domínio dos aspectos da entidade para obter sucesso (OLIVEIRA, 2017).

A captação de recurso eficaz exige um planejamento coerente e bem estruturado. Pascoal (2015) define que o planejamento da captação de recursos envolve qualquer ação que a entidade possa realizar para se manter ativa. Algumas informações são obrigatórias no plano de captação, como por exemplo, qual o valor que a instituição precisa, qual a maneira de angariar os recursos e como os recursos serão utilizados. Já na apresentação do plano, é interessante que o captador comente sobre a causa e a história da ONG, bem como sobre as responsabilidades dos membros, ou seja, como a instituição está estruturada.

Vergueiro (2016) relata que o plano de captação deve ser sucinto e de fácil compreensão. Além disso deve ser considerado como fundamental para o desenvolvimento da organização, visto que hoje a organização estratégica e a transparência são consideradas competências importantíssimas no momento de avaliação. A captação de recursos é o que mantém as entidades e aproximar

---

<sup>6</sup> Disponível em: <<https://sld.sefaz.rs.gov.br/Paginas/entidadesHabilitadas.aspx>>. Acesso em 21 mai. 2018.

doadores que acreditam na causa da entidade garante veracidade e sustentabilidade financeira.

#### 4.3.1.6 Demonstrativos contábeis

Os demonstrativos contábeis têm o propósito de apresentar a atual posição patrimonial e financeira de uma organização. Sobral e Peci (2008) afirmam que os relatórios dos demonstrativos contábeis devem ser gerados periodicamente, visto que são utilizados para análise e controle da situação financeira da empresa, bem como servem de embasamento as decisões de credores, investidores e outros. Além disso devem servir de base para a tomada de decisão por parte dos gestores da organização. De acordo com Neto e Lima (2009), as demonstrações contábeis devem apresentar os valores do exercício anterior.

Para Slomski *et al* (2012, p. 12), os demonstrativos contábeis devem permitir aos usuários “avaliar e tomar decisões econômicas sobre alocação de recursos e demonstrar a existência de *accountability*<sup>7</sup> da entidade, quanto aos recursos que lhe foram confiados”. Além disso deve fornecer informações sobre as fontes, destinação e o uso dos recursos financeiros, a forma como a entidade financiou as atividades e como reuniu os recursos financeiros, a forma como cumpriu com as obrigações e etc. Além de fornecer informações, as demonstrações contábeis devem permitir realizar previsões, tais como, identificar os riscos e incertezas e prever os recursos que serão necessários para continuar as atividades.

Os demonstrativos contábeis devem ser apresentados de forma a distinguir-se completamente dos demais documentos da instituição. No caso das entidades do terceiro setor é imprescindível que apresente as seguintes informações: nome da entidade e as alterações de informações realizadas no exercício anterior, a data-base, ou seja, o período abrangido pelas demonstrações contábeis, a moeda de apresentação e o nível de arredondamento utilizado nos valores e se os documentos apresentados se referem a uma entidade individual ou a uma entidade econômica (SLOMSKI *ET AL*, 2012).

De acordo com Sobral e Peci (2013, p. 568), as demonstrações financeiras obrigatórias “devem ser elaboradas anualmente”, sendo as principais: o balanço

---

<sup>7</sup> *Accountability*, palavra inglesa que significa, prestação de contas (nota da autora).

patrimonial, a demonstração do resultado do exercício (DRE) e o fluxo de caixa. Para Ross, Westerfield e Jaffe (2010) o balanço patrimonial pode ser definido como um retrato do atual momento da organização, apresentando de forma resumida os ativos, ou seja, o que a empresa possui e os passivos, isto quer dizer, as obrigações da empresa. A diferença entre passivo e ativo resulta no patrimônio líquido da empresa. Sobral e Peci (2013, p. 568), resumem o balanço patrimonial como um “relatório que apresenta a situação patrimonial da empresa em determinado momento, mostrando os saldos dos bens, dos direitos e das obrigações” (ANEXO 03).

Silva (2008) afirma que o DRE é o demonstrativo que busca apresentar os resultados da empresa em um determinado período, ou seja, se a organização obteve lucro ou prejuízo. O DRE tem como base acumular as receitas, os custos e as despesas de um determinado período. Conforme Sobral e Peci (2013, p. 568), o DRE é um “relatório que apresenta uma síntese financeira dos resultados das operações e atividades da empresa durante dado período” (ANEXO 04).

Ross, Westerfield e Jaffe (2010) afirmam que o fluxo de caixa é considerado o mais importante dos demonstrativos contábeis. Por fluxo de caixa entende-se a diferença das entradas e das saídas monetárias, sendo assim um: “relatório que evidencia a variação de caixa e as disponibilidades financeiras da empresa. Apesar de não ser obrigatória no Brasil, é considerada uma das mais importantes declarações do ponto de vista da administração financeira da empresa” (SOBRAL e PECCI, 2013, p. 569). (ANEXO 05).

As demonstrações financeiras devem ser acompanhadas de relatórios que contenham pareceres dos administradores, para que assim seja possível informar aos acionistas e/ou investidores o atual desempenho e as expectativas futuras. Além disso deve conter também um parecer de algum auditor externo que seja capaz verificar a veracidade das demonstrações financeiras apresentadas, proporcionando ainda mais credibilidade em momentos de negociações com investidores (SOBRAL e PECCI, 2013).

#### **4.3.2 Gestão de Pessoas**

Para Marques (2016), gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é um departamento interno de uma empresa que tem como responsabilidade gerir o capital humano, ou seja, os colaboradores. Este

departamento é o coração das empresas, uma vez que é responsável por todo e qualquer processo que envolva as pessoas da instituição. Além disso é responsável por disseminar a cultura da organização, uma vez que deve conhecer todos os processos internos e formas de funcionamento da empresa.

Para Chiavenato (2010, p. 14), a moderna gestão de pessoas “consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações como para as pessoas que nelas trabalham”. Marques (2016) completa que a gestão de pessoas deve resolver possíveis conflitos que impeçam o desenvolvimento dos colaboradores, bem como é responsável por selecionar e avaliar perfis qualificados para as necessidades da empresa.

Chiavenato (2010) elenca que a gestão de pessoas se refere as práticas necessárias para administrar as pessoas, tais como, agregar talentos, integrar e orientar pessoas, modelar o trabalho individual e em equipe, recompensar pelo desempenho e resultados alcançados, avaliar o desempenho, treinar e desenvolver, bem como manter relacionamentos consistentes entre colaboradores e a empresa. Já Marques (2016), afirma que na gestão de pessoas são tratados assuntos, como por exemplos, análise e descrições de cargos, administração de salários, recrutamento e seleção, comunicação e outros.

#### **4.3.2.1 Recrutamento**

Para Sobral e Peci (2013, p. 516), o recrutamento é “o processo de localização, identificação e atração de candidatos qualificados para ocupar um cargo na estrutura de pessoal da organização”. Já Chiavenato (2010, p. 114), complementa que “o recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo. Na verdade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho”.

De acordo com Chiavenato (2010), o recrutamento é como uma via de mão dupla, enquanto comunica e divulga oportunidades, também atrai os candidatos para os processos de seleção. Nos casos que o recrutamento apenas consegue comunicar oportunidades, não está atingindo seus objetivos, uma vez que o objetivo fundamental do recrutamento é obter pessoas para as funções de uma empresa. Sendo assim, o

recrutamento pode ser tanto interno como externo. Sobral e Peci (2013, p. 516), descrevem que o recrutamento interno como o:

Preenchimento de uma vaga para um posto de trabalho mediante a realocação de funcionários atuais, que podem se promovidos ou transferidos de outras unidades. De modo geral, o recrutamento interno ocorre por escolha de um superior hierárquico, de uma pessoa cujo perfil seja considerado adequado ao cargo ou por meio de um concurso interno.

De acordo com Sobral e Peci (2013), o recrutamento externo ocorre quando a empresa inicia o processo de busca de talentos fora da organização. A necessidade do recrutamento externo muitas vezes está atrelada aos novos cargos, as saídas de colaboradores e a própria falta de colaborador capacitado para tal função dentro da organização. Chiavenato (2010) relata que as empresas podem recrutar novos talentos externos nas mais variadas plataformas, tais como, agências de recrutamentos, anúncios em jornais e mídias sociais, parcerias com escolas e universidades e outros.

#### **4.3.2.2 Seleção**

Conforme Sobral e Peci (2013), após identificado o grupo de candidatos internos ou externos, a organização inicia o processo de seleção. Chiavenato (2010), afirma que o processo de seleção funciona como um filtro para que seja possível localizar as pessoas que possuem os requisitos necessários para ingressar na organização. Sobral e Peci (2013, p. 518) afirmam que no processo de seleção “avaliam-se as competências e qualificações dos candidatos e sua adequação as exigências do cargo”.

Sobral e Peci (2013) relatam que vários instrumentos auxiliam os recrutadores no momento da seleção e que estes instrumentos devem variar conforme a estratégia adotada pela empresa. Os meios mais conhecidos para selecionar são: os formulários, os testes e as entrevistas. Os formulários de emprego, nada mais são que os currículos que as pessoas elaboram com suas principais experiências profissionais, bem como suas características mais importantes. É geralmente através dos currículos que as organizações têm o primeiro contato com o candidato.

Já os testes são exercícios em que os candidatos são submetidos afim de complementar as informações encontradas nos currículos. Alguns testes mais comuns

são: as dinâmicas em grupos, teste de inteligência, testes de personalidade, testes de aprendizados e outros. Por fim, a forma mais utilizada de seleção são as entrevistas. É através das entrevistas que ocorre o contato direto entre recrutador e candidato e que se pode esclarecer as dúvidas advindas dos currículos ou dos testes (SOBRAL e PECI, 2013).

#### 4.3.2.3 Treinamento e desenvolvimento

Sobral e Peci (2013, p. 522) descrevem que o treinamento é um processo educacional de curto prazo que:

Mediante procedimentos organizados, visa dotar funcionários novos ou antigos de habilidades, conhecimentos e competências de forma a melhorar seu desempenho no cargo atual. O principal objetivo do treinamento é preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas de seu cargo.

Conforme Chiavenato (2010) o treinamento não é apenas adequar uma pessoa ao cargo, mas sim, a forma de alavancar o desempenho do colaborador. O processo de treinamento é composto por quatro fases: a primeira fase é o diagnóstico, onde encontra-se as necessidades a serem atendidas pelo treinamento. A segunda fase é o desenho, ou seja, a elaboração do programa de treinamento. Já a terceira fase é implementação, que nada mais é que a execução do programa de treinamento. Por fim, a quarta fase é a avaliação, ou seja, a verificação dos resultados obtidos (FIGURA 4).

Figura 4 - Fases do processo de treinamento



Fonte: Elaborado a partir de Chiavenato (2010).

Sobral e Peci (2013) citam dois tipos de desenvolvimento: pessoal e o organizacional. O desenvolvimento pessoal é um processo de longo prazo que orienta competências do colaborador em si, pois visa ampliar a capacidade individual. O desenvolvimento organizacional, por sua vez, está baseado no desenvolvimento pessoal, pois este está atrelado a melhoria dos valores, crenças, comportamentos e atitudes dos membros em prol da organização. Seu objetivo principal é tornar a organização cada vez mais eficaz, conciliando as necessidades dos trabalhadores aos objetivos da empresa.

#### **4.3.2.4 Descrição de cargos**

De acordo com Oliveira (2007, p. 4), a descrição de cargos “é um processo que consiste em determinar, pela observação e pelo estudo, os fatos ou elementos que compõem a natureza de um cargo e o torna distinto dos outros cargos existentes na organização”. De um modo geral, a descrição de cargos define algumas responsabilidades principais e lista as tarefas que cada colaborador deve realizar. Conforme a legislação brasileira não existe cargos definidos para as OSCIPs, no entanto, alguns são de suma importância, como por exemplo, presidente, diretor financeiro, diretor de RH, diretor de comunicação e marketing, assistente social, voluntários e secretária (SIMÕES, 2013).

Para Oliveira (2007), o presidente deve representar a instituição frente ao governo, a comunidade, aos membros, pois é o responsável pelos resultados finais das organizações. É o presidente responsável pela administração, pelo planejamento estratégico e pelos meios para alcançar os objetivos. Já o diretor financeiro deve organizar, planejar e controlar todas as atividades financeiras, afim de assegurar os objetivos e metas da empresa. Além disso participa e articula as negociações em prol da instituição, bem como, relaciona-se com as mais variadas organizações que podem trazer recursos monetários para a empresa.

Oliveira (2007) relata que o diretor de comunicação e marketing deve controlar todas as atividades de comunicação, bem como implantar políticas mercadológicas. Além disso, planeja as formas e meios para comunicar as necessidades e os objetivos da entidade. Já o diretor de recursos humanos é o responsável por gerir as pessoas das entidades, bem como os processos para recrutamento e seleção. Além disso deve

coordenar as questões acerca de cargos, salários, benefícios, incentivos, legislação trabalhista e previdência e deve garantir a segurança dos profissionais.

Ao diretor de RH estão ligados mais dois tipos de profissional: o assistente social e o voluntário. Para Oliveira (2007), o assistente social é responsável pelas políticas sociais da entidade, assim como, é de responsabilidade deste profissional elaborar, coordenar e executar programas sociais para promover a participação da entidade na sociedade. De acordo com Dohme (2001), o voluntário é quem doa seu trabalho, seus potenciais e talentos em função de atividades desafiantes e gratificantes em prol da realização de uma ação de natureza social”. O modelo de descrição de cargos a ser adotado, está exemplificado no anexo 06.

### **4.3.3 Marketing social**

De acordo com Sina e Souza (1999), o marketing social é a adaptação das ferramentas tradicionais do marketing, para que as pessoas adotem o comportamento que desenvolve o bem-estar de um determinado público ou da sociedade em geral. Kotler (1978, p. 288) complementa que o marketing social é:

O projeto, a implementação e controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma ideia ou prática social num grupo-alvo. Utiliza conceitos de segmentação de mercado, de pesquisa de consumidores, de configuração de ideias, de comunicações, de facilitação de incentivos e a teoria da troca, a fim de maximizar a reação do grupo-alvo.

Conforme Kotler (1978) existem três diferenças importantes entre o marketing comercial e o marketing social. A primeira diferença diz que o marketing comercial procura satisfazer desejos e necessidades, já o marketing social busca modificar atitudes e comportamentos. A segunda diferença relata que o marketing comercial tem como objetivo principal obter lucros, no entanto, o marketing social não visa nenhum tipo de lucro. A terceira diferença diz que o marketing comercial leva ao mercado produtos e serviços, já o marketing social oferece ideias para gerar novas atitudes. Riesemberg (2016) complementa que a premissa básica do marketing social é que o público alvo acredite na ideia para que assim se possa gerar uma atitude de mudança.

O mix de marketing social contempla além dos 4 P's tradicionais – preço, praça, produto e promoção –, os P's de público, parceria, política e pagamento. Para Sina e

Souza (1999), o produto do marketing social deve interferir nas emoções das pessoas, pois o produto é um comportamento que a entidade quer que a pessoa adote. Portanto, o produto de uma OSCIP deve descrever seu objetivo social e apresentar seus benefícios para o público atendido. De acordo com Riesemberg (2016), o produto do marketing social deve promover benefícios com base nos valores do público-alvo, demonstrando ao usuário que ao utilizar o produto, a pessoa pode ser quem deseja. Em resumo, o produto é a mudança social almejada, ideia ou prática de comportamento, que no caso do marketing social é intangível.

Sina e Souza (1999) afirmam que o preço no marketing social está relacionado a valores intangíveis, ou seja, ao tempo e esforço que as pessoas precisaram entregar. Nestes casos, o preço pode estar atrelado ao custo emocional que a pessoa está disposta a “pagar”. Para Riesemberg (2016), é necessário compreender os principais obstáculos financeiros, psicológicos, culturais, políticos e ambientais para que a atitude seja modificada. Conforme Silva (2017), este P no marketing social tem um caráter especial, pois ao mesmo tempo que o preço pode ser monetário, pode não ser. Isto ocorre porque o preço do bem social pode ter valor monetário, como pode ter custo físico ou psicológico, e além disso, pode estar relacionado ao tempo e energia dedica ao produto social. Em suma, o preço pago pode ser o tempo dedicado a causa, como o valor monetário dedicado através de doações.

Sina e Souza (1999, p. 34), ao citar a praça do marketing social, afirmam que “devido ao fato de no marketing social o produto se tratar de um comportamento mais do que um item físico, a questão passa a ser onde o comportamento está disponível”. Esta questão determina o local onde deve ser exposto as questões da instituição para que o público seja alcançado. Riesemberg (2016) descreve que a praça é a estratégia de aproximação dos produtos sociais ao público-alvo e que todas as informações e ferramentas de mobilização devem estar disponíveis. Silva (2017) relata que a praça pode ser compreendida como o conjunto de todas as organizações/pessoas que tem influência no fluxo do produto/serviço social.

Para Sina e Souza (1999), o P de promoção é o mais importante do mix de marketing social, pois na promoção é necessário focar nas emoções e motivações das pessoas, atingindo assim seu comportamento. Alguns métodos para isso são: publicidade em televisão, mídias sociais, eventos para divulgar a causa, congressos e outros. Riesemberg (2016) afirma que a promoção é a estratégia de aproximação

do público ao produto social, ou seja, a promoção deve ser a motivação para a mudança social.

Sina e Souza (1999) mencionam que o público no marketing social, pode ser tanto interno quanto externo, pois são todos aqueles que se busca envolver na instituição, ou seja, o público interno são os membros e atendidos da instituição e o público externo é a sociedade de forma geral. De acordo com Silva (2017), no público do marketing social deve-se considerar dois grupos: o primeiro é público que terá benefícios com os resultados obtidos nas campanhas de ação social e o segundo é o público que atua para cumprir os objetivos de coletar os mais variados recursos. O requisito básico do marketing social é conseguir diferenciar-se conforme o público que se deseja atingir, mesmo que não seja fácil identificar os novos segmentos de interesse.

Para Sina e Souza (1999), a parceria deve ser estabelecida com pessoas e organizações que tenham a mesma visão da organização, para que assim seja possível encontrar caminhos que o trabalho em conjunto agrega benefícios para ambos os lados. Já para Silva (2017), é através das parcerias que as OSCIPs adquirem os recursos necessários para propagarem suas ideias, ou seja, a parceria vai muito além de apenas desenvolver ações de marketing social em conjunto, é necessário encontrar entidades que acreditam nas mesmas ideias. Nas parcerias as OSCIPs podem obter benefícios através de materiais, de serviços dos colaboradores e recursos financeiros.

Sina e Souza (1999) relatam o P de política, ou seja, a legislação precisa ser considerada no ambiente que irá influenciar no comportamento das pessoas, pois instituições que apresentam questionamentos acerca de sua situação perante as exigências legais estipuladas em leis acabam por perder credibilidade. Para Silva (2017), o P de política está intimamente ligado a análise da situação legal do ambiente onde será inserido a campanha social e da percepção se o meio que envolve a campanha é ou não favorável ao sucesso. Neste P é fundamental discernir como as leis podem preservar e promover os resultados que a organização social visa alcançar.

Para Sina e Souza (1999), o último P do marketing social é o P de pagamento que está relacionado as fontes de recursos externos, como por exemplo, governo ou outras empresas privadas. Este P está intimamente ligado a captação de recursos das entidades, pois na maioria das vezes suas atividades não são capazes de gerarem

recursos para sua sustentabilidade. Silva (2017) afirma que a sustentabilidade financeira das organizações sociais está atrelada principalmente aos recursos externos, pois são as doações de particulares, empresas privadas ou públicas que sustentam o desenvolvimento das atividades.

De acordo com Sina e Souza (1999), o marketing social exige a elaboração de um planejamento para que seja possível alcançar de forma eficaz os objetivos da instituição. Para tal planejamento é necessário desenvolver com clareza a mensagem e os materiais para atingir o público alvo, bem como é necessário realizar pré-testes de todos os programas e campanhas, para que assim possam ser implementados de forma a obter resultados satisfatórios e que permitam a avaliação e controle de todas as ações de marketing da organização.

#### **4.3.4 Serviços**

Conforme Paixão (2014, p. 64), os serviços são “ações ou atividades que uma empresa desempenha, nos quais existe a interação direta entre funcionários da prestadora de serviço e os consumidores atendidos”. No caso dos serviços, os consumidores atendidos determinam a respeito da qualidade da experiência na atividade. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) existem muitas definições para serviços, no entanto, todas declaram que o ponto central do serviço é sua intangibilidade e consumo simultâneo, ou seja, o serviço não é tocável como um produto, mas exige seu aproveitamento no momento que está sendo realizado por alguém.

Para Paixão (2014) existem dois tipos de serviços: os de consumo e os industriais. Os serviços de consumo são aqueles prestado diretamente ao consumidor e são divididos em três subgrupos: conveniência – o consumidor opta por qualquer prestadora, pois não existem diferença perceptíveis; escolha – o consumidor precisa optar, pois muitas vezes apresentam valores diferenciados; e, especialidade – o consumidor desprende esforço para procurar, pois são serviços especializados. Os serviços industriais são aqueles prestados a uma determinada organização, divididos em três tipos: os serviços de equipamentos se refere as instalações ou manutenções, os serviços de facilidade são atividades financeiras, de limpeza, de seguros e outros, e os serviços de orientação são aqueles que auxiliam nas tomadas de decisões.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) elencam cinco características dos serviços. A primeira característica é a participação do cliente no processo dos serviços, ou seja, é necessária atenção ao todo do processo para que o cliente se sinta satisfeito. Já a segunda característica é a simultaneidade, isto quer dizer, ao mesmo tempo em que são criados, os serviços são consumidos e por isso não podem ser estocados. A terceira característica diz respeito a mercadoria ser perecível, ou seja, por não poder ser estocado, se não for usado acaba por se perder para sempre. Já a quarta característica é a intangibilidade, ou seja, os serviços são considerados apenas ideias ou conceitos. E por fim, a quinta característica é a heterogeneidade, isto quer dizer que como o serviço exige interação entre prestador e consumidor resulta em experiências diferentes para cada participante.

#### **4.3.4.1 Qualidade em serviços**

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 146), a avaliação da qualidade dos serviços surge:

Ao longo do processo de prestação do serviço. Cada contato com um cliente é referido como sendo um momento de verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não ao cliente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado.

Gomes (2014) define que a qualidade em serviços é o grau em que as expectativas dos consumidores foram atendidas, possibilitando assim a percepção do serviço prestado. De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), quando as expectativas são ultrapassadas, a qualidade do serviço é considerada excelente, no entanto, quando as expectativas são frustradas a qualidade do serviço é considerada inaceitável. Gomes (2014) relata que a qualidade do serviço deve ser compreendida do ponto de vista do consumidor, já que é ele quem avalia o serviço através de suas experiências, e jamais dos direcionamentos que a empresa prestadora do serviço deseja repassar ao seu consumidor.

A qualidade em serviços passa por cinco dimensões, sendo elas, a confiabilidade, a responsabilidade, a segurança, a empatia e os aspectos tangíveis. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) denotam a respeito dessas dimensões e definem que a confiabilidade é a aptidão de prestar o serviço com confiança. A

responsabilidade é a subordinação de auxiliar o cliente e fornecer o serviço rapidamente. A segurança está concernente ao conhecimento dos colaboradores, bem como a capacidade de transmitir confiança. A empatia é a demonstração de interesse e atenção as necessidades dos clientes. E os aspectos tangíveis é a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação.

Por fim, Duarte (2016) sugere quatro passos para melhorar a qualidade dos serviços prestados. O primeiro passo para a melhoria é ouvir as críticas, sugestões e elogios que os clientes relataram durante o serviço. O segundo passo é sempre utilizar as melhores práticas do mercado, uma vez que o mercado está em constante mudança e que a maioria das práticas já foram testadas, sendo possível extrair somente aquelas que apresentam maiores benefícios. O terceiro passo é investir na melhoria do processo como um todo, abrangendo cada etapa necessária para conclusão do serviço. E o quarto passo é promover a comunicação, isto quer dizer, que diferentemente dos produtos, as mensagens acerca dos serviços devem receber mais atenção e precisão para que o cliente entenda a necessidade do serviço em si.

#### **4.3.4.2 Processos de serviços**

De acordo com Chiavenato (2010, p. 167), os processos são o:

Conjunto de atividades estruturadas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado. É, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e espaço, tendo um começo e um fim e entradas e saídas claramente identificadas. É uma sequência linear de ações que se sucedem.

Conforme Andreoli e Rossini (2015), gerenciar e administrar processos não é tão simples quanto se parece, pois é importantíssimo saber identificar o momento de manter os processos da forma que estão ou de modificá-los a fim de proporcionar melhorias no conjunto geral da organização. A necessidade de alterar os processos é considerada uma atividade complexa para as empresas, pois em muitos casos é necessário desfazer-se de alguns produtos ou serviços, pessoas e equipamentos, por exemplo. Entretanto a avaliação constante dos processos é necessária para qualquer organização, no entanto, é necessário compreender o momento correto para qualquer modificação.

De acordo com Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) existem quatro categorias amplas de serviços que realizam algum tipo de processamento. O primeiro tipo é o processamento de pessoas, ou seja, para receber o serviço, o cliente deve participar fisicamente do processo, por exemplo, serviços em salões de beleza. O segundo tipo é o processamento de posses físicas, isto quer dizer que, são os serviços de manufatura que não envolvem produção e consumo simultâneo, como por exemplo, manutenção de equipamentos. O terceiro tipo é o processamento de estímulo mental, ou seja, são os serviços que tem o poder influenciar nas atitudes e comportamentos, como por exemplo, telejornais. E o quarto tipo é o processamento de informações, ou seja, este processamento foi revolucionado pela tecnologia da informação, mas ainda existem informações que não processadas por máquinas.

Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 246), os processos descrevem “o método e a sequência em que funcionam sistemas operacionais de serviços e como eles se interligam para criar a proposição de valor prometida aos clientes”. No processo de serviços existe dois pontos de vista. O primeiro ponto de vista é do cliente, ou seja, os serviços são experiências. O segundo ponto de vista é da organização, isto quer dizer que, os processos são criados e gerenciados para criar experiências para o cliente. Nos serviços que possuem alto contato por parte do cliente, eles tornam-se integrantes da operação como um todo, e com isso o processo completo do serviço torna-se a única experiência do consumidor. Quando os processos dos serviços são mal elaborados, costumam resultar em entregas lentas, frustrantes e de péssima qualidade, o que na maioria das vezes deixará os clientes insatisfeitos.

Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 247) afirmam que para documentar os processos de serviços, a forma mais simples é o fluxograma, pois é uma “técnica que demonstra a natureza e a sequência das etapas que envolvem a entrega de serviços aos clientes”. O fluxograma é uma forma fácil de compreender a totalidade da experiência do serviço. Além disso, os fluxogramas permitem entender todas as etapas do processo, bem como se todas estão sendo cumpridas com a qualidade necessária para que o cliente se sinta satisfeito.

Martins (2012) afirma que o fluxograma é a ferramenta utilizada para representar a sequência e interação do processo por meio de símbolos gráficos. Com os símbolos é possível obter uma melhor visão do funcionamento do processo como um todo, facilitando o entendimento e tornando a descrição do processo ou da tarefa mais visual e espontânea. No processo de serviços, o fluxograma tem como objetivo garantir

qualidade e aumentar a produtividade, visto que o documento do fluxo de atividade permite aplicar melhorias.

De acordo com Martins (2012), para que o entendimento do fluxograma seja facilitado e a análise do processo ocorra, o diagrama utiliza-se de diversos símbolos que representam ações ou momentos do processo. O uso de todos os símbolos não é obrigatório, pois devem ser utilizados conforme as necessidades do processo mapeado. De modo geral, os símbolos que demonstram o início ou fim do processo e a tomada de decisões são os mais utilizados (FIGURA 5).

**Figura 5 - Simbologia para fluxograma**

	Indica o início ou fim do processo
	Indica cada atividade que precisa ser executada
	Indica um ponto de tomada de decisão
	Indica a direção do fluxo
	Indica os documentos utilizados no processo
	Indica uma espera
	Indica que o fluxograma continua a partir desse ponto em outro círculo, com a mesma letra ou número, que aparece em seu interior

Fonte: Martins (2012).

Com relação aos fluxogramas, é possível verificar que existem três modelos mais utilizados: vertical, parcial e global. De acordo com Llatas (2012), o primeiro tipo é o fluxograma vertical ou diagrama de processos que é mais utilizado para detalhar operações de um determinado departamento da empresa, fragmentando as atividades complexas em pequenas etapas. Lima (2016) relata que no cabeçalho do fluxograma vertical devem estar as informações sobre o processo estudado, bem como o responsável pelo desenho e a data da preparação. Os fluxogramas verticais servem

para padronizar os processos, pois definem os procedimentos operacionais padrões e auxiliam como documento para a qualidade da empresa (FIGURA 6).

**Figura 6 - Modelo de fluxograma vertical**

Fluxograma Vertical do Processo					
Código do fluxograma: 00025		Página: 01 de 01			
Objeto de Estudo / Material / Produto:	Atividade	Presente	Proposto	Economia	
Pallets	Operação ○	3			
Processo: Recebimento e Armazenagem de Pallets	Transporte ⇨	2			
	Espera D	1			
Local: Armazém W-42	Inspeção □	1			
Método: ( X ) Presente ( ) Proposto	Armazenagem ▽	1			
Formulado por: Rafael Lima	Data: 19/03/2016	Distância total (m)	420		
Aprovado por: João Silva	Data: 23/03/2016	Tempo (min)	105		

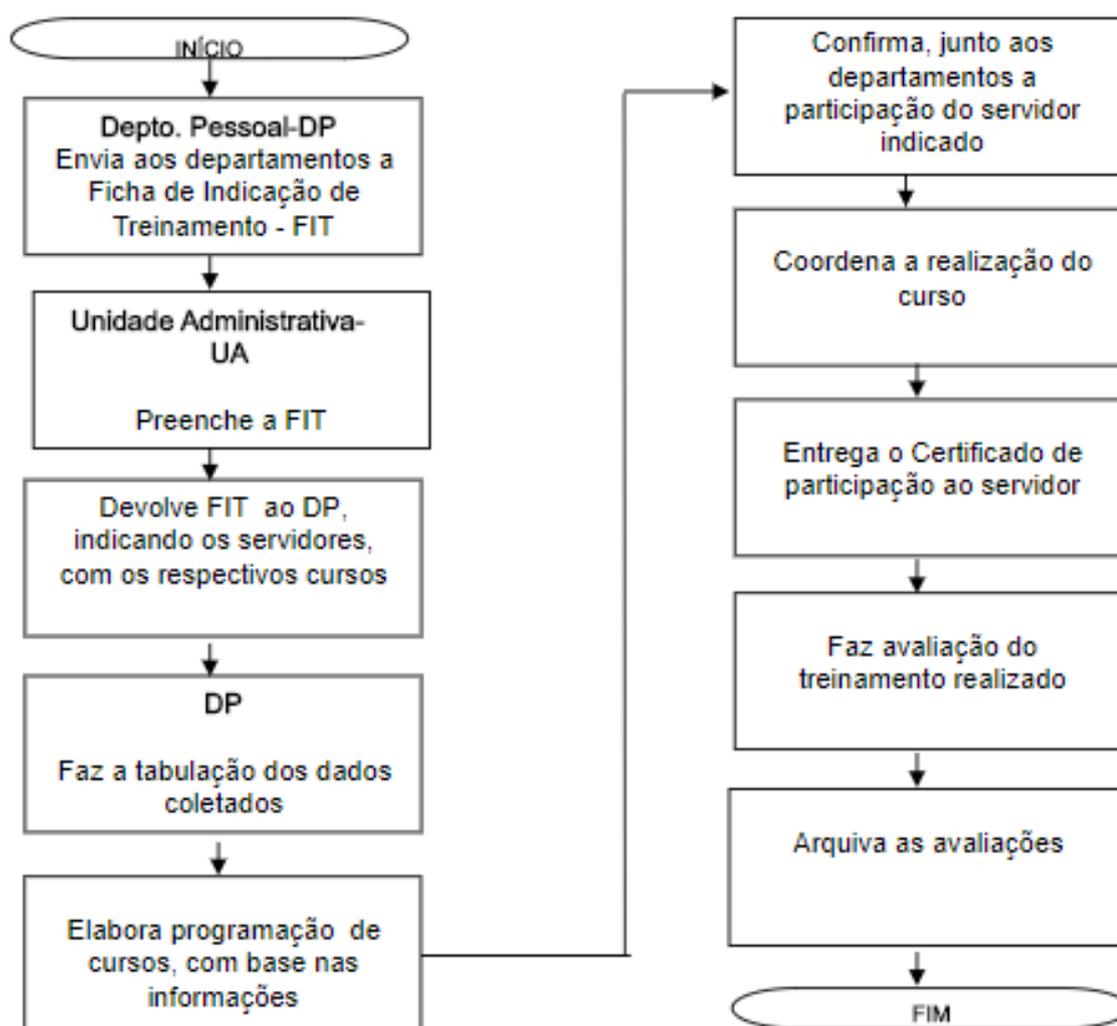
Descrição	Distância (metros)	Tempo (min)	Tipo de Atividade					Observações
			○	⇨	D	□	▽	
1 Caminhão estaciona na doca de descarregamento	-	5						
2 Descarregamento dos pallets para a área "Transit"	100	12						Caminhão médio com 10 pallets
3 Conferência do material recebido com NF e <i>packing list</i>	-	10						
4 Impressão do relatório de recebimento	20	22						
5 Levar relatório ao motorista e liberar caminhão	10	1						
6 Cadastro dos pallets no sistema e colocação de <i>tag</i> RFID	10	22						
7 Empilhadeira armazena pallets nos porta-pallets	250	30						Distância média de 25m por pallet
8 Registro do endereço onde os pallets foram colocados	30	3						

Fonte: Lima (2016).

Para Llatas (2012), o segundo tipo é o fluxograma parcial ou descritivo, que tem por objetivo descrever detalhadamente as atividades, documentos e informações de um determinado processo. Para Filho (2018), o objetivo principal do fluxograma parcial é descrever de forma mais detalhada as interações do processo. Com relação ao fluxograma vertical, apresenta desenhos mais complexos, no entanto, assim como o modelo vertical é muito útil para o levantamento de dados dos processos. No fluxograma parcial os símbolos estão interligados de acordo com a ordem do

processo. Quando ocorre a circulação de documentos ou sequência de atividades, a representação acontece por meio de setas convencionais, pois a troca de informações é simbolizada por setas tracejadas (FIGURA 7).

Figura 7 - Modelo de fluxograma parcial

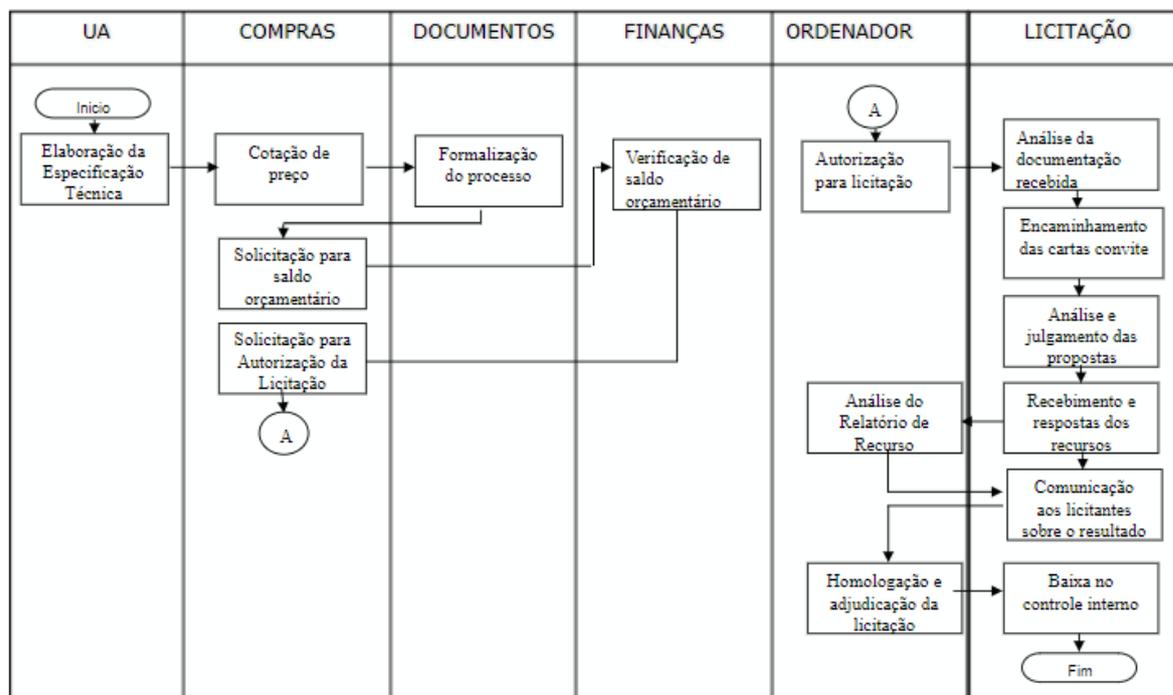


Fonte: Souza (2014).

Llatas (2012), relata que o terceiro e último tipo é o fluxograma global ou de colunas que proporciona uma visão completa e precisa do processo em análise, demonstrando com clareza o fluxo das informações. De acordo com Sens (2013), o fluxograma global é o mais utilizado pelas empresas, pois é utilizado tanto no levantamento quanto na descrição de novos procedimentos. Além disso, permite demonstrar com clareza o fluxo de informações e dos documentos, tanto dentro

quanto fora da empresa. O fluxograma global apresenta grande versatilidade devido a maior diversidade dos símbolos (FIGURA 8).

**Figura 8 - Modelo de fluxograma global**



Fonte: Moreno (2014).

Ao aplicar o fluxograma em um processo ou tarefa, é possível encontrar diversas vantagens que apontam para a importância da utilização. O fluxograma melhora a compreensão do processo de trabalho, relata de forma facilitada o passo a passo necessário para que o trabalho seja realizado, estabelece as normas padrões para execução do processo, relata a sequência e interação entre as atividades, demonstra as possíveis falhas no processo, serve como fonte de informação para análise crítica e serve como base de consulta em caso de dúvidas (MARTINS, 2012).

## 5 MÉTODO DE PESQUISA

Conforme Marconi e Lakatos (2008), o método é o agrupamento de práticas sistemáticas e racionais que apresentam maior segurança, permitindo alcançar o objetivo, através do caminho traçado, possibilitando a verificação dos erros e auxiliando nas decisões. Para Gil (2002), a pesquisa serve para encontrar respostas para os problemas propostos e que ainda não possuem informações adequadas.

### 5.1 Delineamento da pesquisa

As definições metodológicas deste estudo partem da necessidade de compreender quais os aspectos necessários para a elaboração de um plano de negócios para uma OSCIP. Conforme Diehl e Tatim (2004, p. 52), a pesquisa qualitativa pode descrever:

A complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento dos particulares do comportamento dos indivíduos.

De acordo com Gibbs (2009) existem vários motivos para se realizar uma pesquisa qualitativa. Sendo um deles o fato de que a pesquisa qualitativa não visa formular hipóteses e sim, busca desenvolver e refinar os conceitos existentes em seu processo de pesquisa. Para tanto, se realizou uma pesquisa descritiva própria das ciências humanas e sociais e, que tem por objetivo observar, registrar e analisar fenômenos. Em suma, a pesquisa descritiva busca conhecer as diversas situações que ocorrem na vida social, política e econômica do indivíduo ou da organização. Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 66):

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.

Gil (2002) afirma que muitas pesquisas que são definidas como descritiva devido aos seus objetivos, acabam apenas servindo para proporcionar uma nova visão do problema. Cervo e Bervian (2002, p. 67) afirmam que “em síntese, a pesquisa

descritiva, em suas diversas formas, trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade”. Para proceder com uma pesquisa é necessário identificar a técnica de pesquisa a ser utilizada.

## **5.2 Técnica de coleta de dados**

Para este estudo dois tipos de técnicas de pesquisa foram aplicadas, sendo elas: a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica nada mais é que a busca de conceitos em fontes já existentes. Gil (2002, p. 44) afirma que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Conforme Marconi e Lakatos (2008), as fontes bibliográficas são muitas e por isso, fornecem inúmeros dados ao pesquisador que necessita conhecer formas e métodos de manipular tais informações.

Já o estudo de caso, de acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 67), “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”. O estudo de caso é uma forma de pesquisa muito utilizado nas ciências sociais e baseia-se em um estudo profundo, permitindo um amplo e detalhado conhecimento. Gil (2002, p. 54) afirma que:

Nas ciências, durante muito tempo, o estudo de caso foi encarado como procedimento pouco rigoroso, que serviria apenas para estudo de natureza exploratória. Hoje, porém, é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.

## **5.3 Técnica de análise de dados**

Com base na pesquisa descritiva fez-se necessário em um primeiro momento a busca pelos conceitos acerca do tema estudado em materiais já desenvolvidos, tais como livros, artigos e outros. No decorrer da busca dos conceitos necessários foi preciso adaptar as informações, visto que a maioria do material disponível refere-se as organizações tradicionais. Após verificado e adequado todo o conteúdo necessário, iniciou-se a aplicação dos conceitos sob as necessidades da Acasa de Amor. As áreas de gestão de pessoas e serviços foram embasadas no conceitos tradicionais.

Já o plano de marketing e as finanças precisaram ser ajustadas. O plano de marketing foi elaborado com base no 8 Ps do mix de marketing social e sofreram algumas alterações para que pudessem contemplar o objetivo principal de atingir as emoções das pessoas, ao contrário de criar uma necessidade como no marketing tradicional. A área financeira recebeu maior amplitude devido a necessidade de adequar os orçamentos e os demonstrativos contábeis a situação inicial da Acasa de Amor. A busca por informação de valores durou em torno de quinze dias e após teve início a elaboração dos demonstrativos contábeis. Por fim, verificou-se a viabilidade financeira que conclui o plano de negócios.

## **6 PLANO DE NEGÓCIOS DA ACASA DE AMOR**

O plano de negócios da Acasa de Amor está dividido em seis partes. A primeira relata a organização mediante sua história. A segunda trata da organização através do seu posicionamento por meio da intenção estratégica e marca. A terceira aborda o RH com sua estrutura funcional e método de trabalho. A quarta relata o plano de marketing contemplando os 8 Ps. A quinta descreve o processo de serviço da instituição e a sexta aborda as finanças com base nos demonstrativos contábeis exigidos pela legislação.

### **6.1 Descrição da organização**

A Associação de Auxílio aos Necessitados Acasa de Amor (AANACA), é uma organização sem fins lucrativos que será fundada até 2020. A instituição também denominada de Acasa de Amor (nome fantasia) busca atender pessoas em situação de vulnerabilidade que residem em Santa Cruz do Sul – RS. A instituição está em fase de desenvolvimento e por isso ainda não possui endereço fixo. A AANACA é enquadrada juridicamente sob a forma de associação, conforme descreve a Lei nº 10.406/02, sendo constituída desta forma pela razão de ser pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos ou lucrativos, que se estabelece por pessoas que não possuem interesse financeiro.

#### **6.1.1 História**

A Acasa de Amor deseja atender as pessoas que vivem em situação de extrema vulnerabilidade e por não possuírem mais estrutura financeira, física e até mesmo familiar acabam morando nas ruas. O projeto para Acasa de Amor ocorreu após os fundadores Luander e Paula observarem a necessidade de expandir as ações sociais que já realizavam e principalmente pelo o desejo de estarem ainda mais próximos destas pessoas. A instituição é uma expansão do primeiro projeto dos fundadores que era conhecido como Ministério do Amor e que realizava ações sociais de fortalecimento as Organizações Sociais já existentes na cidade de Santa Cruz do Sul – RS. Com o Ministério do Amor o contato com os assistidos era um pouco mais distante, visto que ocorria apenas nas entregas dos recursos arrecadados.

Ao contrário do Ministério do Amor, a AANACA necessita ser instituída formalmente, visto que tem como objetivo suprir as necessidades dos assistidos de forma mais enérgica. Com isso, percebeu-se a necessidade da busca de apoio para constituição da OSCIP através de um plano de negócios. A entidade tem como objetivo estruturar-se em um espaço que seja possível realizar as mais variadas atividades com pessoas em situação de vulnerabilidade, tais como, atividades físicas, assistência médica e psicológica, espaço para higiene pessoal, descanso, alimentação e outras.

## **6.2 Organização**

### **6.2.1 Objetivo social**

O objetivo social da Acasa de Amor consiste em suprir as necessidades básicas, tais como, alimentação, higiene, saúde e emprego dos moradores de ruas de Santa Cruz do Sul – RS. A finalidade principal é reinserir os assistidos na sociedade de forma a não se sentirem mais excluídos, proporcionando restauração emocional, psicológica, física e espiritual gerando assim qualidade de vida e um novo futuro.

### **6.2.2 Nome fantasia, logotipo e slogan**

A instituição atenderá sob o nome fantasia de Acasa de Amor. A palavra “Acasa” é a junção das iniciais das seguintes palavras: agradecimento, confissão, arrependimento, súplicas e aproximação. Além disso a palavra faz referência a comunhão que somente o ambiente familiar é capaz de proporcionar. Por conseguinte, segue a palavra “Amor” que busca transmitir todo o respeito, compaixão e atenção que será transmitido aos atendidos através dos serviços oferecidos. A tipografia foi desenvolvida com letras em caixa alta para evidenciar o nome. A proximidade das letras busca retratar a comunhão que a instituição pretende transmitir (FIGURA 9).

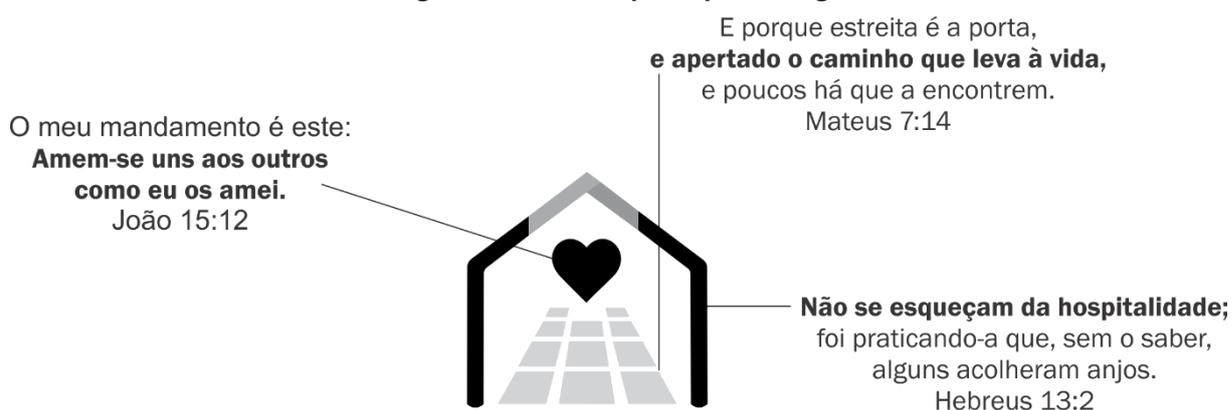
Figura 9 - Tipografia

# ACASA DE AMOR

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O logo da Acasa de Amor foi elaborado com base em três elementos principais, sendo eles, a linha que simboliza a casa, os quadrados que formam o caminho e o coração. Cada elemento está baseado em um versículo bíblico que retrata sobre a hospitalidade, o caminho e o amor. Na criação da marca da instituição optou-se por traços simples que permitem a fácil compreensão e leitura. A versão principal da marca foi criada com cores monocromáticas em tons de preto e cinza que remetem a neutralidade e seriedade que a instituição visa transmitir (FIGURA 10).

Figura 10 - Versão principal do logo



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Já na versão secundária optou-se por incluir a cor vermelha, afim de incluir uma tonalidade quente para gerar aproximação e remeter ao amor (FIGURA 11).

Figura 11 - Versão secundária do logo



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O *slogan* da Acasa de Amor foi definido como “um lugar para recomeçar” porque a instituição acredita que a passagem de cada interno será o ponto inicial de uma nova fase, pois receberão todo o atendimento necessário para reestruturarem o emocional, físico, psicológico e espiritual, gerando assim novas expectativas de futuro. Além disso, após supridas as necessidades iniciais serão reinseridos no mercado profissional, oportunizando a inclusão social (FIGURA 12).

Figura 12 - Slogan

UM LUGAR PARA RECOMEÇAR

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Na figura 13, está exemplificado a construção completa da logo da Acasa de Amor, sendo representada nas duas versões.

Figura 13 - Logo da Acasa de Amor



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### 6.2.3 Intenção estratégica

A principal intenção estratégica da Acasa de Amor é posicionar-se na sociedade como instituição de apoio as pessoas em situação de vulnerabilidade, tornando-se referência no atendimento das necessidades psicológicas e físicas e reinserindo os assistidos no mercado profissional e na sociedade.

### **6.2.3.1 Missão**

Contribuir de forma ativa na recuperação física, emocional, espiritual e psicológica de homens e mulheres com idade entre 18 e 55 anos que vivem em situação de extrema vulnerabilidade, proporcionando a oportunidade de reconstrução interior para um novo futuro.

### **6.2.3.2 Visão**

Ser uma OSCIP com grande representatividade local, por amparar e proporcionar mudança de vida, promovendo a recuperação, a qualidade de vida, o amor ao próximo e a reinserção social de pessoas em situação de fragilidade social.

### **6.2.3.3 Valores**

- Amor mútuo e compaixão;
- Ética, respeito, honestidade e comprometimento;
- Acolhimento e proteção a vida;
- Excelência de qualidade; e
- União e ação.

### **6.2.4 Objetivos**

A Acasa de Amor listou seis objetivos para o início de suas atividades. Os objetivos estão descritos abaixo:

- 1) Instituir uma força de trabalho qualificada com quinze pessoas, em um ano;
- 2) Atender quarenta moradores de rua, em três anos;
- 3) Estabelecer parcerias com dez empresas para recolocação profissional dos assistidos, em dois anos;
- 4) Cadastrar vinte doadores mensais, nos três primeiros anos;
- 5) Firmar parcerias com dez fornecedores de alimentos e materiais de higiene, em três anos;

- 6) Tornar-se instituição reconhecida como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), após 3 anos de fundação.

### 6.2.5 Material de identificação

Afim de complementar a identidade visual da instituição, a Acasa de Amor realizou a confecção do material de identificação que é composto por três elementos: crachá, cartão de visita e uniformes. A utilização destes elementos busca demonstrar a seriedade da organização, bem como facilitar a identificação das pessoas envolvidas na realização das atividades da entidade.

Figura 14 - Material de identificação



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O uniforme será composto apenas por um modelo de camisa que deverá sempre ser utilizado na instituição, nos eventos e nas atividades realizadas fora da entidade. Assim como o uniforme, o crachá deverá sempre estar junto ao colaborador para

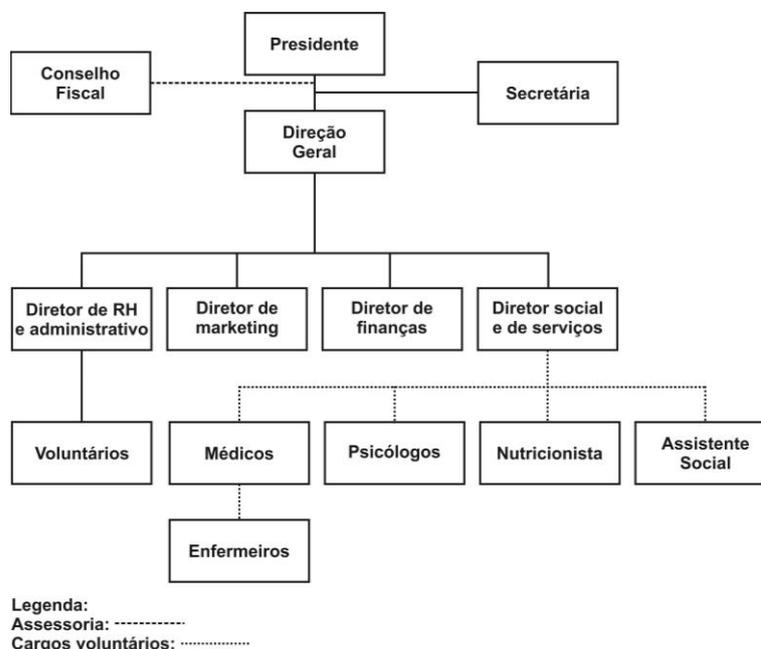
facilitar a sua identificação. Por fim, os cartões de visitas serão confeccionados apenas para presidência e diretoria, com o intuito de realizar *networking* para instituição (FIGURA 14).

## 6.3 Recursos humanos

### 6.3.1 Estrutura funcional

A estrutura funcional da Acasa de Amor descreve a forma que as atividades da instituição serão agrupadas, ou seja, com base nas áreas determinadas as decisões acerca da organização serão tomadas, afim de evitar decisões incorretas e buscando sempre solucionar da melhor maneira os problemas. As decisões de cunho geral da instituição sempre serão decididas nas reuniões da diretoria geral e as demais, ou seja, as que dizem respeito apenas ao departamento poderão ser tomadas pelo diretor responsável.

Figura 15 - Organograma



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A estrutura funcional será formada por quatro áreas específicas e de responsabilidade administrativa do seu diretor. As áreas são as seguintes:

administrativo/recursos humanos, finanças, marketing e social/serviços. No topo do organograma está o presidente que irá representar a Acasa de Amor perante a todas as esferas da sociedade. Após encontra-se a direção geral, que é a concentração de todos os diretores da instituição. Entre a presidência e direção geral está a secretária, visto que a mesma irá atender a todos os cargos de gestão. Sob a responsabilidade da direção geral está o conselho fiscal que será responsável por verificar a veracidade das contas (FIGURA 15).

Da direção geral deriva os diretores de forma individual com sua respectiva funções. O diretor de marketing e o diretor de finanças em um primeiro momento desempenham as tarefas sem apoio direto de outros colaboradores. Sob a responsabilidade do diretor de RH e administrativo estão os voluntários, visto que como diretor de RH deve selecionar e orientar os voluntários e quaisquer mais colaboradores futuros. Inicialmente o diretor social e de serviços, será o que mais possuíra cargos sob sua responsabilidade, sendo eles, os psicólogo, nutricionista, assistente social e os médicos que terá sob sua responsabilidade os enfermeiros. As decisões na Acasa de Amor inicialmente ocorrerão de cima para baixo, no entanto, tanto a direção quanto a presidência estão abertos as sugestões.

A presidência da Acasa de Amor deve representar a instituição frente ao governo, membros, colaboradores, voluntários, fornecedores, contribuintes e a comunidade geral, pois é o responsável pelos resultados finais da OSCIP. Deve dirigir todas as reuniões da instituição, responder pela instituição e pela administração realizada, avaliar e executar as decisões para alcançar os objetivos e metas estipulados (APÊNDICE 01).

A direção geral da Acasa de Amor é composta por todos os diretores da instituição, sendo de sua responsabilidade a tomada de decisão das principais atividades da organização. Cabe a direção geral determinar os objetivos da ONG, garantir a segurança e estabilidade da instituição, aprovar as decisões de maior influência, controlar todos os resultados, estabelecer e aprovar os orçamentos envolvendo as necessidades da instituição, etc.

É vital ressaltar que na Acasa de Amor todos os diretores tem o mesmo nível de influência, isto se dá, porque a visão da instituição é de não manter o poder de decisão centralizado em uma pessoa. No entanto, faz-se necessário que a instituição tenha um representante legal, visto as exigências das leis. O representante legal é um dos direitos que deve sempre ser escolhido em reunião da diretoria geral.

Assim como a lei exige que as instituições tenham um representante legal, é necessário a formação do conselho fiscal para as organizações que desejam tornarem-se parceiras do poder público e reconhecidas como OSCIP. O conselho fiscal deve ser composto por três ou mais membros e cada membro deverá ter um suplente. A principal atividade do conselho é monitorar as ações desenvolvidas pela direção geral da Acasa de Amor. Além disso, o conselho pode opinar sobre as contas da instituição. O conselho fiscal deve se reunir para analisar de forma criteriosa as demonstrações financeiras, visto que a transparência e veracidade são fundamentais para que se cumpra os objetivos da OSCIP.

Como diretor administrativo deve organizar, planejar e controlar todas as atividades administrativas e orientar os executores nas dúvidas e problemas, estabelecer as políticas de ações e acompanhar seu desenvolvimento. A coordenação da direção geral da Acasa de Amor estará a cargo do diretor administrativo. Além das atividades citadas, deve responsabilizar-se pelo cumprimento da legislação exigida para a parceria com o poder público, reconhecimento como OSCIP e manutenção da instituição. Finalmente deve verificar e aprovar as compras de equipamentos e materiais necessários para o andamento das atividades da instituição (APÊNDICE 02).

Já como diretor de recursos humanos deve organizar, planejar e controlar todas as atividades acerca da gestão de pessoas, como por exemplo, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, formação profissional, salários e outros. Tem que de avaliar os resultados dos colaboradores para extrair o melhor de cada um e necessita conduzir da melhor forma os problemas entre pessoas na instituição. Como diretor de recursos humanos deve dirigir todas as atividades nas áreas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, cargos, salários, legislação trabalhista e previdenciária, segurança e medicina do trabalho. É essencial ressaltar que o RH Social da Acasa de Amor está sob a responsabilidade do diretor administrativo e de recursos humanos.

Ao diretor de marketing cabe a função de definir e aplicar as políticas mercadológicas, controlar campanhas de publicidade e propaganda, selecionar as mídias que se enquadrem nas necessidades da organização. O diretor de marketing deve apresentar amplo conhecimento sobre marketing social, visto que as políticas mercadológicas e as campanhas devem ser direcionadas a sensibilização da causa

da instituição. Todo e qualquer posicionamento da Acasa de Amor está a cargo do diretor de marketing (APÊNDICE 03).

O diretor financeiro deve gerenciar todas as atividades financeiras da Acasa de Amor. Deve fixar políticas financeiras para agir e acompanhar as oscilações da instituição, afim de assegurar os objetivos estabelecidos. Todas as negociações para captação de recurso está sob responsabilidade do diretor financeiro, bem como os planejamentos e orçamentos das receitas e despesas. As demonstrações financeiras e contábeis que deverão ser apresentadas nas reuniões de diretoria e para o conselho fiscal também estão sob a responsabilidade do diretor financeiro. Na Acasa de Amor, o representante legal é o diretor financeiro (APÊNDICE 04).

O diretor de serviços deve controlar todas as atividades que envolvem os serviços ofertados pela a Acasa de Amor. O diretor de serviços deve garantir a qualidade em todos os processos de produção. Terá de relatar todas as necessidades de materiais, bem como aproveitar da melhor maneira os recursos oferecidos. Os setores sob responsabilidade do diretor de serviços são: cozinha, limpeza, lavanderia, segurança e saúde. Já como diretor social deve planejar e elaborar todos os projetos sociais, bem como garantir o desenvolvimento das atividades realizadas pelos voluntários (APÊNDICE 05).

A secretária da Acasa de Amor deve elaborar e digitar relatórios e documentos diversos. Atender ligações, recepcionar visitantes, parceiros, fornecedores e assistidos e auxiliar nas tarefas da diretoria e presidência. A secretária é uma pessoa de confiança de toda a diretoria e da presidência para que possa representar a instituição sempre que necessário. Como secretária deve prestar apoio nas tarefas das mais variadas áreas da instituição e deve realizar o cadastro dos assistidos (APÊNDICE 06).

Na Acasa de Amor, os médicos prestarão apenas os serviços básicos, visto que casos mais específicos serão direcionados aos postos de saúde ou hospitais. Com isso, o médico deve realizar o atendimento para avaliar o estado de saúde do assistido e direcionar o atendido para o local específico. Após realizar o diagnóstico deve receitar os medicamentos básicos que estão disponíveis na instituição quando necessário, bem como encaminhar para a enfermaria para realizar atendimento das pequenas situações. Os médicos deverão trabalhar em conjunto com os psicólogos para avaliar a necessidade de encaminhar o atendido para uma clínica de recuperação (APÊNDICE 07).

Os psicólogos deverão utilizar das técnicas e métodos da psicologia para diagnosticar e orientar os assistidos quanto a recuperação emocional e psicológica. Devem prestar total apoio, independentemente da situação que o assistido apresentar. Além do atendimento aos atendidos da Acasa de Amor, os psicólogos irão auxiliar no recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento dos novos colaboradores e voluntários da instituição (APÊNDICE 08).

A Acasa de Amor disponibiliza enfermeiros para auxiliar no atendimento prestado pelos médicos. Os enfermeiros realizam a primeira triagem dos assistidos, para posteriormente encaminhar ao atendimento médico. Após executam as atividades de atendimento com base na avaliação médica. Visto que a instituição atende apenas quadros básicos de saúde, os enfermeiros podem administrar medicamentos e realizar curativos, conforme orientação médica. Outros procedimentos mais específicos são encaminhados aos postos de saúde ou hospitais (APÊNDICE 09).

Acasa de Amor trabalha com nutricionista para proporcionar refeições de qualidade e que possam suprir as necessidades dos assistidos, visto que muitos permanecem muito tempo sem realizar refeições. A nutricionista deve elaborar e executar os cardápios de todas as refeições atentando para que os alimentos possam oferecer vitaminas e sustento suficiente para auxiliar na recuperação do assistido. Na instituição deve supervisionar a cozinha e o andamento das atividades, pois inicialmente na cozinha será utilizado mão de obra apenas voluntária (APÊNDICE 10).

Os voluntários são de indispensável para o andamento de todas as atividades da instituição, visto que o orçamento limitado não permite a contratação de muitos profissionais. A Acasa de Amor acredita que os voluntários precisam estar primeiramente com o coração aberto para doar seu tempo e suas habilidades em prol daqueles que encontram-se em situação de extrema vulnerabilidade social. Com base na disponibilidade e principalmente nas habilidades, os voluntários serão direcionados as áreas em que mais se identificam. As principais áreas que a instituição precisa de voluntários são: cozinha, limpeza, lavanderia, segurança e atendimento aos assistidos (APÊNDICE 11).

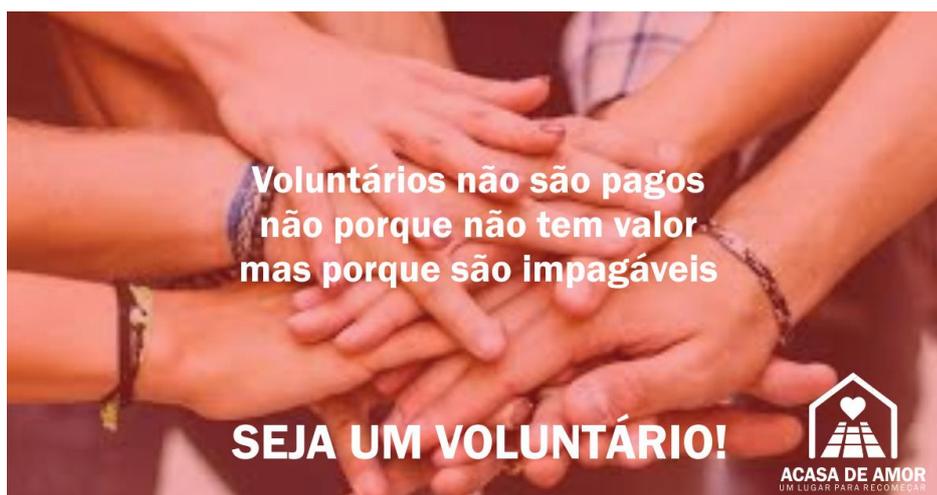
A Acasa de Amor necessita de uma assistente social para elaborar, implementar, executar e avaliar as políticas sociais aplicáveis a instituição. Além disso deve elaborar, coordenar, executar e avaliar os projetos e programas sociais internos e externos junto ao diretor social. A assistente social deve prestar orientação social aos

assistidos e prestar apoio as situações administradas pelos médicos e psicólogos (APÊNDICE 12).

### 6.3.2 Recrutamento e seleção

O recrutamento ocorre inicialmente apenas de forma externa, ou seja, a instituição busca fora da organização profissionais e voluntários para atender as demandas dos serviços oferecidos. Com base nos orçamentos limitados, o processo de recrutamento primeiramente ocorre de forma *online*, ou seja, nas redes sociais e no *site* da Acasa de Amor. Nas redes sociais são realizadas campanhas de conscientização e incentivo ao trabalho voluntário, conforme a figura 16. As campanhas nas redes sociais são realizadas conforme a necessidade da entidade.

Figura 16 - Post sobre voluntários



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

No *site* são divulgadas as oportunidades na área “doe-se”, que nada mais é que “trabalhe conosco” e vagas em aberto no modelos tradicionais de *sites*. Acasa de Amor acredita que o recrutamento de candidatos ocorrerá essencialmente pelos meios *online*, no entanto, busca realizar atividades em empresas parceiras para angariar voluntários (FIGURA 17). Após recrutados, os inscritos para os serviços passarão por uma espécie de filtro para que seja possível avaliar suas habilidades e principalmente a estrutura emocional para que possam lidar com as mais variadas situações apresentadas pelos assistidos.

Figura 17 - Site: Doe-se

The screenshot shows the 'Doe-se' website interface. At the top, there is a navigation menu with 'HOME', 'QUEM SOMOS', 'EVENTOS', 'DOE-SE', and a search bar. The main content is divided into two columns:

- CADASTRE-SE:** A registration form with fields for 'NOME COMPLETO', 'DATA DE NASCIMENTO', 'SEXO' (with a dropdown arrow), 'E-MAIL', 'TELEFONE', and 'ÁREA QUE DESEJA ATUAR' (with a dropdown arrow). Below these fields is a 'DEIXE UMA MENSAGEM' text area and an 'ENVIAR' button.
- VAGAS DISPONÍVEIS:** A section listing six job categories, each with a 'cadastr. currículo' button:
  - VOLUNTÁRIO(a)
  - ENFERMEIRO(a)
  - MÉDICO(a)
  - PSICÓLOGO(a)
  - NUTRICIONISTA
  - ASSIST. SOCIAL

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Cada recrutado deve encaminhar seu currículo, para que assim o diretor de recursos humanos os conheça melhor. Após verificados os possíveis voluntários, são realizadas entrevistas para avaliar melhor o perfil e as principais intenções. A Acasa de Amor compreende que o processo de recrutamento e seleção para ONGs é bastante enxuto e muitas vezes não conta com grande aderência, no entanto, a preservação da integridade da instituição e dos assistidos é a essência básica da organização, portanto, recrutar e selecionar colaboradores será um processo extremamente rigoroso.

### 6.3.3 Treinamento e desenvolvimento

A Acasa de Amor procura dentro dos limites orçamentários da instituição, sempre proporcionar treinamento e desenvolvimento a todos os envolvidos nas atividades da organização. Com base no público da instituição – que na maioria dos casos apresentam desestrutura emocional, psicológica e física –, cada voluntário ou colaborador deve participar da integração com a organização, ou seja, o primeiro treinamento onde obterá contato com a realidade e princípios da instituição e com a conduta necessária para desempenhar as atividades cotidianas. Posteriormente os voluntários e colaboradores recebem os treinamentos necessários específicos das suas funções.

A entidade acredita que treinamentos são sempre necessários, portanto, anualmente os voluntários e colaboradores participam de uma reciclagem de suas

funções. No decorrer dos anos, Acasa de Amor acredita que poderá proporcionar aos voluntários e colaboradores os mais variados treinamentos, tais como, curso de culinária para os voluntários da cozinha, bem como treinamentos que envolvem o crescimento emocional e psicológico dos colaboradores. A instituição considera que os treinamentos estarão intimamente ligados ao desenvolvimento pessoal de cada indivíduo que participa das atividades realizadas na organização.

O desenvolvimento pessoal é o foco principal da entidade para com os assistidos, no entanto, a mão de obra da organização também precisa estar em contaste evolução. A Acasa de Amor busca proporcionar a ampliação da capacidade individual de cada voluntário e colaborador, através de mentorias com os psicólogos e *coachings* parceiros da organização. O desenvolvimento na instituição também engloba a organização como o todo. Através do desenvolvimento pessoal de cada indivíduo, os valores da entidade também são melhorados, buscando com isso conciliar as necessidades das pessoas com os objetivos da instituição.

## **6.4 Plano de marketing**

### **6.4.1 Produto**

O produto principal da Acasa de Amor é a recuperação interior e social que é proporcionado ao morador de rua. O produto está intimamente ligado ao objetivo social da instituição e consiste em proporcionar ao assistido sua recuperação emocional, psicológica, física, espiritual e social. Para isto, a instituição oferece alimentação, higiene, atendimento médico e psicológico, encaminhamento para clínicas de recuperação e inserção no mercado profissional.

As atividades da instituição são realizadas em um local equipado com toda a estrutura necessária para o perfeito desenvolvimento dos serviços oferecidos. Por conseguinte o espaço físico da instituição conta com cozinha, refeitório, banheiros com chuveiros, salas para atendimento médico e psicológico, enfermaria, salas para os departamentos administrativos e espaço para atividades diversas. A estrutura citada tem como premissa básica atender as principais necessidades dos assistidos, sendo necessário que cada pessoa siga todas as etapas dos procedimentos.

Ao ser recebido na instituição, o morador de rua recebe um *kit* higiene que contém: shampoo, sabonete, creme dental, escova dental e toalha de banho. Este *kit*

higiene é identificado para que o assistido possa utilizar sempre que estiver na instituição. Em seguida a sua higiene, é oferecido ao assistido uma refeição que pode ser café da manhã, almoço e/ou jantar. Os cardápios das refeições seguem sempre o mesmo padrão. Para o café da manhã é oferecido o componente principal, acompanhamento, fruta e bebidas. Já o almoço e a janta são proporcionados da seguinte maneira: prato principal, saladas, guarnição, acompanhamentos, sobremesa e bebidas (TABELA 4).

**Tabela 4 - Cardápio**

<b>Refeição: café da manhã</b>					
	<b>Segunda</b>	<b>Terça</b>	<b>Quarta</b>	<b>Quinta</b>	<b>Sexta</b>
<b>Componente principal</b>	Sanduíche natural	Sanduíche natural	Sanduíche natural	Sanduíche natural	Sanduíche natural
<b>Fruta</b>	Banana	Maça	Laranja	Manga	Mamão
<b>Lanche</b>	Cuca	Bolo	Cueca virada	Biscoitos	Pastel
<b>Bebida</b>	Suco/café	Suco/café	Suco/café	Suco/café	Suco/café
<b>Refeição: almoço</b>					
	<b>Segunda</b>	<b>Terça</b>	<b>Quarta</b>	<b>Quinta</b>	<b>Sexta</b>
<b>Prato principal</b>	Bife de gado	Carne moída	Sobrecoxa	Chuleta suína	Filé de frango
<b>Salada</b>	Alface	Rúcula	Alface	Rúcula	Alface
	Tomate	Beterraba	Tomate	Beterraba	Tomate
	Repolho	Cenoura	Repolho	Cenoura	Repolho
<b>Guarnição</b>	Macarrão	Batata	Aipim	Polenta	Purê
<b>Acompanhamento</b>	Arroz e feijão	Arroz e feijão	Arroz e feijão	Arroz e feijão	Arroz e feijão
<b>Sobremesa</b>	Torta de bolacha	Sagu	Creme de chocolate	Gelatina	Creme de morango
<b>Bebida</b>	Suco	Suco	Suco	Suco	Suco
<b>Refeição: janta</b>					
	<b>Segunda</b>	<b>Terça</b>	<b>Quarta</b>	<b>Quinta</b>	<b>Sexta</b>
<b>Prato principal</b>	Sobrecoxa	Chuleta suína	Filé de frango	Carne moída	Bife de gado
<b>Salada</b>	Alface	Rúcula	Alface	Rúcula	Alface
	Tomate	Beterraba	Tomate	Beterraba	Tomate
	Repolho	Cenoura	Repolho	Cenoura	Repolho
<b>Guarnição</b>	Aipim	Polenta	Purê	Batata	Macarrão
<b>Acompanhamento</b>	Arroz e feijão	Arroz e feijão	Arroz e feijão	Arroz e feijão	Arroz e feijão
<b>Sobremesa</b>	Creme de chocolate	Gelatina	Creme de morango	Sagu	Torta de bolacha
<b>Bebida</b>	Suco	Suco	Suco	Suco	Suco

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Assim que realizadas as atividades de primeira necessidade, o assistido é encaminhado para avaliação médica e psicológica. Na Acasa de Amor poderão ser supridas situações básicas de saúde, como por exemplo, a realização de curativos pela enfermagem e a disposição de medicação conforme orientação do médico. Todos os atendidos pela instituição terão acompanhamento psicológico que ocorre depois de realizadas todas às atividades de higiene pessoal, alimentação e atendimento médico.

Através do atendimento psicológico, o assistido que for diagnosticado com dependência em drogas lícitas e ilícitas poderá ser encaminhado para uma clínica de recuperação parceira, se em concordância. É primordial destacar que todos os beneficiados pela instituição realizarão cadastro prévio para que exista um monitoramento dos frequentadores e também avaliações do estado do usuário para averiguar se ocorreram melhoras da saúde física e mental (TABELA 5).

**Tabela 5 - Cadastro**

<b>Cadastro</b>
<b>Nome completo:</b>
<b>Data de nascimento:</b>
<b>Sexo:</b>
<b>RG:</b>
<b>CPF:</b>
<b>Quanto tempo mora na rua:</b>
<b>Causas:</b>
<b>Local onde costuma dormir:</b>
<b>Contato com algum familiar:</b>
<b>Forma de alimentação:</b>
<b>Realiza algum tipo de trabalho remunerado:</b>
<b>Tamanhos: camiseta (    ) calça (    ) calçado (    )</b>
<b>Informações sobre saúde:</b>
<b>Avaliação médica e psicológica:</b>
<b>Encaminhamento para RH Social:</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Com base nestas avaliações, os assistidos obterão através de instituições parceiras a oportunidade de participar de mentorias individuais e coletivas para que auxiliem no crescimento pessoal e espiritual. Se o assistido apresentar melhoras e/ou estiver em condições de exercer atividades remunerada, a instituição fará o encaminhamento deste ao RH Social da Acasa de Amor, para que este participe de um processo de seleção, afim de que haja inclusão deste indivíduo no mercado de trabalho e conseqüentemente uma nova oportunidade de recomeço e inclusão social.

#### 6.4.2 Preço

Na Acasa de Amor o preço está ligado à estrutura física e ao custo fixo para manter a estrutura necessária para acolhimento dos moradores de rua, além disso, o preço também exige a mão de obra voluntária e parceiros que irão contribuir para a recuperação dos assistidos. A mão de obra voluntária e as parcerias podem ser firmadas com médicos, enfermeiros, psicólogos, *coachings*, clínicas de recuperação e empresas que disponibilizam vagas de emprego.

Para suprir todos os custos fixos da instituição que está em constante funcionamento, também são aceitos doações de alimentos, materiais de higiene e limpeza, roupas, móveis e utensílios domésticos. A organização procura desenvolver atividades de fortalecimento para doações de alimentos e produtos de higiene, visto que estes produtos serão os de maior demanda na instituição (FIGURA 18).

Figura 18 - Post sobre doações de alimentos e produtos de higiene



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Outro ponto importante que deve ser considerado no preço é o investimento de tempo para aprimorar a maturidade emocional necessária para lidar com os mais diversos tipos de situações de vulnerabilidade dos assistidos que precisam de apoio para sua recuperação. Faz se necessário destacar que não é cobrado nenhum valor dos beneficiados, no qual receberão os atendimentos citados acima. Os recursos proverão de doações da comunidade, empresas parceiras e de captações de recursos através do governo municipal, estadual e federal conforme constituição vigente.

### 6.4.3 Praça

A Acasa de Amor estará localizada em um local estratégico da cidade de Santa Cruz do Sul – RS, onde seja de fácil acesso para todos aqueles que necessitarem de ajuda. O local será identificado através de uma fachada com a marca “Acasa de Amor” para que assim seja facilmente reconhecida por todos os assistidos, voluntários e parceiros. A instituição estará presente também através das redes sociais Facebook e do *website* com o intuito de tornar claro e público o trabalho realizado. A figura 19 explana a página no Facebook.

Figura 19 - Página no Facebook



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A figura 20 representa o *website* da Acasa de Amor que apresenta a história da organização na aba “quem somos”, os eventos realizados e a serem realizados e a possibilidade de cadastro para novos voluntários na aba “doe-se” que também irá conter as vagas em aberto para as pessoas que procuram atividades específicas.

Figura 20 - Website



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A entidade realizará o atendimento ao público de segunda a sexta, das 08h30min até as 18h00min. Os assistidos poderão ter acesso aos serviços oferecidos pela instituição somente neste horário. O público em geral terá acesso à instituição apenas nos eventos realizados, isto porque, a instituição visa principalmente proteger o assistido de toda e qualquer situação desagradável. Os eventos realizados internamente também servirão de base para levantamento de dados e de apresentação dos serviços oferecidos aos moradores de rua e possíveis parceiros que desejarem contribuir.

#### 6.4.4 Promoção

A Acasa de Amor realizará eventos estratégicos com o propósito de divulgar a intenção social da instituição. Os principais eventos a serem realizados ocorrerão fora da instituição, ou seja, nos locais públicos do município, visto que estes são os locais que mais se concentram os atendidos pela organização. No início serão desenvolvidos dois eventos principais: o guarda roupa solidário que será fixado nos pontos de maior circulação e a entrega de refeições aos moradores de rua. A entidade acredita que através destes dois eventos, poderão ser realizados convites pessoais para que os moradores conheçam a instituição e os serviços prestados (FIGURA 21).

Figura 21 - Evento: guarda roupa solidário



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Além disto, a instituição promoverá ações específicas em datas comemorativas, - como, por exemplo, ano novo, páscoa, natal e outras - para aproximar o público da organização, afim de gerar oportunidade de extrair informações para levantamento de dados que hoje são inexistentes e para gerar uma relação de confiança (TABELA 6).

Tabela 6 - Calendário de ações específicas

Mês	Ação	Data
Janeiro	Guarda roupa solidário	10 a 25 de janeiro
Fevereiro	-	-
Março	Café da tarde para mulheres	08 de março
Abril	-	-
Maio	Almoço especial do dia das mães	Segundo domingo do mês
Junho	Guarda roupa solidário	10 a 25 de junho
Julho	Sopão do Amor	Primeiro sábado do mês
Agosto	Almoço especial do dia dos pais	Segundo domingo do mês
Setembro	-	-
Outubro	-	-
Novembro	-	-
Dezembro	Ceia de natal	20 de dezembro

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Outra forma de promover a instituição e os serviços prestados será através de ações de pessoas estratégicas que estarão próximas aos moradores de rua para que repassem as informações necessárias sobre o funcionamento da organização.

**Figura 22 - Campanha de doações**



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Além disso, as instituições parceiras também serão uma forma de auxílio à promoção da instituição, com a finalidade principal de divulgar e encaminhar os necessitados até os serviços prestados pela Acasa de Amor. Através da *web* e das redes sociais serão criadas campanhas para angariar recursos e estimular a doação através de pessoas físicas e principalmente, jurídicas locais para se tornarem parceiros (FIGURA 22).

**Figura 23 - Post sobre moradores de rua**



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A instituição também utilizará de publicações no Facebook e no site que atinjam o emocional das pessoas que se sensibilizam com as atividades realizadas pela a Acasa de Amor. Através de imagens e frases de impacto desenvolvidas pelo diretor de marketing da entidade, acredita-se que muitas pessoas entenderam a importância de olharmos para aqueles que a sociedade já os tornou invisível (FIGURA 23).

#### **6.4.5 Público**

O público alvo da Acasa de Amor, são homens e mulheres, com idade entre 18 e 55 anos, que residem nas ruas de Santa Cruz do Sul – RS, ou seja, pessoas que estão vivendo em situação de extrema vulnerabilidade social e que necessitam de apoio para ajustarem seus comportamentos, possibilitando assim, a mudança de futuro. A instituição optou por trabalhar em favor dos moradores de rua, por não possuírem residência fixa e dependerem constantemente de boas ações da comunidade local para sobreviver, visto que na maioria das situações estão emocionalmente, espiritualmente e fisicamente debilitados e necessitam de ajuda para restabelecer a saúde física e mental. As crianças e idosos que chegarem até a organização serão encaminhadas para as instituições responsáveis.

#### **6.4.6 Parceria**

A organização busca parcerias com empresas que valorizam o propósito social da instituição. As empresas podem ser de todos os portes, sendo elas, instituições financeiras, universidades, indústrias de produção de bens, clínicas de recuperações e instituições de cunho religioso, a fim de arrecadar doações e obter trabalhos voluntários. São através destas parcerias que a instituição conseguirá cobrir os seus custos fixos e ampliar seu atendimento com o decorrer do tempo. Além disso, outra parceria importante para a instituição será as casas de abrigo noturno, pois assim a organização poderá encaminhar os assistidos para realizarem seu descanso, bem como conseguirá manter informações concretas do paradeiro dos mesmos.

#### 6.4.7 Política

A legislação brasileira não garante o enquadramento jurídico para a denominação Organização Não Governamental (ONG), portanto, a Acasa de Amor foi formalizada como associação conforme descreve a Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002, a partir do artigo 53 até o artigo 61. Para que a instituição formaliza-se como associação, foi necessário a elaboração do estatuto da entidade (ANEXO 07), precisando conter todas as informações obrigatórias (CAPÍTULO 4.2).

Após formalizada como associação, a organização, busca firmar parceria com o poder público, conforme garante a Lei nº 13.019 de 31 de julho de 2014. Com base na parceria firmada, a instituição poderá receber recursos de todas as esferas da administração pública. Para iniciar a parceria com o poder público é necessário os seguintes documentos: termo de colaboração ou termo de fomento ou acordo de cooperação (ANEXO 08). Já para que a parceria seja de fato efetivada, faz-se necessários os seguintes documentos: certidões de regularidade fiscal, previdenciária, tributária, de contribuições e de dívida ativa, certidão de existência jurídica ou cópia do estatuto, cópia da ata de eleição do quadro de diretores atual (ANEXO 09), relação nominal atualizada dos membros, além de comprovação do endereço declarado.

A Acasa de Amor trabalhará para ser caracterizada como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). O reconhecimento como OSCIP só pode ser adquirido após três anos de funcionamento, conforme a Lei nº 9.790 de 23 de março de 1999. Com base nesta exigência de tempo de funcionamento, a organização, irá buscar cumprir todas as exigências da Lei nº 9.790/99, para que após os três primeiros anos, já se torne uma OSCIP.

A Lei nº 9.790/99 exige que além do estatuto, outros documentos sejam apresentados ao Ministério da Justiça para obtenção do reconhecimento de OSCIP: requerimento escrito (ANEXO 10), balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício, declaração de isenção do imposto de renda, inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes, o termo de parceria com o poder público (ANEXO 11) e declaração de tempo de funcionamento (ANEXO 12). Com base nos documentos exigidos para reconhecimento como associação e posteriormente OSCIP, é necessário que outros documentos já tenham sido formalizados, tais como:

- 1) Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ);
- 2) Alvará de Licença de Funcionamento;
- 3) Alvará do Corpo de Bombeiros;
- 4) Ata de Constituição (ANEXO 13);
- 5) Cadastro de Contribuinte Municipal;
- 6) Cadastro na Previdência Social;
- 7) Cadastro no Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS);
- 8) Certidão Negativa de Tributos Trabalhistas;
- 9) Registro no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS);
- 10) Certificado de Utilidade Pública Federal, Estadual e Municipal;
- 11) Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS);
- 12) Declaração de recebimento de recursos por doações (ANEXO 14).

#### **6.4.8 Pagamento**

Para que a Acasa de Amor venha receber recursos do poder público, a instituição firmará uma parceria. Os recursos das parcerias com o poder público são repassados após a participação em um chamamento público, ou seja, a entidade irá concorrer junto as demais instituições a uma porcentagem dos recursos públicos destinados para as ONGs. O valor a ser destinado não é possível conhecer-se até a finalização do chamamento público. A instituição, poderá receber doações de 2% do lucro operacional das empresas que declaram seus rendimentos com base no lucro real. Ainda poderá receber bens móveis considerados irrecuperáveis, bens apreendidos, abandonados ou disponíveis que são administrados pela Secretaria da Receita Federal. As doações da Secretaria da Receita Federal ocorrem apenas nos casos em que as instituições formalizarem seus pedidos através de solicitações de mercadorias.

A organização poderá receber doações de pessoas físicas e empresas privadas regidas pelo simples nacional ou pelo lucro presumido. Tanto as empresas, quanto as pessoas físicas, podem utilizar as doações para deduzirem do imposto de renda. A porcentagem e forma de dedução varia conforme o tipo de pessoa e o regime tributário. As doações de pessoas físicas e jurídicas podem não ser suficientes para a manutenção das atividades da Acasa de Amor, bem como pode ocorrer de o poder público atrasar o envio da verba. Com base nestas situações serão instituídas outras formas de captar recursos. A ONG buscará participar de editais de empresas privadas

que se disponibilizam a financiar atividades sociais, realizará eventos que permitirá a venda de ingressos e outros produtos, criará financiamentos coletivos *online* quando houver a necessidade de adquirir bens de maiores valores.

A instituição também manterá campanhas de doações periódicas e realizará o cadastro no programa Nota Fiscal Gaúcha. A Acasa de Amor desenvolverá o programa de patrocínio, ou seja, tanto uma pessoa física ou jurídica pode “adotar” o assistido da instituição, auxiliando com todos os custos que envolvem a pessoa. A instituição também realizará inscrição no edital do Mesa Brasil. Através deste programa do Serviço Social do Comércio, a organização receberá alimentos excedentes ou fora dos padrões de comercialização, mas que ainda podem ser consumidos e oferecidos aos internos da Acasa de Amor.

## **6.5 Serviços**

De imediato a instituição irá receber os moradores de rua por tempo determinado, ou seja, apenas durante o dia e contará com três serviços principais: o atendimento das necessidades básicas, o encaminhamento para atendimento das necessidades físicas e psicológicas e o direcionamento para o RH Social. O processo da Acasa de Amor inicia no momento em que o assistido é acolhido na organização. Este acolhimento pode ser por qualquer colaborador devidamente capacitado, uma vez que cada interno apresentará uma situação de vulnerabilidade diferente, portanto, é essencial que a pessoa que o receber, esteja emocionalmente preparada, evitando assim constrangimentos para com o assistido (FIGURA 24).

Após ser recebido, o assistido será direcionado para a secretária da instituição que deve realizar o cadastro. No cadastro é importantíssimo que algumas informações sejam preenchidas, tais como, nome completo, documentos, forma de alimentação, histórico de saúde e tamanho do vestuário. Sabe-se que em alguns casos, não será possível obter, no entanto, a secretária deve despende grande esforço para adquirir estas informações. A concentração em busca dos dados do assistido é importante, principalmente para os casos que será necessário encaminhar o mesmo para outra instituição. Posteriormente ao cadastro e com as informações sobre o tamanho do vestuário verificadas, será entregue ao morador de rua, roupas limpas e em perfeitas condições de uso, bem como o seu *kit* de higiene.

É necessário salientar, que cada assistido possuirá o seu próprio *kit*. Com as roupas e o *kit* higiene em mãos, o interno é encaminhado a área de higiene que contará com chuveiros e espaço para que se realize os procedimentos higiênicos necessários. Sempre que os assistidos forem encaminhados para área de higiene ou de alimentação, algum colaborador deverá acompanhar para verificar se os procedimentos estão sendo realizados corretamente. Após encaminhado para área da higiene, o colaborador deverá verificar se a higiene foi realizada. Caso não tenha sido realizada, o colaborador deve verificar o que aconteceu, e se for possível resolver, o assistido deve novamente ser encaminhado a área de higiene, caso contrário será encaminhado diretamente para o atendimento psicológico.

Os assistidos que realizarem normalmente sua higiene, serão em seguida encaminhados para a alimentação. A instituição ofertará café, almoço e janta, no entanto, independentemente da hora que o interno for recebido, alguma refeição será oferecida. Assim como na higiene, o colaborador deve verificar se a alimentação foi realizada corretamente. Caso não tenha sido, deve verificar o ocorrido e se solucionado, encaminhar novamente para área de alimentação. Se não for possível solucionar deve encaminhar ao atendimento psicológico. Os casos de higiene e alimentação que não forem solucionados serão encaminhados aos psicólogos para que a situação seja conduzida da melhor forma possível.

Os internos que estiverem devidamente higienizados e alimentados serão encaminhados para a enfermaria para que seja realizada a triagem. Na triagem são verificados os sinais vitais, bem como peso e altura, além de outras informações sobre a saúde que cabe aos enfermeiros verificarem. Após a triagem, o assistido é encaminhado ao atendimento médico para verificar possíveis enfermidades, machucados e tratamentos a serem realizados. Caso, a medicação necessária esteja disponível na instituição, o interno será encaminhado para ser medicado. Se no ato da medicação, ocorrer alguma situação e a medicação não for aplicada, o paciente deve retornar ao médico. Já se a medicação for realizada corretamente, o assistido será encaminhado ao atendimento psicológico.

O psicólogo deve realizar o atendimento para disponibilizar uma avaliação psicológica apresentando a situação emocional, possíveis traumas e aspectos a serem trabalhados. Após a avaliação, o assistido deve realizar o tratamento. Visto que a instituição não possuirá psiquiatras em um primeiro momento, as questões psicológicas não serão tratadas com medicamentos na organização. Apenas

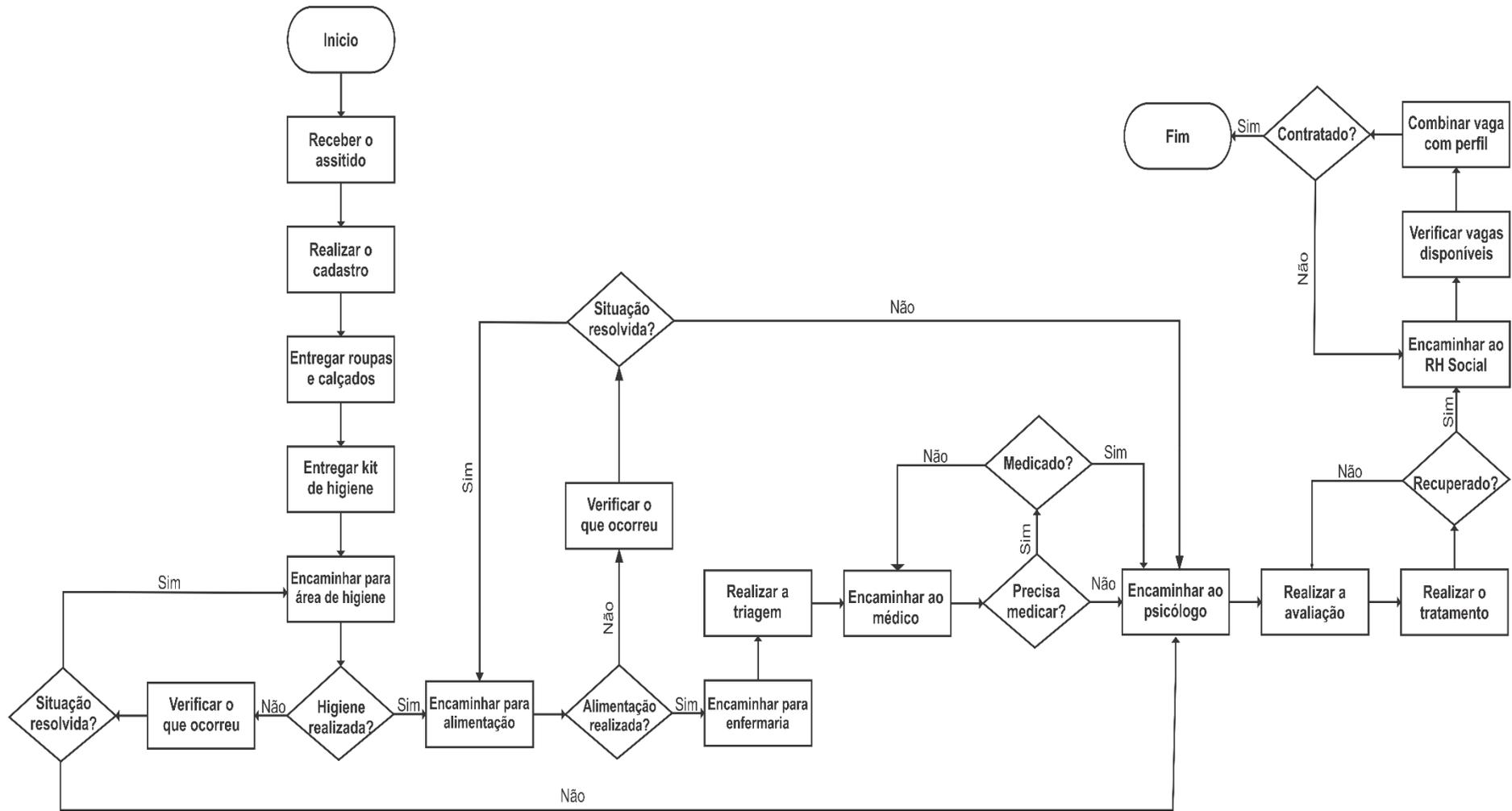
acompanhamentos psicológicos com consultas contínuas e aplicações de técnicas específicas da psicologia serão permitidas. Os moradores de rua que necessitarem e concordarem serão indicados para uma clínica de recuperação de vícios parceira. Decorrido o tempo exigido para tratamento, os assistidos que se manterem frequentando ou em contato com a instituição, como por exemplo, os internos de clínicas de recuperação serão novamente avaliados.

Após a avaliação posterior ao tratamento, se verificado que o assistido demonstra recuperação suficiente, o mesmo será encaminhado ao RH Social da Acasa de Amor. Nos casos, em que o interno não demonstrar recuperação, poderá retornar ao atendimento com psicólogos para aplicação de outro tipo de tratamento e para que posteriormente retorne para o fluxo normal do processo da instituição. Ao ser encaminhado ao RH Social, serão verificadas possíveis vagas em aberto nas empresas parceiras para que seja possível combinar a vaga com o perfil do assistido. Assim que a vaga combinar com o perfil, inicia-se o processo de encaminhamento do interno para a empresa, caso seja contratado, o processo da Acasa de Amor chega ao seu final, sendo a recolocação profissional e social do assistido o principal objetivo da instituição. Entretanto, se a empresa não finalizar a contratação, o interno retorna ao processo de encaminhamento para o RH Social até que se obtenha êxito na etapa.

A organização acredita que conseguirá realocar profissionalmente todas as pessoas que passarem pela instituição. A desistência de proporcionar uma nova oportunidade de vida a um morador de rua, não faz parte das atividades da ONG, pois acredita-se que todos possuem as mesmas oportunidades de mudar sua história. Além disso, a instituição retornará os assistidos para uma etapa anterior do processo sempre que constatada a necessidade.

Com base nas metas da instituição, a Acasa de Amor prevê atender até quarenta internos nos três primeiros anos, no entanto, para que isso ocorra é necessário o empenho de toda a direção para angariar empresas e doadores individuais. Afim de que cada assistido receba o atendimento adequado, a instituição se limita a atender apenas a capacidade permitida, no entanto, é compromisso da organização encaminhar as demais pessoas que em um primeiro momento não possam ser atendidos para outras instituições que possa auxiliar na busca de um futuro melhor.

Figura 24 - Processo interno da Acasa de Amor



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

## 6.6 Finanças

### 6.6.1 Investimentos

Para que as atividades da Acasa de Amor inicie é necessário a aquisição do imobilizado que complementar as tarefas a serem desenvolvidas. A instituição priorizará sempre angariar recursos para todos os investimentos que são necessários, ou seja, obter todos os móveis, equipamentos e utensílios através de doações. Afim de demonstrar com clareza as necessidades atuais da organização em termos de imobilizado, realizou-se o levantamento de tudo o que é necessário, bem como a média dos preços.

**Tabela 7 - Quadro resumo dos investimentos em imobilizado**

<b>Informática</b>		
<b>Setor</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Administrativo	R\$ 6.541,93	94%
Sala de reunião	R\$ 395,00	6%
<b>Total</b>	<b>R\$ 6.936,93</b>	<b>100%</b>
<b>Móveis e utensílios</b>		
<b>Setor</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Administrativo	R\$ 2.278,40	11%
Sala de reunião	R\$ 1.369,95	7%
Banheiros	R\$ 1.858,66	9%
Cozinha	R\$ 6.770,14	32%
Saúde	R\$ 1.694,10	8%
Refeitório	R\$ 7.059,80	34%
<b>Total</b>	<b>R\$ 21.031,05</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

De acordo com a tabela 7, é necessário investir R\$ 6.936,93 (seis mil, novecentos e trinta e seis reais e noventa e três centavos) em itens de informática e R\$ 21.031,05 (vinte um mil, trinta e um reais e cinco centavos) em móveis e utensílios, ou seja, um total de R\$ 27.967,98 (vinte e sete mil, novecentos e sessenta e sete reais e noventa e oito centavos) em imobilizado. Os móveis e utensílios representam mais de 75% do valor total investido no imobilizado. No itens de informática a maior concentração de investimento está no administrativo, visto que será necessário investir 94% do valor total de R\$ 6.936,93 (seis mil, novecentos e trinta e seis reais e noventa e três centavos).

Já nos itens de móveis e utensílios, a maior concentração está no refeitório que representa 34%, na cozinha com uma representação de 32% e no administrativo com uma representatividade de 11%. Ao comparar a necessidade de investimento nos móveis e utensílios, a cozinha e o refeitório detêm a maior quantidade de investimentos, visto o elevado custo dos equipamentos necessários para que a alimentação seja preparada e servida, bem como os itens necessários para acomodação dos internos enquanto realizam as refeições. Os valores detalhados acerca dos investimentos estão localizados no apêndice 13 e 14.

### 6.6.2 Despesas de funcionamento

Com relação as despesas de funcionamento, é possível afirmar que é um processo custoso de ser identificado, visto que inicialmente não é possível precisar a quantidade de moradores de rua que procurarão a organização. A instituição no princípio restringirá a quantidade de refeições servidas a 20 por dia, isto porque a Acasa de Amor quer evitar o desperdício de alimentos, visto que no começo os moradores de rua poderão apresentar restrição quanto a ONG. Com isso, acredita-se que no primeiro ano os custos estarão na média de R\$ 7.700,00 (sete mil e setecentos reais) mensais, o que resulta em praticamente R\$ 92.500,00 (noventa dois mil e quinhentos reais) ao ano (TABELA 8).

**Tabela 8 - Despesas de funcionamento**

<b>Descrição</b>	<b>R\$ mensal</b>	<b>R\$ anual</b>	<b>%</b>
Aluguel	R\$ 5.000,00	R\$ 60.000,00	65%
IPTU	R\$ 110,00	R\$ 1.320,00	1%
Energia elétrica	R\$ 700,00	R\$ 8.400,00	9%
Água	R\$ 450,00	R\$ 5.400,00	6%
Telefone e internet	R\$ 149,90	R\$ 1.798,80	2%
Material de expediente	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00	1%
Material de higiene e limpeza	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00	3%
Alimentos	R\$ 1.000,00	R\$ 12.000,00	13%
<b>Total</b>	<b>R\$ 7.709,90</b>	<b>R\$ 92.518,80</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Os custos mensais da instituição são considerados relativamente baixos, no entanto, por se tratar de uma organização sem fins lucrativos, tornam-se valores razoavelmente preocupantes, visto que as entradas de recursos monetários e demais doações não são garantidas. A maior concentração dos custos com despesas está no

aluguel, visto que representa 65%. Assim que firmada a parceria com o poder público, a Acasa de Amor irá tentar firmar um acordo para que a Prefeitura Municipal ceda um local para que sejam realizadas as atividades da instituição.

Outra questão crucial para a Acasa de Amor em termos de custos, é a remuneração de alguns colaboradores, tais como, médicos, psicólogos, assistente social, nutricionista e enfermeiros. Inicialmente é inviável a contratação com remuneração destes profissionais, por isso, se necessário serão aceitos acadêmicos destas especializações, afim de que o atendimento básico seja prestado. A instituição acredita que após firmada a parceria com o poder público e o reconhecimento como OSCIP será possível remunerar estes profissionais, bem como acrescentar outras especializações ao quadro de colaboradores.

### **6.6.3 Capital total**

O capital total da Acasa de Amor compreende o valor total de R\$ 27.967,98 (vinte e sete mil, novecentos e sessenta e sete reais e noventa e oito centavos). Este valor deriva do valor investido pelos diretores para a abertura da empresa mais o valor do capital de terceiros, ou seja, do financiamento que instituição buscou realizar. O valor a ser financiado refere-se a 60% do capital total, ou seja, R\$ 16.780,78 (dezesesseis mil, setecentos e oitenta reais e setenta e oito centavos). Já a quantia de R\$ 11.187,20 (onze mil, cento e oitenta e sete reais e vinte centavos) é a quantidade investida pelo presidente e por cada diretor. Com base nisto, este valor foi dividido por cinco, o que resultou em R\$ 2.237,44 (dois mil, duzentos e trinta e sete reais e quarenta e quatro centavos) para cada um.

### **6.6.4 Financiamento**

Com base na proposta de financiamento recebida a Acasa de Amor optou por realizar o financiamento com base na tabela SAC, visto que apresenta mais vantagens, tais como, o valor da amortização ser constante, ou seja, iguais em todos os meses o que no decorrer do tempo reduz o valor das parcelas e conseqüentemente dos juros pago. A instituição optou pela proposta de financiamento que ofertou uma taxa de 0,7% ao mês. Além disso, a organização recebeu um prazo de carência de seis meses, bem como trinta meses para realizar o pagamento.

No caso do financiamento via tabela SAC, a amortização se mantém igual nos trinta meses de pagamento, resultando no valor de R\$ 559,36 (quinhentos e cinquenta e nove reais e trinta e seis centavos) ao mês. O saldo devedor nos seis primeiros meses é igual ao valor total financiado, no entanto, a partir do sétimo mês começa a diminuir a cada parcela de amortização liquidada. Neste financiamento, a instituição obteve o valor de R\$ 2.525,51 (dois mil, quinhentos e vinte e cinco reais e cinquenta e um centavos) em juros, no entanto, mensalmente os juros reduzem.

A opção do financiamento via SAC também ocorre porque nos seis primeiros meses, que são considerados os mais críticos para a instituição será necessário liquidar apenas o valor de R\$ 117,47 (cento e dezessete reais e quarenta e sete centavos) que referem-se aos juros que deve ser pago no período de carência. Por fim, a partir do sétimo a parcela do financiamento recebe uma elevação significativa, no entanto, mês após mês reduz o valor final (APÊNDICE 15).

### 6.6.5 Depreciação

A depreciação para a Acasa de Amor inicialmente apresenta uma significância pequena, visto que apenas serão investidos em imobilizado de informática, móveis e utensílios. Sendo assim, a depreciação é sobre o valor total de R\$ 27.967,98 (vinte e sete mil, novecentos e sessenta e sete reais e noventa e oito centavos), no entanto, é necessário aplicar o tempo de vida útil diferente para móveis e utensílios e para os itens de informática.

Tabela 9 - Depreciação

Descrição	R\$	Depreciação (%)	Vida útil	R\$ mensal	R\$ anual
Móveis e utensílios	R\$ 21.031,05	10%	10 anos	R\$ 175,26	R\$ 2.103,11
Informática	R\$ 6.936,93	20%	5 anos	R\$ 115,62	R\$ 1.387,39
<b>Total</b>	<b>R\$ 27.967,98</b>			<b>R\$ 290,87</b>	<b>R\$ 3.490,49</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Os móveis e utensílios possuem vida útil de dez anos, portanto, depreciam dez por cento ao ano. Já os itens de informação possuem vida útil de cinco anos e por isso depreciam vinte por cento ao ano. Com isso, os móveis e utensílios iram depreciar R\$ 175,26 (cento e sessenta e cinco reais e vinte e seis centavos) ao mês e os itens de informática R\$ 115,62 (cento e quinze reais e sessenta e dois centavos) aos meses.

Anualmente, a Acasa de Amor terá uma depreciação de R\$ 3.490,49 (três mil, quatrocentos e noventa reais e quarenta e nove centavos) (TABELA 9).

#### **6.6.6 Demonstrativos contábeis**

Os demonstrativos contábeis da Acasa de Amor incluem o fluxo de caixa, o demonstrativo do resultado do exercício (DRE) e o balanço patrimonial, sendo que todos se referem ao primeiro ano de funcionamento da instituição. O fluxo de caixa partir do princípio que todas as doações serão realizadas em dinheiro, portanto, considerou-se o valor total dos custos mensais. O primeiro mês apresenta saldo zero, isto porque, a instituição apenas obteve de entrada o capital social e o empréstimo que foram suficientes para quitar o imobilizado da organização. Nos próximos onze meses, o saldo de caixa sempre foi positivo, no entanto, apresentou bastante oscilações chegando o menor saldo de R\$ 49,84 (quarenta e nove reais e oitenta e quatro centavos) no mês de novembro. Demais informações sobre o fluxo de caixa do primeiro ano constam no apêndice 16 e 17.

Com relação ao DRE é possível verificar que as doações recebidas no decorrer do primeiro ano não serão suficientes para cobrir as despesas operacionais anuais. Com isso o resultado líquido do exercício apresenta-se negativo, no valor de R\$ 9.060,14 (nove mil, sessenta reais e quatorze centavos). É fundamental destacar que este resultado não leva em consideração o capital próprio investido no valor de R\$ 11.187,20 (onze mil, cento e oitenta e sete reais e vinte centavos) que seria suficiente para cobrir o resultado negativo do DRE (APÊNDICE 18).

Por fim, o balanço patrimonial apresentou o mesmo valor para ativo e passivo, sendo o valor de R\$ 26.715,63 (vinte e seis, setecentos e quinze reais e sessenta e três centavos). Ao apresentar o mesmo valor para ativo e passivo, a instituição comprava a integridade do demonstrativo contábil, o que é essencial para os processos públicos dos quais a organização deseja participar. O balanço tem como função principal confrontar os ativos com as fontes de financiamento da entidade, que no caso, são o capital próprio e o financiamento (APÊNDICE 19).

### **6.6.7 Análise da viabilidade financeira**

Para verificar a viabilidade financeira da Acasa de Amor é preciso compreender que o resultado negativo do DRE não é suficiente para inviabilizar a entidade, isto porque o DRE busca discriminar qual a quantidade do produto a ser comercializada será suficiente para que os custos sejam cobertos. No caso da instituição, a comercialização dos serviços trata-se de algo social, ou seja, sem valor monetário e em um primeiro momento sem lucratividade para a organização. O resultado negativo do primeiro ano no DRE demonstra uma preocupação para a entidade, no entanto, sabe-se que assim que a parceria com o poder público for formalizada, a instituição terá meios mais seguros para arcar com as despesas.

Além disso, ao verificar a viabilidade financeira com base no fluxo de caixa, é possível perceber que existe a capacidade de cumprir com as obrigações, apenas não será rentável no primeiro ano. A direção geral da Acasa de Amor acredita que para iniciar as atividades, a instituição apresenta viabilidade financeira, visto que empenhará todos os esforços para que as projeções apresentadas acima se cumpram. Para os anos seguintes, a organização acredita que irá firmar parceria com o poder público o que resultará no aumento da captação de recurso e consequentemente influenciará o fluxo de caixa, permitindo assim, que se as despesas não aumentaram muito, o DRE apresente-se positivo.

## 7 CONCLUSÃO

O presente estudo tem o propósito de desenvolver o plano de negócios da Acasa de Amor foi necessário compreender os aspectos relevantes para administrar uma OSC através dos conceitos em torno do terceiro setor – onde está economicamente situado as OSCs –, bem como do enquadramento jurídico destas instituições. Além disso, foi preciso averiguar os conceitos acerca do plano de negócios, assim como elencar as áreas da administração mais comuns nas organizações: RH, marketing, finanças e serviços. Após verificados os conceitos pertinentes, iniciou-se o processo de estabelecer a estrutura administrativa condizente com uma OSC em fase inicial. A estruturação administrativa da Acasa de Amor foi desenvolvida com base exclusivamente nos conceitos estudados para que toda e qualquer decisão esteja administrativamente correta. Em seguida, foi possível verificar a viabilidade administrativa e financeira da instituição.

Ao analisar o terceiro setor de forma mais ampla é possível perceber a importância que este detém na sociedade, visto que é capaz de suprir demandas que são esquecidas pelo poder público e que em muitos casos não interessam ao setor privado. O estudo elaborado em torno dos aspectos relevantes para que as instituições sem fins lucrativos obtenham êxito em sua trajetória demonstrou que assim como as para as empresas tradicionais, o planejamento é essencial. Por meio do plano de negócios, a instituição torna-se mais compreensível, uma vez, que a elaboração deste documento deve ser realizada de acordo com as necessidades específicas.

Contudo a busca por conceitos pertinentes para as OSCs tornou-se uma limitação no decorrer da elaboração do estudo, isto porque, ainda hoje os materiais a respeito destas entidades são bastante enxutos e até mesmo antigos. Com isso se fez necessário a adaptação dos métodos tradicionais, para as necessidades da administração de organizações do terceiro setor. Tais adaptações exigiram grande esforço para que o plano de negócios da Acasa de Amor atendessem os requisitos exigidos em leis e os conceitos da administração de empresas, dentro dos aspectos relevantes para OSCs. A diferença entre as empresas tradicionais e as organizações sem fins lucrativos pode ser percebida através do foco no lucro, já que as empresas de um modo geral visam fortemente o lucro monetário e as OSCs, o lucro social, ou seja, aos invés do dinheiro, a vida amparada corretamente.

Outra distinção que impacta fortemente é a forma de aplicação do marketing, uma vez que nos casos das instituições sem fins lucrativos, ao invés de gerar uma necessidade deve atingir o emocional, afim de que cada pessoa sensibilize-se com a causa social. Os poucos estudos acerca da administração deste tipo de organização dificulta a compreensão da gestão que deve ser aplicada para que seja possível a manutenção das atividades. Por fim, a Acasa de Amor quando analisada financeiramente sob os demonstrativos contábeis apresentados permite afirmar que existe viabilidade para a sua abertura e desenvolvimento das atividades. A viabilidade é concreta porque inicialmente a instituição não poderá realizar grandes investimentos, no entanto, possuirá fluxo de caixa para arcar com as despesas de seu funcionamento.

Da mesma maneira, assim que formalizada a parceria com o poder público e com outras empresas privadas, a instituição poderá elaborar outro plano de negócios que tenha foco exclusivo na busca por recursos externos para novos investimentos que permitirão aumentar a capacidade de atendimento. Outra análise importante ao tratar da viabilidade de uma OSC é o impacto que as atividades causarão na vida das pessoas e na sociedade. Com isso, a Acasa de Amor acredita que através do estudo elaborado e da aplicação dos temas abordados sua estruturação é viável e será capaz de cumprir com a missão estabelecida.

## REFERÊNCIAS

ANDREOLI, Taís P.; ROSSINI, Fernando. **Organização, sistemas e métodos**. Curitiba: InterSaberes, 2015.

BANGS JR, David H. **Guia prático – planejamento de negócios**: criando um plano para seu negócio ser bem-sucedido. São Paulo: Nobel, 2002.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios**: fundamentos, processos e estruturação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BERTÓ, Dalvio J.; BEULKE, Rolando. **Gestão de custos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios**: estratégia para micro e pequenas empresas. Barueri: Manole, 2005.

BRASIL. Lei n. 9.637, de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 mai. 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9637.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9637.htm)>. Acesso em: 12 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei n. 9.790, de 23 de março de 1999. 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 mar. 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9790.htm)>. Acesso em: 12 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/l10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/l10406.htm)>. Acesso em: 12 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei n; 5.172, de 25 de outubro de 1966. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 27 out. 1966. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5172.htm)>. Acesso em: 14 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei n. 13.019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis

nos 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 01 ago. 2017. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm)>. Acesso em: 12 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **IBGE. As fundações privadas e as associações em fins lucrativos no Brasil**, 2010. Rio de Janeiro: IBGE, 2012. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes\\_Privadas\\_e\\_Associacoes/2010/fasfil.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf)>. Acesso em: 12 mai. 2018.

BORN, Roger. **Construindo o plano estratégico: cases reais e dicas práticas**. Porto Alegre: ESPM, 2007.

CARDOSO, Bruno. **Saiba o que é tributo e quais são as espécies**. Disponível em: <<https://brunonc.jusbrasil.com.br/artigos/498793929/saiba-o-que-e-tributo-e-quais-sao-suas-especies>>. Acesso em: 14 mai. 2018.

CARDOSO, Univaldo C.; CARNEIRO, Vânia L. N.; RODRIGUES, Édna R. Q. **Associação**. Brasília: Sebrae, 2014. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5a3f332ba54f0cef713f1575676d4133/\\$File/5192.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5a3f332ba54f0cef713f1575676d4133/$File/5192.pdf)>. Acesso em: 14 mai. 2018.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Iniciação a sistemas, organização e métodos: SO&M**. Barueri: Manole, 2010.

COMISSÃO DE DIREITO DO TERCEIRO SETOR (São Paulo). Ordem dos Advogados do Brasil. **Cartilha sobre aspectos gerais do terceiro setor**. São Paulo: [s.n.], 2011. Disponível em: <[http://www.oabsp.org.br/comissoes2010/direito-terceiro-setor/cartilhas/REVISaO%202011Cartilha\\_Revisao\\_2007\\_Final\\_Sem%20destaque%20de%20alteracoes.pdf](http://www.oabsp.org.br/comissoes2010/direito-terceiro-setor/cartilhas/REVISaO%202011Cartilha_Revisao_2007_Final_Sem%20destaque%20de%20alteracoes.pdf)>. Acesso em: 12 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Captação de recursos para o terceiro setor**. São Paulo: [s.n.], 2007. Disponível em: <[http://www.oabsp.org.br/comissoes2010/direito-terceiro-setor/cartilhas/captacao\\_aspjur21092011%20revisada.pdf](http://www.oabsp.org.br/comissoes2010/direito-terceiro-setor/cartilhas/captacao_aspjur21092011%20revisada.pdf)>. Acesso em: 31 mai. 2018.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice, 2004.

DOHME, Vania. **Voluntariado: equipes produtivas: como liderar ou fazer parte de uma delas**. São Paulo: Editora Mackenzie, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de negócios: seu guia definitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DUARTE, Tomás. **Qualidade de serviço: 4 dicas para melhorar em sua empresa**. Disponível em: <<https://satisfacaodeclientes.com/como-melhorar-qualidade-de-servico/>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

FERREIRA, Denis. **Primeiro setor: o estado**. Disponível em: <<http://economiasemsegredos.com/primeiro-setor-o-estado/#>>. Acesso em: 12 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Segundo setor: o mercado**. Disponível em: <<http://economiasemsegredos.com/segundo-setor-o-mercado/>>. Acesso em: 12 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Terceiro setor: ONGs e entidades**. Disponível em: <<http://economiasemsegredos.com/terceiro-setor-ongs-e-entidades/>>. Acesso em: 12 mai. 2018.

FILHO, Synesio C. **Fluxogramas**. Disponível em: <<https://mktadm.files.wordpress.com/2012/04/fluxograma-parcial-ii.doc>>. Acesso em: 08 jun. 2018.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GOMES, João L. C. **Qualidade em serviços: como estimular a percepção positiva do cliente**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/qualidade-em-servicos/81805/>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

LIMA, Gudrian M. L.; FREITAG, Viviane C. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos: teoria e prática**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

LIMA, Rafael. **Fluxograma vertical + modelo de fluxograma**. Disponível em: <<http://www.blogdaqualidade.com.br/fluxograma-de-processo/>>. Acesso em: 08 jun. 2018.

LLATAS, Maria V. **OSM: organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Pearson Prantice Hall, 2012.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel A. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prantice Hall, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARQUES, José R. **Conceito de gestão de pessoas**. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/conceito-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 27 mai. 2018.

MARTINS, Rosemary. **Fluxograma de processos**. Disponível em: <<http://www.blogdaqualidade.com.br/fluxograma-de-processo/>>. Acesso em: 08 jun. 2018.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

MORENO, Joaquim. **Técnicas de representação gráfica**. Disponível em: <<http://slideplayer.com.br/slide/298263/>>. Acesso em: 08 jun. 2018.

NETO, Alexandre Assaf; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos e salários**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Nathalia Di. **10 dicas de como captar recursos no Terceiro Setor**. Disponível em: <<http://observatorio3setor.org.br/carrossel/10-dicas-de-como-captar-recursos-no-terceiro-setor/>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS. **Sociedade civil**. Disponível em: <[http://www.oas.org/pt/topicos/sociedade\\_civil.asp](http://www.oas.org/pt/topicos/sociedade_civil.asp)>. Acesso em: 01 mai. 2018.

PAIXÃO, Marcia V. **Inovação em produtos e serviços**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

PASCOAL, Candice. **Como criar um plano de captação de recursos para sua ONG**. Disponível em: <<http://nossacausa.com/como-criar-um-plano-de-captacao-de-recursos-para-sua-ong/>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

RIESEMBERG, Amanda. **Mix de marketing social: os 4 Ps do marketing**. Disponível em: <<http://nossacausa.com/mix-de-marketing-social-os-4-ps-do-marketing/>>. Acesso em: 08 jun. 2018.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira: corporate finance**. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Como elaborar um plano de negócios**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em: 27 mai. 2018.

SENS, Elmer. **Técnica de fluxograma**. Disponível em: <[http://elmersens.com/impr/file/repository/OSM\\_Tecnica\\_do\\_Fluxograma.pdf](http://elmersens.com/impr/file/repository/OSM_Tecnica_do_Fluxograma.pdf)>. Acesso em: 08 jun. 2018.

SIMÕES, Ana C. **Os cargos de direção nas ONGs**. Disponível em: <<https://blogs.gazetaonline.com.br/socialenfoco/216/os-cargos-de-direcao-nas-ongs/>>. Acesso em: 05 jun. 2018.

SINA, Amalia; SOUZA, Paulo S. B. **Marketing social: uma oportunidade para atuar e contribuir socialmente no terceiro setor**. São Paulo: Crescente Editorial, 1999.

SILVA, José P. da. **Análise financeira das empresas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Miguel. **Já conhece os 8 Ps do Marketing Social?**. Disponível em: <<http://ecossistemadigital.pt/8-ps-do-marketing-social/>>. Acesso em: 08 jun. 2018.

SLOMSKI, Valmor. et al. **Contabilidade do terceiro setor: uma abordagem operacional aplicável as associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas**. São Paulo: Atlas, 2012.

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

\_\_\_\_\_. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Ariana M. **Gestão de processos com foco em fluxograma: estudo de caso de uma oficina mecânica**. Disponível em: <<https://www2.ifmg.edu.br/sabara/biblioteca/trabalhos-de-conclusao-de-curso/tcc-documentos/tcc-ariana-marta-de-souza.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2018.

VERGUEIRO, João P. **O que é captação de recursos?**. Disponível em: <<http://captadores.org.br/captacao-de-recursos/>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

## ANEXOS

## Anexo 01: Informações dos tipos de enquadramentos

(continua)

	<b>OSCIP</b>	<b>OS</b>	<b>Parceria</b>
<b>Qualificadas</b>	Pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos que estejam em funcionamento regular há, no mínimo, 3 anos.	Pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde	Entidades privadas sem fins lucrativos; Cooperativas integradas por pessoas em situação de vulnerabilidade; Organizações religiosas que se dediquem a projetos sociais.
<b>Tipos não qualificados</b>	Sociedades comerciais; Sindicatos ou associações profissionais; Instituições religiosas; Partidos políticos; Instituições de saúde; Instituições de educação privada; Cooperativas; Outros	Não se aplica.	Não se aplica.
<b>Promoção</b>	Assistência social; Cultura; Defesa do patrimônio histórico e artístico; Defesa do meio ambiente e sustentabilidade; Educação e saúde gratuita; Voluntariado; Outros.	Pesquisa científica; Desenvolvimento tecnológico; Proteção e preservação do meio ambiente; Cultura; Saúde.	Participação social; Solidariedade, cooperação e respeito; Desenvolvimento local, regional e nacional; Diversidade cultural e educação; Defesa dos direitos humanos; Preservação do meio ambiente; Outros.

(conclusão)

	<b>OSCIP</b>	<b>OS</b>	<b>Parceria</b>
<b>Documentos necessários</b>	Estatuto; Ata de eleição da diretoria; Balanço patrimonial e DRE; Declaração de isenção de IR; Inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes.	Registro da formação; Comprovação da natureza social e atuação; Comprovação da aplicação dos excedentes; Estatuto; Relatórios financeiros e contábeis.	Termo de colaboração e de fomento; Acordo de cooperação. Certidão de regularidade fiscal, previdenciária e tributária; Estatuto; Ata da eleição da diretoria.
<b>Prazos</b>	30 dias para deferimento; 15 dias para emissão do certificado de qualificação. 15 dias para publicação no Diário Oficial em caso de pedido indeferido.	90 dias para publicação do contrato de gestão.	Varia conforme o ente federado.

**Fonte:** elaborado pela autora (2018).

**Anexo 02: Modelo de estrutura do plano de negócios**

<b>Modelo de Plano de Negócios de Dornelas</b>	
<b>1. Capa</b>	
<b>2. Sumário</b>	
<b>3. Sumário executivo estendido</b>	
3.1 Declaração de visão	
3.2 Declaração de missão	
3.3 Propósito gerais e específicos do negócio, objetivos e metas	
3.4 Estratégia de marketing	
3.5 Processo de produção	
3.6 Equipe gerencial	
3.7 Investimentos e retornos financeiros	
<b>4. Produtos e serviços</b>	
4.1 Descrição dos produtos e serviços (características e benefícios)	
4.2 Previsão de lançamento de novos produtos e serviços	
<b>5. Análise da indústria</b>	
5.1 Análise do setor	
5.2 Definição do nicho de mercado	
5.3 Análise da concorrência	
5.4 Diferencias competitivos	
<b>6. Plano de marketing</b>	
6.1 Estratégia de marketing (preço, praça, produto e promoção)	
6.2 Canais de venda e distribuição	
6.3 Projeção de vendas	
<b>7. Plano operacional</b>	
7.1 Análise das instalações	
7.2 Equipamentos e máquinas necessárias	
7.3 Funcionários e insumos necessários	
7.4 Processo de produção	
7.5 Terceirização	
<b>8. Estrutura da empresa</b>	
8.1 Estrutura organizacional	
8.2 Assessorias externas (jurídica, contábil e etc.)	
8.3 Equipe de gestão	
<b>9. Plano financeiro</b>	
9.1 Balanço patrimonial	
9.2 Demonstrativo de resultado	
9.3 Fluxo de caixa	
<b>10. Anexos</b>	

Fonte: Dornelas (2011).

### Anexo 03: Modelo de balanço patrimonial

<b>ATIVO</b>	<b>PASSIVO</b>
<b>Bens e direitos</b>	<b>Obrigações</b>
<b>Ativo circulante</b> Caixa e equivalentes de caixa Valores a receber Estoques	<b>Passivo circulante</b> Fornecedores Empréstimos e financiamentos a pagar Contas a pagar
<b>Ativo não circulante</b> Ativo realizável a longo prazo Investimento Ativo imobilizado Intangível	<b>Passivo não circulante</b> Passível exigível a longo prazo Resultados não realizado
	<b>Patrimônio líquido</b> Capital social Reservas de capital Ajustes de avaliação patrimonial Reservas de lucro Ações em tesouraria Prejuízos acumulados
<b>Total do ativo</b>	<b>Total do passivo</b>

Fonte: Lima e Freitag (2014).

**Anexo 04: Modelo de demonstração do resultado do exercício**

	<b>Ano</b>	<b>Ano</b>
<b>Receita bruta</b>		
Entidades governamentais		
Entidades privadas		
Doações voluntárias		
Recursos próprios		
Rendimentos financeiros		
Outros		
<b>(-) Deduções</b>		
<b>(=) Receita líquida</b>		
<b>(-) Depreciação dos equipamentos</b>		
<b>(-) Custo do serviço prestado</b>		
Salário de mão de obra direta		
<b>(=) Resultado bruto</b>		
<b>(-) Despesas operacionais</b>		
IPTU		
Energia		
Água		
Telefone e internet		
Material de expediente		
Material de limpeza e higiene		
13º administrativo		
13º produção		
<b>(=) Lucro antes das despesas financeiras e depreciação</b>		
(-) Juros de financiamento		
(-) Depreciação administrativa		
<b>(=) Resultado líquido do exercício</b>		

Fonte: Lima e Freitag (2014).

## Anexo 05: Modelo de fluxo de caixa

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
<b>Saldo de caixa</b>												
<b>Receitas</b>												
Entidades governamentais												
Entidades privadas												
Doações voluntárias												
Recursos próprios												
Rendimentos financeiros												
Outros												
Capital social												
Empréstimos												
<b>Total de entradas</b>												
Aquisição de bens e serviços												
Mão de obra direta												
Juros de empréstimo												
IPTU												
Energia												
Água												
Telefone e internet												
Material de expediente												
Material de limpeza e higiene												
Mão de obra indireta												
Pro labore												
13º administrativo												
13º produção												
Informática												
Equipamentos												
Móveis e utensílios												
<b>Total de saídas</b>												
<b>Saldo de caixa</b>												

Fonte: Lima e Freitag (2014).

### Anexo 06: Modelo de descrição de cargo

<b>Nome da empresa:</b>	<b>Departamento:</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Nível:</b>
<b>Subordinação:</b>	
<b>Supervisão:</b>	
<b>Atividades:</b>	
<b>Análise do cargo</b>	
Requisitos	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução:</li> <li>2. Experiência:</li> <li>3. Aptidões:</li> <li>4. Salário:</li> </ol>	
<b>Aprovação:</b>	
Ocupante:	Superior:
Data:	

Fonte: Oliveira (2007).

**Anexo 07: Modelo de estatuto****ESTATUTO SOCIAL**

**Inclua aqui o nome e sigla da Associação**

**CAPÍTULO PRIMEIRO****Nome e Natureza Jurídica**

**Art. 1º** - Sob a denominação de "Nome da Associação", ou pela forma abreviada "Sigla da Associação", fica instituída esta associação civil sem fins lucrativos, e que regerá por este ESTATUTO, e pelas normas legais pertinentes.

**CAPÍTULO SEGUNDO****Da Sede**

**Art. 2º** - A "Nome da Associação" terá sua sede e foro na cidade de "Nome da cidade", à "inclua aqui o endereço completo da sede da Associação", podendo abrir filiais ou agências em outras cidades ou unidades da Federação, bem como no exterior.

**Art. 3º** - O prazo de duração da "inclua aqui nome da Associação" é indeterminado.

**CAPÍTULO TERCEIRO****Dos Objetivos**

**Art. 4º** - A "inclua aqui nome da Associação" tem por finalidade apoiar e desenvolver ações para a defesa, elevação e manutenção da qualidade de vida do ser humano e do meio ambiente, através das atividades de educação profissional, especial e ambiental.

**Parágrafo Primeiro** - Para a consecução de suas finalidades, a "inclua aqui nome da Associação" poderá sugerir, promover, colaborar, coordenar ou executar ações e projetos visando:

I - execução de serviço de radiodifusão sonora, com finalidade educativa, artística, cultural e informativa, respeito aos valores éticos e sociais, em benefício do desenvolvimento geral da comunidade, mediante concessão, permissão ou autorização de exploração de radiodifusão comunitária de acordo com a legislação específica;

II - promoção da assistência social às minorias e excluídos, desenvolvimento econômico e combate à pobreza;

III - promoção gratuita da educação e da saúde incluindo prevenção de HIV-AIDS e consumo de drogas;

IV - preservação, defesa e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;

V - promoção do voluntariado, de criação de estágios e colocação de treinados no mercado de trabalho;

VI - promoção de direitos das pessoas portadoras de deficiência, dos direitos da mulher e da criança, assessoria jurídica gratuita e combate a todo o tipo de discriminação sexual, racial e social, trabalho forçado e infantil;

VII - promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais.

**Parágrafo Segundo** - A dedicação às atividades acima previstas configura-se mediante a execução direta de projetos, programas, planos de ações correlatas, por meio da doação de recursos físicos, humanos e financeiros, ou ainda pela prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público que atuem em áreas afins.

**Art. 5º** - A "inclua aqui nome da Associação" não se envolverá em questões religiosas, político-partidárias, ou em quaisquer outras que não se coadunem com seus objetivos institucionais.

## **CAPÍTULO QUATRO**

### **Dos Sócios, Seus Direitos e Deveres**

**Art. 6º** - A "inclua aqui nome da Associação" é constituída por número ilimitado de sócios, os quais serão das seguintes categorias: efetivos, colaboradores e beneméritos.

**Art. 7º** - São sócios efetivos as pessoas físicas ou jurídicas, sem impedimento legal, que assinaram os atos constitutivos da entidade e outros que venham a ser admitidos nos termos do Artigo 10, Parágrafo Único, do presente Estatuto.

**Art. 8º** - São sócios colaboradores pessoas físicas ou jurídicas, sem impedimento legal, que venham a contribuir na execução de projetos e na realização dos objetivos da "inclua aqui nome da Associação".

**Art. 9º** - São considerados sócios beneméritos pessoas ou instituições que se destacaram por trabalhos que se coadunem com os objetivos dessa Associação.

**Art. 10** - Os associados, qualquer que seja sua categoria, não respondem individualmente, solidária ou subsidiariamente pelas obrigações da "inclua aqui nome da Associação", nem pelos atos praticados pelo Presidente ou pelo Diretor Executivo.

**Parágrafo Único** - A admissão de novos sócios, de qualquer categoria será decidida pela Assembleia Geral, mediante proposta de sócios efetivos ou da Diretoria.

**Art. 11** - São direitos dos associados:

I - participar de todas as atividades associativas;

II - propor a criação e tomar parte em comissões e grupos de trabalho, quando designados para estas funções;

III - apresentar propostas, programas e projetos de ação para a "inclua aqui nome da Associação".

IV - ter acesso a todos os livros de natureza contábil e financeira, bem como a todos os planos, relatórios, prestações de contas e resultados de auditoria independente.

**Parágrafo Único** - Os direitos sociais previstos neste Estatuto são pessoais e intransferíveis.

**Art. 12** - São deveres dos associados:

I - observar o Estatuto, regulamentos, regimentos, deliberações e resoluções dos órgãos da sociedade;

II - cooperar para o desenvolvimento e maior prestígio da "inclua aqui nome da Associação" e difundir seus objetivos e ações.

**Art. 13** - Considera-se falta grave, passível de exclusão, provocar ou causar prejuízo moral ou material para a "inclua aqui nome da Associação".

## **CAPÍTULO QUINTO**

### **Das Assembleias Gerais**

**Art. 14** - A Assembleia Geral é o órgão máximo da Associação, e é constituída pelos sócios efetivos da "inclua aqui nome da Associação".

**Art. 15** - A Assembleia Geral reunir-se-á extraordinariamente sempre que necessário, e ordinariamente 1 (uma) vez por ano, para deliberar sobre os seguintes temas:

I - apreciação e aprovação do Balanço Anual e demais relatórios financeiros do exercício anterior, e o Orçamento e Plano Anual de Trabalho para o novo exercício;

II - nomeação ou destituição do Diretor Executivo;

III - nomeação dos membros dos Conselhos Consultivo e Fiscal;

IV - deliberar sobre a admissão de novos sócios efetivos, colaboradores e beneméritos;

V - deliberar sobre a reforma e alterações do Estatuto;

VI - deliberar sobre a extinção da Associação e a destinação do patrimônio social;

VII - deliberar sobre casos omissos e não previstos neste Estatuto.

**Art. 16** - As Assembleias Gerais serão convocadas pelo Presidente, ou por carta assinada por pelo menos a metade dos sócios efetivos.

**Parágrafo Único** - A convocação da Assembleia Geral, ordinária ou extraordinariamente, dar-se-á através de carta registrada endereçada a todos os sócios, e com antecedência mínima de 15 (quinze) dias úteis.

**Art. 17** - O quórum mínimo exigido para a instalação da Assembleia Geral, a qualquer tempo, é de 50% (cinquenta por cento) dos sócios efetivos.

**Parágrafo Primeiro** - Terão direito a voto nas assembleias todas as categorias de sócios: efetivos, beneméritos e colaboradores, este último desde que em dia com sua contribuição.

**Parágrafo Segundo** - Somente terão direito a voto nas Assembleias os brasileiros natos ou naturalizados há mais de dez anos.

## **CAPÍTULO SEXTO**

### **Da Administração**

**Art. 18** - A "inclua aqui nome da Associação" será dirigida pela Diretoria Executiva eleita em assembleia geral, para um período de quatro (04) anos, podendo ou não ser reeleita.

A administração caberá ao Presidente o qual representará a Associação em Juízo ou fora dele, ativa e passivamente, bem como perante terceiros em geral, podendo nomear procuradores em nome da Associação, com poderes específicos e mandato em prazo determinado, o qual nunca ultrapassará a data de extinção do mandato do Presidente que outorgou a procuração.

**Art. 19** - O Presidente da "inclua aqui nome da Associação" visando imprimir maior operacionalidade às ações da Associação, deverá assumir as seguintes atribuições ou nomear e contratar um Diretor Executivo, para:

I - coordenar e dirigir as atividades gerais específicas da "inclua aqui nome da Associação";

II - celebrar convênios e realizar a filiação da "inclua aqui nome da Associação" a instituições ou organizações, por delegação do Presidente;

III - representar a "inclua aqui nome da Associação" em eventos, campanhas e reuniões, e demais atividades do interesse da Associação;

IV - encaminhar anualmente aos sócios efetivos, relatórios de atividades e demonstrativos contábeis das despesas administrativas e de projetos; bem como os pareceres de Auditores Independentes, ou Conselho Fiscal, se este estiver constituído, sobre os balancetes e balanço anual;

V - contratar, nomear, licenciar, suspender e demitir funcionários administrativos e técnicos da "inclua aqui nome da Associação".

VI - elaborar e submeter aos sócios efetivos o Orçamento e Plano de Trabalho Anuais;

VII - propor aos sócios efetivos reformas ou alterações do presente Estatuto;

VIII - propor aos sócios efetivos a fusão, incorporação e extinção da "inclua aqui nome da Associação" observando-se o presente Estatuto quanto ao destino de seu patrimônio;

IX - adquirir, alienar ou gravar os bens imóveis da Associação, mediante autorização expressa da Assembleia Geral;

X - elaborar o Regimento Interno e o Organograma Funcional da "inclua aqui nome da Associação", e submetê-lo à apreciação e aprovação da Assembleia Geral;

XI - exercer outras atribuições inerentes ao cargo, e não previstas expressamente neste Estatuto.

**Parágrafo Único** - É vedado a qualquer membro da Diretoria ou a qualquer associado praticar atos de liberalidade às custas da "inclua aqui nome da Associação".

## **CAPÍTULO SÉTIMO**

### **Do Conselho Consultivo**

**Art. 20** - Com o objetivo de assessorar os sócios e funcionários da "inclua aqui nome da Associação" na consecução de seus objetivos estatutários, e principalmente na elaboração, condução e implementação de suas ações, campanhas e projetos, os sócios efetivos indicarão à Assembleia Geral, nos termos do artigo 15, alínea III deste Estatuto, pessoas de reconhecimento saber e idoneidade, nos campos de conhecimento afins com suas atividades, para comporem o Conselho Consultivo da "inclua aqui nome da Associação".

**Art. 21** - O Conselho Consultivo compor-se-á de no máximo quinze membros, com mandato de quatro (04) anos, e reunir-se-á sempre que convocado pelo Presidente, ou por sugestão do Diretor Executivo, com ausência do primeiro.

**Parágrafo Primeiro** - Os membros do Conselho Consultivo elegerão, por maioria simples, o seu Presidente, que coordenará os trabalhos desse Conselho.

**Parágrafo Segundo** - As deliberações e pareceres do Conselho Consultivo serão tomadas por maioria simples, cabendo ao seu Presidente o voto de qualidade.

## **CAPÍTULO OITAVO**

### **Do Conselho Fiscal**

**Art. 22** - Quando convocados nos termos do Artigo 24, Parágrafo Terceiro, desse Estatuto, o Conselho Fiscal será fiscalizador da administração contábil financeira da "inclua aqui nome da Associação", e se comporá de três membros de idoneidade reconhecida.

**Art. 23** - Os membros do Conselho Fiscal serão convidados pelos sócios efetivos, e nomeados pela Assembleia Geral, nos termos do Artigo 15, alínea III deste Estatuto.

**Art. 24** - Compete ao Conselho Fiscal, ou se for o caso, aos Auditores Externos:

I - Dar parecer formal sobre os relatórios e demonstrações contábil-financeiras da "inclua aqui nome da Associação", oferecendo as ressalvas que julgarem necessárias;

II - Opinar sobre qualquer matéria que envolva o patrimônio da "inclua aqui nome da Associação", sempre que necessário;

III - Comparecer, quando convocados, às Assembleias Gerais, para esclarecer seus pareceres, quando assim julgarem necessário;

IV - Opinar sobre a dissolução e liquidação da "inclua aqui nome da Associação".

**Parágrafo Primeiro** - Os membros do Conselho Fiscal elegerão, por maioria simples, o seu Presidente, que coordenará os trabalhos desse Conselho.

**Parágrafo Segundo** - O Conselho Fiscal deliberará por maioria simples, cabendo ao seu Presidente o voto de qualidade.

**Parágrafo Terceiro** - O Conselho Fiscal só será instalado, e seus membros convocados, se a "inclua aqui nome da Associação" não contratar auditores externos, ou se assim exigir, através de maioria simples, a Assembleia Geral.

## **CAPÍTULO NONO**

### **Do Patrimônio**

**Art. 25** - O patrimônio da "inclua aqui nome da Associação" será constituído por doações de pessoas físicas e/ou jurídicas, de direito público ou privado, nacionais e estrangeiras.

**Art. 26** - A "nome da Associação" não distribuirá qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas receitas a título de lucro ou participação dos resultados sociais.

Parágrafo Único - A "inclua aqui nome da Associação" não poderá receber qualquer tipo de doação ou subvenção que possa comprometer sua independência e autonomia perante os eventuais doadores ou subventores.

## **CAPÍTULO DÉCIMO**

### **Do Regime Financeiro**

**Art. 27** - O exercício financeiro da "inclua aqui nome da Associação" encerrar-se-á no dia 31 de dezembro de cada ano.

**Art. 28** - As demonstrações contábeis anuais serão encaminhadas dentro dos primeiros sessenta dias do ano seguinte à Assembleia Geral, para análise e aprovação.

## **CAPÍTULO DÉCIMO PRIMEIRO**

### **Da Qualificação da "inclua aqui nome da Associação" Como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público de Acordo Com a Lei nº 9.790, de 23 de Março de 1999**

**Art. 29** - A "inclua aqui nome da Associação" não distribuirá, entre seus sócios, associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio.

**Art. 30** - A "inclua aqui nome da Associação" aplicará integralmente suas rendas, recursos e eventual resultado operacional na manutenção e desenvolvimento dos objetivos institucionais no território nacional.

**Art. 31** - No caso de dissolução, aprovada a extinção pela Assembleia Geral, convocada especialmente para este fim, nos termos do Artigo 15, proceder-se-á o levantamento do seu patrimônio, que obrigatoriamente será destinado a outras

instituições legalmente constituídas, qualificadas como organização da sociedade civil de interesse público e sem fins lucrativos, que tenham objetivos sociais semelhantes.

**Art. 32** - A "inclua aqui nome da Associação" em observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência, adotará práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no respectivo processo decisório.

**Art. 33** - O conselho fiscal ou órgão equivalente, terá 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.

**Art. 34** - Na hipótese da "inclua aqui nome da Associação" perder a qualificação instituída pela Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, o respectivo acervo patrimonial disponível, adquirido com recursos públicos durante o período em que perdurou aquela qualificação, será transferido a outra pessoa jurídica qualificada nos termos desta Lei, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social.

**Art. 35** - Haverá 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.

**Art. 36** - A "inclua aqui nome da Associação" observará as normas de prestação de contas, que determinarão, no mínimo:

I - a observância dos princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade;

II - que se dê publicidade por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo-se as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, colocando-os à disposição para exame de qualquer cidadão;

III - a realização de auditoria, inclusive por auditores externos independentes se for o caso, da aplicação dos eventuais recursos objeto do termo de parceria conforme previsto em regulamento;

IV- a prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos pelas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público será feita conforme determina o parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal.

**Art. 37** - É vedada à "inclua aqui nome da Associação", como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, a participação em campanhas de interesse político-partidário ou eleitorais, sob quaisquer meios ou formas.

## **CAPÍTULO DÉCIMO SEGUNDO**

### **Das Disposições Gerais**

**Art. 38** - É expressamente proibido o uso da denominação social em atos que envolvam a "inclua aqui nome da Associação" em obrigações relativas a negócios estranhos ao seu objetivo social, especialmente a prestação de avais, endossos, fianças e caução de favor.

Local e data.

---

Nome e assinatura do Presidente da Associação  
Presidente

---

Nome e Assinatura do advogado  
Registro na OAB N<sup>08</sup>

---

<sup>8</sup> Disponível em: <[www.crc-ce.org.br/crcnovo/files/modelo-estatuto-social-ong.doc](http://www.crc-ce.org.br/crcnovo/files/modelo-estatuto-social-ong.doc)>. Acesso em: 30 set. 2018

**Anexo 08: Modelo de termo de colaboração****TERMO DE COLABORAÇÃO N° 001/PGM/2018.**

**Parceria que entre si celebram a PREFEITURA MUNICIPAL \_\_\_\_\_ e a ASSOCIAÇÃO \_\_\_\_\_, para os fins que especifica.**

Pelo presente instrumento, de um lado o \_\_\_\_\_, pessoa jurídica, inscrito no CNPJ/MF sob nº 00.000.000/0000-00, estabelecida nesta cidade, na \_\_\_\_\_ (endereço completo), neste ato representado por seu Prefeito Municipal, Sr. \_\_\_\_\_, doravante denominada ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL, e do outro, a \_\_\_\_\_, pessoa jurídica, inscrita no CNPJ nº 00.000.000/0000-00, estabelecida na Rua \_\_\_\_\_, no Município de \_\_\_\_\_, neste ato representado por seu Presidente, \_\_\_\_\_, portador do RG nº 0000000000, CPF nº 000.000.000-00, doravante denominada ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL, resolvem celebrar o TERMO DE COLABORAÇÃO, com fundamento no Processo Administrativo nº 001/SEPOP/2018, na Lei Federal nº 13.019 de 31 de Julho de 2.014, no Decreto nº 9.845, de 17 de julho de 2017, mediante as cláusulas e condições a seguir dispostas.

**CLÁUSULA PRIMEIRA – DO OBJETO**

O presente Termo de Colaboração tem por objeto a manutenção das atividades realizadas, conforme Plano de Trabalho anexo a este Termo.

**CLÁUSULA SEGUNDA – DA GESTÃO**

**2.1** - O presente Termo de Colaboração terá como gestor da ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL a Sra. \_\_\_\_\_, portadora do RG nº 0000000000 e do CPF nº 000.000.000-00, que se responsabilizará, de forma solidária, pela execução das atividades e cumprimento das metas pactuadas na parceria, nos termos do art. 37 da Lei nº 13.019 de 31/07/2014.

**2.2** - A ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL nomeia como gestor do presente Termo de Colaboração a servidora \_\_\_\_\_, Matrícula 0000, contadora, lotada na Secretaria Municipal de Políticas Públicas, portadora do RG nº 0000000000 e do CPF nº 000.000.000-00, conforme Portaria Municipal nº 00000, de 04 de julho de 2017.

### **CLÁUSULA TERCEIRA – DAS OBRIGAÇÕES DOS PARCEIROS**

#### **3.1 – São obrigações da ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL:**

- a)** fornecer os recursos para a execução do objeto;
- b)** acompanhar e fiscalizar a execução deste termo;
- c)** emitir relatório técnico de monitoramento e avaliação durante a vigência do objeto;
- d)** promover a transferência dos recursos financeiros de acordo com o Cronograma de desembolso contido no Plano de Trabalho em conta bancária específica indicada pela ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL;
- e)** aplicar as penalidades previstas e proceder às sanções administrativas necessárias à exigência da restituição dos recursos transferidos;
- f)** notificar a celebração deste instrumento à Câmara Municipal de Santa Cruz do Sul;
- g)** publicar o extrato deste instrumento no site oficial do Município;
- h)** receber e analisar as prestações de contas encaminhadas pela ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL;
- i)** elaborar parecer sobre a prestação de contas da ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL, a fim de atender os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, economicidade, conforme artigo 48 da Lei de Responsabilidade Fiscal e avaliar se houve aplicação correta dos recursos no Plano de Trabalho apresentado e no art. 59 da Lei de nº 13.019 de 3/07/2014;

#### **3.2 – São obrigações da ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL:**

- a)** responsabilizar-se pela execução do objeto do Termo de Colaboração;
- b)** prestar informações e esclarecimentos sempre que solicitados, desde que necessários ao acompanhamento e controle da execução do objeto;
- c)** permitir livre acesso do Gestor, do responsável pelo Controle Interno, dos membros da Comissão de Monitoramento e Avaliação da ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL, e de auditores e fiscais do Tribunal de Contas correspondentes aos processos, aos documentos e às informações referentes a este Instrumento, junto às instalações da ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL;

**d)** responsabilizar-se:

d.1) pelo gerenciamento administrativo e financeiro dos recursos recebidos, inclusive no que diz respeito às despesas de custeio, de investimento e de pessoal, conforme o caso;

d.2) pelo pagamento dos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais relativos ao funcionamento da instituição e ao adimplemento do Termo de Colaboração, mantendo as certidões negativas em dia, não se caracterizando responsabilidade solidária ou subsidiária da administração pública pelos respectivos pagamentos, qualquer oneração do objeto da parceria ou restrição à sua execução e manter os comprovantes arquivados;

**e)** notificar a celebração deste instrumento à Câmara Municipal de Santa Cruz do Sul;

**f)** identificar o número deste Termo de Colaboração no corpo dos documentos da despesa, e em seguida extrair cópia para anexar à prestação de contas a ser entregue no prazo à ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL, inclusive indicar o valor pago quando a despesa for paga parcialmente com recursos do objeto;

**g)** divulgar este Termo de Colaboração em seu sítio na internet, caso mantenha, e em locais visíveis de suas sedes sociais e dos estabelecimentos em que exerça suas ações, com as seguintes informações: data da assinatura, identificação do Instrumento, do Órgão ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL, descrição do objeto, valor total, valores liberados, e situação da prestação de contas, bem como atender a Lei Federal nº 12.527/2011;

**h)** comprovar a exata aplicação da parcela anteriormente repassada, na forma da legislação aplicável, mediante procedimento da fiscalização da Administração Pública Municipal, sob pena de suspensão da transferência;

**i)** não praticar desvio de finalidade na aplicação do recurso, atraso não justificado no cumprimento das etapas dos programas, práticas atentatórias aos princípios fundamentais da Administração Pública nas contratações e demais atos praticados na execução deste Termo de Colaboração;

**j)** prestar todos os serviços, conforme Plano de Trabalho, mediante a contratação dos profissionais e pagamento dos respectivos salários, gerenciamento e coordenação dos trabalhos, ficando proibida a redistribuição dos recursos a outras entidades, congêneres ou não;

**k)** observar todos os critérios de qualidade técnica, eficiência, economicidade, prazos e os custos previstos;

- l)** comprovar todas as despesas, sendo que os documentos relativos aos pagamentos realizados, deverão ser emitidos em nome da entidade beneficiada, com data, valor, nome e número de inscrição no CNPJ da organização da sociedade civil e do CNPJ ou CPF do fornecedor ou prestador de serviço, para fins de comprovação das despesas, ser entregues por meio físico e lançados no site da entidade e do Município;
- m)** aplicar os recursos repassados pela ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL e os correspondentes à sua contrapartida, exclusivamente no objeto constante na Cláusula Primeira;
- n)** comprovar a existência de conta bancária específica e exclusiva para o presente instrumento, efetuando todas as movimentações financeiras relacionadas aos recursos do presente termo nesta conta bancária;
- o)** não aplicar Taxa de Administração ou despesas administrativas como condição para a execução do objeto;
- p)** ressarcir aos cofres públicos os saldos remanescentes decorrentes das aplicações correspondentes até 31 p janeiro do exercício seguinte;
- q)** promover a devolução aos cofres públicos dos recursos financeiros não aplicados corretamente conforme o Plano de Trabalho;
- r)** comprovar mensalmente e de forma integral no final do Termo de Colaboração todas as metas quantitativas e atendimentos de maneira nominal, constante no Plano de Trabalho;
- s)** comprovar a compatibilidade entre o valor previsto para realização da despesa, aprovado no plano de trabalho, e o valor efetivo da compra ou contratação, através da apresentação de 03 (três) orçamentos com os preços praticados no mercado, quando o valor for superior a R\$ 0.000,00, para o caso do mês corrente e com mesmo fornecedor;
- t)** manter-se adimplente com o Poder Público ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL naquilo que tange a prestação de contas de exercícios anteriores, assim como manter a sua regularidade fiscal perante os órgãos da Administração Municipal, Estadual e Federal;
- u)** comunicar a ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL a substituição dos responsáveis pela ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL, assim como alterações em seu Estatuto;
- w)** pagar despesa em data posterior ao término da execução do Termo de Fomento ou de Colaboração, somente quando o fato gerador da despesa tiver ocorrido durante sua vigência;

**x)** apresentar a documentação comprobatória que deverá conter o valor integral da despesa e o detalhamento dos custos, sendo vedada a duplicidade ou a sobreposição de fontes de recursos no custeio de uma mesma parcela da despesa.

**§1º** Os recursos da parceria geridos pela ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL, inclusive pelas executantes não celebrantes na atuação em rede, estão vinculados ao plano de trabalho e não caracterizam receita própria e nem pagamento por prestação de serviços e devem ser alocados nos seus registros contábeis conforme as Normas Brasileiras de Contabilidade.

**§2º** A ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL poderá pagar com recursos vinculados a parceria as despesas com remuneração da equipe de trabalho, inclusive de seu pessoal próprio, durante a vigência da parceria, podendo contemplar as despesas com pagamentos de impostos, contribuições sociais, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS, vale-transporte, vale-alimentação, férias, décimo-terceiro salário, salários proporcionais, verbas rescisórias e demais encargos sociais e trabalhistas, desde que tais valores:

- a)** estejam previstos no plano de trabalho e sejam proporcionais ao tempo efetivamente dedicado à parceria;
- b)** sejam compatíveis com o valor de mercado e observem os acordos e as convenções coletivas de trabalho e, em seu valor bruto e individual, o teto da remuneração do Poder Executivo Municipal;
- c)** sejam custos indiretos necessários à execução do objeto;
- d)** se refiram a aquisição de equipamentos e materiais permanentes essenciais à consecução do objeto e serviços de adequação de espaço físico, desde que necessários à instalação dos referidos equipamentos e materiais.

**§3º** Poderão ser pagos despesas referentes a deslocamento e alimentação, nos casos em que a execução do objeto da parceria assim o exigir.

**§4º** O pagamento das verbas rescisórias ainda que após o término da execução da parceria, será proporcional ao período de atuação do profissional na execução das metas previstas no plano de trabalho.

#### **CLÁUSULA QUARTA – DA PRESTAÇÃO DE CONTAS**

**4.1** - A Comissão de Monitoramento e Avaliação das Parcerias avaliará o cumprimento do objeto da parceria, a cada 03 (três) meses, através da emissão de relatório técnico específico.

**4.2** - A Organização da Sociedade Civil contratada deverá encaminhar à Comissão de Monitoramento e Avaliação os relatórios de atividades ou documentos comprobatórios das despesas, contendo:

**I** - ofício da entidade endereçado à Comissão, e protocolado na Procuradoria Geral do Município, citando a relação dos documentos a serem entregues;

**II** - Parecer do Conselho fiscal da Entidade ou Organização da Sociedade Civil;

**III** - relação mensal de pagamentos realizados;

**IV** - demonstrativo mensal da receita e despesa;

**V** - extrato bancário mensal;

**VI** - os documentos de comprovação do cumprimento do objeto, tais como notas fiscais com os comprovantes de transferência realizadas, listas de presença, fotos, entre outros; e

**VII** - comprovante de devolução do saldo, quando houver;

**VIII** – comprovante mensal de pagamento de FGTS;

**IX** – comprovante mensal de pagamento de GPS dos funcionários envolvidos no projeto com GFIP - inclusive complementares para fechamento da GFIP;

**X** - comprovante mensal de pagamento de DARF/PIS e DARF/IRRF;

**XI** – declaração de guarda de originais dos documentos apresentados na prestação de contas, pelo período de 10 (dez) anos.

**4.3** - Todos os documentos entregues acima deverão ser assinados pela entidade e o contador responsável, conforme designação constante de declaração parte integrante do processo.

**4.4** - Não serão aceitas prestações de contas entregues fora do prazo estipulado.

**4.5** - Os documentos relativos aos pagamentos realizados pela Organização da Sociedade Civil, deverão ser emitidos em nome da entidade beneficiada, com data, valor, nome e seu número de inscrição no CNPJ e do CNPJ ou CPF do fornecedor ou prestador de serviço, para fins de comprovação das despesas, indicando também o mês competente.

**4.6** - Deverão ser entregues por meio físico e lançados no meio eletrônico disponível.

**4.7** - Comprovantes originais deverão ser guardados pela Organização da Sociedade Civil pelo prazo de 10 (dez) anos, contado do dia útil subsequente ao da apresentação da prestação de contas ou do decurso do prazo para a apresentação da prestação de contas.

**4.8** - Não serão aceitos notas fiscais rasuradas.

**4.9** - As notas fiscais devem ser eletrônicas e bem especificadas (por tipo de material adquirido e tipo de serviços prestados);

**4.10** - As notas fiscais, devem ser emitidas durante a vigência do convênio, não podendo apresentar data anterior nem posterior.

**4.11** - Os pagamentos deverão ser realizados mediante transferência eletrônica, sendo que, em casos excepcionais, a Administração Pública poderá admitir a realização de pagamento através de cheque nominal ao fornecedor.

**4.12** - Os impostos e encargos, previstos pela legislação tributária e trabalhista, devem ser retidos e recolhidos, através de guia específica com o comprovante de pagamento da mesma.

## **CLÁUSULA QUINTA – DOS PAGAMENTOS**

**5.1** - Para liberação do pagamento pelo Setor de Empenhos, da Secretaria Municipal de Fazenda, será consultada a regularidade da Organização da Sociedade Civil através:

**I** – Certificado de Regularidade do FGTS;

**II** - Certidão de regularidade emitida pela Fazenda do Município;

**III** - Certidão de regularidade emitida pela Fazenda do Estado;

**IV** - Certidão conjunta relativa a tributos federais e previdenciários;

**V** – Certidão de regularidade da justiça trabalhista.

**5.2** - A liberação de recursos obedecerá ao cronograma de desembolso que guardará consonância com as metas da parceria.

**5.3** - Os recursos serão automaticamente aplicados em cadernetas de poupança, fundo de aplicação financeira de curto prazo ou operação de mercado aberto lastreada em títulos da dívida pública.

**5.4** - Os rendimentos auferidos desta aplicação deverão ser utilizados nas despesas, os saldos remanescentes do recurso deverão ser aplicados financeiramente e poderão ser usados durante a execução do projeto para pagamento de rescisões, 13º salários, férias e encargos de pessoal.

**5.5** - As tarifas bancárias, multas, juros, taxas de boletos não podem ser pagas com recursos do convênio, devendo a Organização da Sociedade Civil depositar o valor mensalmente para cobrir as mesmas.

**5.6** - Os custos indiretos necessários à execução do objeto poderão incluir, entre outras despesas, aquelas com internet, transporte, aluguel, telefone, consumo de água e luz e remuneração de serviços contábeis e de assessoria jurídica.

**5.7** - A Organização da Sociedade Civil somente poderá pagar despesa em data posterior ao término da execução do Termo de Fomento ou de Colaboração quando o fato gerador da despesa tiver ocorrido durante sua vigência.

**5.8** - As parcelas ficarão retidas até o saneamento das irregularidades:

I – quando houver evidências de irregularidade na aplicação de parcela anterior recebida;

II – quando constatado desvio de finalidade na aplicação dos recursos ou o inadimplemento da organização da sociedade civil em relação a obrigações estabelecidas no termo de colaboração ou de fomento;

III – quando a organização da sociedade civil deixar de adotar, sem justificativa suficiente, as medidas saneadoras apontadas pela Administração Pública Municipal ou pelos órgão de controle interno ou externo.

## **CLÁUSULA SEXTA – REGIME JURÍDICO DO PESSOAL**

**6.1** - A contratação de empregados para a execução do objeto, quando pagos integralmente com recursos desta parceria deverá obedecer ao princípio da legalidade, impessoalidade e da publicidade, mediante a realização de processo seletivo simplificado de provas e ou provas e títulos se a natureza do cargo exigir.

**6.2** - Não se estabelecerá nenhum vínculo de natureza jurídico/trabalhista, de quaisquer espécies, entre a ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL e o pessoal que a ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL utilizar para a realização dos trabalhos ou atividades constantes deste Instrumento.

## **CLÁUSULA SÉTIMA – DO REPASSE E CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO**

**7.1** - Para a execução das atividades previstas neste Termo de Colaboração, no presente exercício, a ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL transferirá a ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL, de acordo com o cronograma de execução, o valor de R\$ 00.000,00 em parcela única, na seguinte dotação orçamentária: 13.01.08.241.0002.2181 – 3.3.50.43.00.00.00.00 – Subvenções Sociais.

**7.2** - As partes reconhecem que caso haja necessidade de contingenciamento orçamentário e a ocorrência de cancelamento de restos a pagar, exigível ao

cumprimento de metas segundo a Lei de Responsabilidade Fiscal, o quantitativo deste objeto poderá ser reduzido até a etapa que apresente funcionalidade.

**7.3** - A liberação de recursos obedecerá ao cronograma de desembolso que guardará consonância com as metas da parceria.

**7.4** - As liberações de parcelas serão retidas até o saneamento das impropriedades:

7.4.1 - quando houver evidências de irregularidade na aplicação de parcela anteriormente recebida;

7.4.2 - quando constatado desvio de finalidade na aplicação dos recursos ou o inadimplemento da ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL em relação a obrigações estabelecidas no termo de colaboração ou de fomento;

7.4.3 - quando a ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL deixar de adotar sem justificativa suficiente as medidas saneadoras apontadas pela ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL ou pelos órgãos de controle interno ou externo.

**7.5** - O atraso injustificado no cumprimento de metas pactuadas no plano de trabalho configura inadimplemento de obrigação estabelecida no termo de fomento ou de colaboração.

**7.6** - A inadimplência da ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL não transfere à ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL a responsabilidade pelo pagamento de obrigações vinculadas à parceria com recursos próprios.

## **CLÁUSULA OITAVA – DA MOVIMENTAÇÃO DOS RECURSOS**

**8.1** - Os valores a repassar, segundo o cronograma de desembolso, deverão ser depositados na conta específica da ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL, vinculada ao objeto, na Agência nº 000 do Banrisul, na Conta Corrente nº 00.000000.0-0, e aplicados no mercado financeiro ou em caderneta de poupança, até sua utilização.

**8.2** - Os recursos depositados na conta bancária específica deste instrumento, enquanto não empregados na sua finalidade, serão obrigatoriamente aplicados:

a) em caderneta de poupança de instituição financeira pública federal, se a previsão de seu uso for igual ou superior a um mês; e

b) em fundo de aplicação financeira de curto prazo, ou operação de mercado aberto lastreada em título da dívida pública, quando sua aplicação estiver prevista para prazos menores.

**8.3** - Os pagamentos deverão ser efetuados somente por transferência direta ao fornecedor (DOC, TED, Débito), pessoa física ou jurídica, inclusive dos empregados. Em casos específicos e devidamente justificados, poderá ser permitida a emissão de cheques cheque nominal ao fornecedor.

**8.4** - Os rendimentos financeiros dos valores aplicados conforme mencionado no item 6.2 poderão ser utilizados pela ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL desde que não haja desvio de finalidade do objeto e dentro das condições previstas neste instrumento, podendo ser usados durante a execução do projeto para pagamento de rescisões, 13º salários, férias e encargos de pessoal.

**8.5** - A ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL deverá restituir o saldo residual dos recursos, inclusive com os rendimentos não utilizados, caso não efetue a boa execução dos recursos.

**8.6** - A inadimplência ou irregularidade na prestação de contas inabilitará a ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL a participar de novos Termos de Fomento, acordos ou ajustes com a Administração Municipal.

**8.7** - Os recursos depositados em conta corrente específica e não utilizados no prazo de 365 (trezentos e sessenta e cinco) dias deverão ser rescindidas, salvo quando houver execução parcial do objeto, desde que previamente justificado e autorizado pelo Secretário da pasta gestora.

## **CLÁUSULA NONA – DA RESTITUIÇÃO DOS RECURSOS**

**9.1** - A ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL será oficiada a restituir o valor transferido, sempre que for constatado as seguintes situações:

9.1.1 – compras realizadas fora do prazo de vigência (anterior ao repasse);

9.1.2 – despesas não previstas no Plano de trabalho

9.1.3 – não observância das metas estabelecidos no plano de trabalho;

9.1.4 - desfalque ou desvio de dinheiro, bens ou valores públicos; ou

9.1.5 - prestações de contas entregues fora do prazo.

**9.2** - Os débitos a serem restituídos serão apurados mediante atualização monetária, acrescido de juros calculados da seguinte forma:

9.2.1 - nos casos em que for constatado dolo da Organização da Sociedade Civil ou de seus prepostos, os juros serão calculados a partir das datas de liberação dos recursos, sem subtração de eventual período de inércia da Administração Pública; e

9.2.2 - nos demais casos, os juros serão calculados a partir:

9.2.2.1 - do decurso do prazo estabelecido no ato de notificação da Organização da Sociedade Civil ou de seus prepostos para restituição dos valores ocorrida no curso da execução da parceria; ou

9.2.2.2 - do término da execução da parceria, caso não tenha havido sua notificação, com subtração de eventual período de inércia da Administração Pública.

**9.3** - Na hipótese de rejeição das contas por alguma irregularidade durante a vigência do Contrato de Fomento ou de Gestão, no caso de comprovação de devolução dos valores apontados, dar-se-á continuidade ao plano de trabalho e/ou repasse, caso contrário, será rescindido e aplicada as penalidades cabíveis.

9.3.1 - Se a devolução dos valores ocorrer dentro do período respectivo não será cobrada correção do IGPM acrescido de multa de 1%, passado este período, deverá ser atualizado os valores.

**9.4** - Havendo a rejeição das contas, o não ressarcimento ao erário ensejará:

9.4.1 - a instauração da tomada de contas especial, nos termos da legislação vigente; e

9.4.2 - o registro da rejeição da prestação de contas e de suas causas no site do Município, enquanto perdurarem os motivos determinantes da rejeição.

## **CLÁUSULA DÉCIMA – DA VIGÊNCIA**

Este Instrumento tem sua vigência de 08 (oito) meses a contar do repasse do valor, podendo ser prorrogado de acordo com a Administração e mediante parecer favorável do Conselho Municipal xxxxx.

## **CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA – DAS PROIBIÇÕES**

**11.1** - Fica ainda proibido à ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL:

- a)** a redistribuição dos recursos recebidos a outras entidades, congêneres ou não;
- b)** utilizar recursos para finalidade alheia ao objeto da parceria;
- c)** integrar dirigentes que também sejam agentes políticos do governo ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL;
- d)** realizar despesas e pagamentos fora da vigência deste Termo de Colaboração;
- e)** utilizar recursos para finalidade diferente da prevista e despesas a título de taxa de administração;
- f)** utilizar recursos em pagamento de despesas diversas, não compatíveis com o objeto deste Termo de Colaboração;

- g)** executar pagamento antecipado a fornecedores de bens e serviços;
- h)** transferir recursos da conta corrente específica para outras contas bancárias;
- i)** retirar recursos da conta específica para outras finalidades com posterior ressarcimento;
- j)** deixar de aplicar ou não comprovar a contrapartida (bens e serviços economicamente mensuráveis) pactuada no Plano de Trabalho;
- k)** realizar despesas com:
  - k.1 - multas, juros ou correção monetária, inclusive referentes a pagamentos ou a recolhimentos fora dos prazos, salvo se decorrentes de atrasos da administração pública na liberação de recursos financeiros, bem como verbas indenizatórias;
  - k.2 - publicidade, salvo as previstas no plano de trabalho e diretamente vinculadas ao objeto da parceria, de caráter educativo, informativo ou de orientação social, das quais não constem nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal;
  - k.3 - pagamento de pessoal contratado pela organização da sociedade civil que não atendam às exigências do art. 46 da Lei 13019/2014;
  - k.4 - obras que caracterizem a ampliação de área construída ou a instalação de novas estruturas físicas;
- l)** pagamento de tarifas bancárias, multas, juros, taxas de boletos;
- m)** pagar, a qualquer título, servidor ou empregado público com recursos vinculados à parceria, salvo nas hipóteses previstas em lei.

## **CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA – DA RESCISÃO E DA DENÚNCIA**

**12.1** - O presente Termo de Colaboração poderá ser denunciado ou rescindido pelos partícipes a qualquer momento, ficando as partes responsáveis pelas obrigações decorrentes do tempo de vigência.

**12.2** – Constitui motivo para rescisão do presente Termo de Colaboração o descumprimento de qualquer das cláusulas pactuadas, particularmente quando constatada pela ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL a utilização dos recursos em desacordo com o Plano de Trabalho ou a falsidade ou incorreção de informação em qualquer documento apresentado.

## **CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA – DA ALTERAÇÃO OU MODIFICAÇÃO DO PLANO DE TRABALHO**

Este Termo de Colaboração poderá ser alterado, de comum acordo entre as partes, mediante proposta devidamente formalizada e justificada por meio de Termo Aditivo ou Termo de Apostilamento, conforme o caso.

## **CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA – DAS SANÇÕES:**

**14.1** - A ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL poderá aplicar à ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL as seguintes sanções, através de Processo Administrativo de competência da Procuradoria Geral:

14.1.1 - advertência;

14.1.2 - suspensão temporária; e

14.1.3 - declaração de inidoneidade.

**14.2** - É facultada a defesa do interessado no prazo de 10 (dez) dias, contado da data de abertura de vista dos autos processuais.

**14.3** - A sanção de advertência tem caráter preventivo e será aplicada quando verificadas impropriedades praticadas pela ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL no âmbito da parceria que não justifiquem a aplicação de penalidade mais grave.

14.3.1 - Da decisão administrativa que aplicar a sanção de Advertência, caberá recurso administrativo, no prazo de 10 (dez) dias, contados da ciência da decisão à Organização da Sociedade Civil.

**14.4** - A sanção de Suspensão Temporária será aplicada nos casos em que forem verificadas irregularidades na celebração, execução ou prestação de contas da parceria e não se justificar a imposição da penalidade mais grave, considerando-se a natureza e a gravidade da infração cometida, as peculiaridades do caso concreto, as circunstâncias agravantes ou atenuantes e os danos que dela provieram para a administração.

14.4.1 - A sanção de Suspensão Temporária impede a ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL de participar de Chamamento Público e celebrar Parcerias ou Contratos com outros Órgãos e Entidades da Administração Pública por prazo não superior a 2 (dois) anos.

**14.5** - A sanção de Declaração de Inidoneidade impede a ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL de participar de Chamamento Público e celebrar Parcerias ou Contratos com outros Órgãos e Entidades de todas as esferas de governo, enquanto

perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a autoridade que aplicou a penalidade, que ocorrerá quando for ressarcido ao Município os prejuízos apontados, e após decorrido o prazo de 2 (dois) anos da aplicação da sanção de Declaração de Inidoneidade.

14.5.1 - No caso de Suspensão Temporária e de Declaração de Inidoneidade, o recurso cabível é o pedido de reconsideração, no prazo de 10 (dez) dias, contados da ciência da decisão à Organização da Sociedade Civil.

**14.6** - Prescrevem no prazo de 05 (cinco) anos as ações punitivas da Administração Pública destinadas a aplicar as sanções previstas, contado da data de apresentação da prestação de contas.

14.6.1 - A prescrição será interrompida com a edição de ato administrativo destinado à apuração da infração.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA – DO FORO**

As partes elegem o Foro da Comarca de Santa Cruz do Sul para esclarecer as dúvidas de interpretações deste Instrumento que não possam ser resolvidas administrativamente, nos termos do art. 109 da Constituição Federal.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA – DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

Aplicam-se os dispositivos, no que couber, a Lei Federal nº 13.019/2014 que não foram mencionados neste instrumento.

E, por estarem cientes e acordadas com as condições e cláusulas estabelecidas, as partes firmam o presente Instrumento em 03 (três) vias de igual teor e forma.

Local e data

---

Prefeito Municipal

---

Instituição<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Disponível em: <<http://www.santacruz.rs.gov.br/download2017/entidades/termo%20colaboracao%20001-PGM-2017%20ASAN.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2018

## Anexo 09: Modelo de ata de eleição do quadro de diretores

### ATA DA ASSEMBLEIA GERAL PARA ELEIÇÃO E POSSE DA DIRETORIA DA ASSOCIAÇÃO \_\_\_\_\_

Aos \_\_\_\_\_ dias do mês de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, às \_\_\_\_ horas, reuniram-se na sede desta entidade os associados da \_\_\_\_\_, convocados para Assembleia Geral, especificamente para tratarem da seguinte ordem do dia:

1. Eleição da nova diretoria;
2. Posse dos eleitos.

Iniciado a eleição, apurou-se a aprovação, pelos votos da maioria dos associados com direito a voto e presentes à Assembleia, da chapa \_\_\_\_\_ (única, ou se houver mais chapas, indicar qual o nome da chapa vencedora), formada pelos seguintes membros, para um mandato de 04 (quatro) anos:

Para presidente, \_\_\_\_\_ (nome completo e identidade);

Para vice-presidente, \_\_\_\_\_

Para tesoureiro, \_\_\_\_\_

Para secretário, \_\_\_\_\_

(Discriminar os demais cargos preenchidos)

Estando os eleitos presentes, foram empossados de imediato, passando a partir desta data a exercer os poderes e responsabilidades determinados pelo estatuto.

A reunião encerrou-se, sendo por mim, \_\_\_\_\_, lavrada a ata, sendo lida, conferida e rubricada por todos os presentes.

Local e data

Assinaturas<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br/guia/clientes/ata-eleicao-posse-diretoria.htm>>. Acesso em: 30 set. 2018

**Anexo 10: Modelo de requerimento escrito para OSCIP****REQUERIMENTO PARA QUALIFICAÇÃO COMO ORGANIZAÇÃO DA  
SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO / OSCIP**

\_\_\_\_\_ (cidade), \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Excelentíssimo Senhor Ministro de Estado da Justiça,

A(O) \_\_\_\_\_ (nome da entidade), fundada **ou** instituída em \_\_\_\_\_ (data), sediada em \_\_\_\_\_ (cidade), vem por meio deste, solicitar a Vossa Excelência a qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, instituída pela Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, regulamentada pelo Decreto nº 3.100, de 30 de junho de 1999, por se tratar de entidade dedicada à \_\_\_\_\_ (indicar a finalidade da entidade), para a que apresenta a documentação anexa.

Atenciosamente,

---

Assinatura do Presidente<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2097413/mod\\_resource/content/1/Elisabete%20Ferrarezi%20-%20OSCIP%20a%20Lei%20979099%20como%20alternativa%20para%20o%20Terceiro%20Setor.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2097413/mod_resource/content/1/Elisabete%20Ferrarezi%20-%20OSCIP%20a%20Lei%20979099%20como%20alternativa%20para%20o%20Terceiro%20Setor.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2018

## Anexo 11: Modelo de termo de parceria OSCIP

### TERMO DE PARCERIA

(Art. 9º da Lei nº 9.790, de 23.3.99, e Art. 8º do Decreto nº 3.100, de 30.6.99)

TERMO DE PARCERIA QUE ENTRE SI CELEBRAM A \_\_\_\_\_ (UNIÃO/ESTADO/MUNICÍPIO),  
 ATRAVÉS DO \_\_\_\_\_  
 (ÓRGÃO/ENTIDADE ESTATAL), E A \_\_\_\_\_  
 (ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO).

A(O) \_\_\_\_\_ (UNIÃO/ESTADO/MUNICÍPIO), representada(o) pelo \_\_\_\_\_ (ÓRGÃO/ENTIDADE ESTATAL), doravante denominado **PARCEIRO PÚBLICO**, com sede à \_\_\_\_\_ (endereço completo), neste ato representado por seu titular, \_\_\_\_\_, (brasileiro), (casado, solteiro ou viúvo), CPF nº \_\_\_\_\_, residente e domiciliado na \_\_\_\_\_ (cidade/estado) e a \_\_\_\_\_ (ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO), doravante denominada **OSCIP**, pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, CGC/CNPJ nº \_\_\_\_\_, qualificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, conforme consta do processo MJ nº \_\_\_\_\_ e do Despacho da Secretaria Nacional de Justiça, de \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, publicado no Diário Oficial da União de \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, neste ato representada na forma de seu estatuto por \_\_\_\_\_, (brasileiro), (casado, solteiro ou viúvo), CPF nº \_\_\_\_\_, residente e domiciliado na \_\_\_\_\_ (cidade/estado) com fundamento no que dispõem a Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, e o Decreto nº 3.100, de 30 de junho de 1999, resolvem firmar o presente TERMO DE PARCERIA, que será regido pelas cláusulas e condições que seguem:

#### CLÁUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO

O presente TERMO DE PARCERIA tem por objeto \_\_\_\_\_ (descrição sucinta do objeto constante no

Programa de Trabalho), que se realizará por meio do estabelecimento de vínculo de cooperação entre as partes.

**Subcláusula Única** - O Programa de Trabalho poderá ser ajustado de comum acordo entre as partes, por meio de:

- a) registro por simples apostila, dispensando-se a celebração de Termo Aditivo, quando se tratar de ajustes que não acarretem alteração dos valores definidos na Cláusula Quarta; e
- b) celebração de Termo Aditivo, quando se tratar de ajustes que impliquem alteração dos valores definidos na Cláusula Quarta.

## **CLÁUSULA SEGUNDA - DO PROGRAMA DE TRABALHO, DAS METAS, DOS INDICADORES DE DESEMPENHO E DA PREVISÃO DE RECEITAS E DESPESAS**

O detalhamento dos objetivos, das metas, dos resultados a serem atingidos, do cronograma de execução, dos critérios de avaliação de desempenho, com os indicadores de resultados, e a previsão de receitas e despesas, na forma do inciso IV do § 2º do art. 10 da Lei nº 9.790/99, constam do Programa de Trabalho proposto pela **OSCIP** e aprovado pelo **PARCEIRO PÚBLICO**, sendo parte integrante deste TERMO DE PARCERIA, independentemente de sua transcrição.

## **CLÁUSULA TERCEIRA - DAS RESPONSABILIDADES E OBRIGAÇÕES**

São responsabilidades e obrigações, além dos outros compromissos assumidos neste TERMO DE PARCERIA:

### **I - Da OSCIP**

- a - executar, conforme aprovado pelo **PARCEIRO PÚBLICO**, o Programa de Trabalho, zelando pela boa qualidade das ações e serviços prestados e buscando alcançar eficiência, eficácia, efetividade e economicidade em suas atividades;
- b - observar, no transcorrer da execução de suas atividades, as orientações emanadas do **PARCEIRO PÚBLICO**, elaboradas com base no acompanhamento e supervisão;
- c- responsabilizar-se, integralmente, pelos encargos de natureza trabalhista e previdenciária, referentes aos recursos humanos utilizados na execução do objeto deste TERMO DE PARCERIA, decorrentes do ajuizamento de eventuais demandas judiciais, bem como por todos os ônus tributários ou extraordinários que incidam sobre

o presente instrumento, ressalvados aqueles de natureza compulsória, lançados automaticamente pela rede bancária arrecadadora;

d- promover, até 28 de fevereiro de cada ano, a publicação integral na imprensa oficial (União/Estado/Município) de extrato de relatório de execução física e financeira do TERMO DE PARCERIA, de acordo com o modelo constante do Anexo II do Decreto 3.100, de 30 de junho de 1999;

e – publicar, no prazo máximo de trinta dias, contados da assinatura deste TERMO DE PARCERIA, regulamento próprio contendo os procedimentos que adotará para promover a aquisição ou contratação de quaisquer bens, obras e serviços, observados os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência;

f – indicar pelo menos um responsável pela boa administração e aplicação dos recursos recebidos, cujo nome constará do extrato deste TERMO DE PARCERIA a ser publicado pelo **PARCEIRO PÚBLICO**, conforme modelo apresentado no Anexo I do Decreto 3.100, de 30 de junho de 1999; e

g – movimentar os recursos financeiros, objeto deste TERMO DE PARCERIA, em conta bancária específica indicada pelo **PARCEIRO PÚBLICO**.

## II - Do **PARCEIRO PÚBLICO**

a – acompanhar, supervisionar e fiscalizar a execução deste TERMO DE PARCERIA, de acordo com o Programa de Trabalho aprovado;

b – indicar à **OSCIP** o banco em que será aberta conta bancária específica para movimentação dos recursos financeiros necessários à execução deste TERMO DE PARCERIA;

c – repassar os recursos financeiros à OSCIP nos termos estabelecidos na Cláusula Quarta;

d – publicar no Diário Oficial (União/Estado/Município) extrato deste TERMO DE PARCERIA e de seus aditivos e apostilamentos, no prazo máximo de quinze dias após sua assinatura, conforme modelo do Anexo I do Decreto nº 3.100, de 30 de junho de 1999;

e - criar Comissão de Avaliação para este TERMO DE PARCERIA, composta por dois representantes do **PARCEIRO PÚBLICO**, um da **OSCIP** e um do Conselho de Política Pública (quando houver o Conselho de Política Pública);

f – prestar o apoio necessário à **OSCIP** para que seja alcançado o objeto deste TERMO DE PARCERIA em toda sua extensão;

g - fornecer ao Conselho de Política Pública (quando houver) da área correspondente à atividade ora fomentada, todos os elementos indispensáveis ao cumprimento de suas obrigações em relação à este TERMO DE PARCERIA, nos termos do art. 17 do Decreto nº 3.100, de 30 de junho de 1999.

#### **CLÁUSULA QUARTA – DOS RECURSOS FINANCEIROS**

Para o cumprimento das metas estabelecidas neste TERMO DE PARCERIA:

I - O **PARCEIRO PÚBLICO** estimou o valor global de R\$ (\_\_\_\_\_), a ser repassado à **OSCIP** de acordo com o cronograma de desembolso abaixo.

##### **Exemplo:**

<b>VALOR</b>	<b>DATA</b>	<b>CONDIÇÕES</b>
1ª parcela		Na assinatura do Termo de Parceria
2ª Parcela		Desde que as metas da 1ª parcela tenham sido alcançadas, conforme Subcláusula Sexta.

II - A **OSCIP** contribuirá com R\$ (\_\_\_\_\_) (caso haja aporte de recursos financeiros por parte da OSCIP) de acordo com o cronograma abaixo.

##### **Exemplo:**

<b>VALOR</b>	<b>DATA</b>	<b>CONDIÇÕES</b>

**Subcláusula Primeira – O PARCEIRO PÚBLICO**, no processo de acompanhamento e supervisão deste TERMO DE PARCERIA, poderá recomendar a alteração de valores, que implicará a revisão das metas pactuadas, ou recomendar revisão das metas, o que implicará a alteração do valor global pactuado, tendo como base o custo relativo, desde que devidamente justificada e aceita pelos **PARCEIROS**, de comum acordo, devendo, nestes casos, serem celebrados Termos Aditivos.

**Subcláusula Segunda** – Os recursos repassados pelo **PARCEIRO PÚBLICO** à **OSCIP**, enquanto não utilizados, deverão sempre que possível ser aplicados no mercado financeiro, devendo os resultados dessa aplicação serem revertidos exclusivamente à execução do objeto deste TERMO DE PARCERIA.

**Subcláusula Terceira** – Havendo atrasos nos desembolsos previstos no cronograma estabelecido no *caput* desta Cláusula, a **OSCIP** poderá realizar adiantamentos com recursos próprios à conta bancária indicada pelo **PARCEIRO PÚBLICO**, tendo reconhecidas as despesas efetivadas, desde que em montante igual ou inferior aos valores ainda não desembolsados e estejam previstas no Programa de Trabalho.

**Subcláusula Quarta** – Na hipótese de formalização de Termo Aditivo, as despesas previstas e realizadas no período compreendido entre a data original de encerramento deste TERMO DE PARCERIA e a formalização da nova data de início serão consideradas legítimas, desde que cobertas pelo respectivo empenho.

**Subcláusula Quinta** – As despesas ocorrerão à conta do orçamento vigente, \_\_\_\_\_ (identificar a classificação programática e econômica da despesa, número e data da nota de empenho). As despesas relativas a exercícios futuros correrão à conta dos respectivos orçamentos, devendo os créditos e empenhos serem indicados por meio de:

- a) registro por simples apostila, dispensando-se a celebração de Termo Aditivo, quando se tratar apenas da indicação da dotação orçamentária para o novo exercício, mantida a programação anteriormente aprovada; e
- b) celebração de Termo Aditivo, quando houver alteração dos valores globais definidos no *caput* desta Cláusula.

**Subcláusula Sexta** – A liberação de recursos a partir da terceira parcela, inclusive, ficará condicionada à comprovação das metas para o período correspondente à parcela imediatamente anterior a última liberação, mediante apresentação dos documentos constantes dos incisos I e IV do art. 12 do Decreto nº 3.100, de 30 de junho de 1999.

#### **CLÁUSULA QUINTA – DA PRESTAÇÃO DE CONTAS**

A **OSCIP** elaborará e apresentará ao **PARCEIRO PÚBLICO** prestação de contas do adimplemento do seu objeto e de todos os recursos e bens de origem pública recebidos mediante este TERMO DE PARCERIA, até sessenta dias após o término deste (na hipótese do Termo de Parceria ser inferior ao ano fiscal) **ou** até 28 de

fevereiro do exercício subsequente (na hipótese do Termo de Parceria ser maior que um ano fiscal) e a qualquer tempo por solicitação do **PARCEIRO PÚBLICO**.

**Subcláusula Primeira** – A **OSCIP** deverá entregar ao **PARCEIRO PÚBLICO** a Prestação de Contas instruída com os seguintes documentos:

I - relatório sobre a execução do objeto do TERMO DE PARCERIA, contendo comparativo entre as metas propostas e os resultados alcançados;

II – demonstrativo integral da receita e despesa realizadas na execução do objeto, oriundos dos recursos recebidos do **PARCEIRO PÚBLICO**, bem como, se for o caso, demonstrativo de igual teor dos recursos originados da própria **OSCIP** e referentes ao objeto deste TERMO DE PARCERIA, assinados pelo contabilista e pelo responsável da **OSCIP** indicado na Cláusula Terceira;

III – extrato da execução física e financeira publicado na imprensa oficial (União/Estado/Município), de acordo com modelo constante do Anexo II do Decreto 3.100, de 30 de junho de 1999;

IV – parecer e relatório de auditoria independente sobre a aplicação dos recursos objeto deste TERMO DE PARCERIA (apenas para os casos em que o montante de recursos for maior ou igual a R\$ 600.000,00 – seiscentos mil reais).

**Subcláusula Segunda** – Os originais dos documentos comprobatórios das receitas e despesas constantes dos demonstrativos de que trata o inciso II da Subcláusula anterior deverão ser arquivados na sede da **OSCIP** por, no mínimo, cinco anos, separando-se os de origem pública daqueles da própria **OSCIP**.

**Subcláusula Terceira** – Os responsáveis pela fiscalização deste TERMO DE PARCERIA, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na utilização dos recursos ou bens de origem pública pela **OSCIP**, darão imediata ciência ao Tribunal de Contas respectivo e ao Ministério Público, sob pena de responsabilidade solidária, consoante o art. 12 da Lei 9.790, de 23 de março de 1999.

## **CLÁUSULA SEXTA – DA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS**

Os resultados atingidos com a execução do TERMO DE PARCERIA devem ser analisados pela Comissão de Avaliação citada na Cláusula Terceira.

**Subcláusula Única** – A Comissão de Avaliação emitirá relatório conclusivo sobre os resultados atingidos, de acordo com o Programa de Trabalho, com base nos indicadores de desempenho citados na Cláusula Segunda, e o encaminhará ao **PARCEIRO PÚBLICO**, até \_\_\_\_\_ dias após o término deste TERMO DE PARCERIA.

### **CLÁUSULA SÉTIMA – DA VIGÊNCIA E DA PRORROGAÇÃO**

O presente TERMO DE PARCERIA vigorará por \_\_\_\_ / \_\_\_\_ (meses/anos) a partir da data de sua assinatura.

**Subcláusula Primeira** – Findo o TERMO DE PARCERIA e havendo adimplemento do objeto e excedentes financeiros disponíveis junto a **OSCIP**, o **PARCEIRO PÚBLICO** poderá, com base na indicação da Comissão de Avaliação, citada na Cláusula Sexta, e na apresentação de Programa de Trabalho suplementar, prorrogar este TERMO DE PARCERIA, mediante registro por simples apostila ou requerer a devolução do saldo financeiro disponível.

**Subcláusula Segunda** – Findo o TERMO DE PARCERIA e havendo inadimplemento do objeto e restando desembolsos financeiros a serem repassados pelo **PARCEIRO PÚBLICO** à **OSCIP**, este TERMO DE PARCERIA poderá ser prorrogado, mediante Termo Aditivo, por indicação da Comissão de Avaliação citada na cláusula Sexta, para cumprimento das metas estabelecidas.

**Subcláusula Terceira** – Havendo inadimplemento do objeto com ou sem excedentes financeiros junto à **OSCIP**, o **PARCEIRO PÚBLICO** poderá, desde que não haja alocação de recursos públicos adicionais, prorrogar este TERMO DE PARCERIA, mediante Termo Aditivo, por indicação da Comissão de Avaliação citada na cláusula Sexta, ou requerer a devolução dos recursos transferidos e/ou outra medida que julgar cabível.

**Subcláusula Quarta** – Nas situações previstas nas Subcláusulas anteriores, a Comissão de Avaliação deverá se pronunciar até trinta dias após o término deste TERMO DE PARCERIA, caso contrário, o **PARCEIRO PÚBLICO** deverá decidir sobre a sua prorrogação ou não.

### **CLÁUSULA OITAVA – DA RESCISÃO**

O presente TERMO DE PARCERIA poderá ser rescindido por acordo entre as partes ou administrativamente, independente das demais medidas cabíveis, nas seguintes situações:

I – se houver descumprimento, ainda que parcial, das Cláusulas deste TERMO DE PARCERIA; e

II – unilateralmente pelo **PARCEIRO PÚBLICO** se, durante a vigência deste TERMO DE PARCERIA, a **OSCIP** perder, por qualquer razão, a qualificação como “Organização da Sociedade Civil de Interesse Público”.

### CLÁUSULA NONA – DA MODIFICAÇÃO

Este TERMO DE PARCERIA poderá ser modificado em qualquer de suas Cláusulas e condições, exceto quanto ao seu objeto, mediante registro por simples apostila ou Termo Aditivo, de comum acordo entre os **PARCEIROS**, desde que tal interesse seja manifestado, previamente, por uma das partes, por escrito.

### CLÁUSULA DÉCIMA – DO FORO

Fica eleito o foro da cidade de \_\_\_\_\_ para dirimir qualquer dúvida ou solucionar questões que não possam ser resolvidas administrativamente, renunciando as partes a qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

E, por estarem assim, justas e acordadas, firmam as partes o presente TERMO DE PARCERIA em 3 (três) vias de igual teor e forma e para os mesmos fins de direito, na presença das testemunhas abaixo qualificadas.

(Cidade), (dia) de (mês) de (ano).

\_\_\_\_\_  
PARCEIRO PÚBLICO

\_\_\_\_\_  
OSCIP

TESTEMUNHAS:

\_\_\_\_\_  
NOME:  
ENDEREÇO:  
CPF Nº

\_\_\_\_\_  
NOME:  
ENDEREÇO:  
CPF Nº<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2097413/mod\\_resource/content/1/Elisabete%20Ferrarezi%20-%20OSCIP%20a%20Lei%20979099%20como%20alternativa%20para%20o%20Terceiro%20Setor.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2097413/mod_resource/content/1/Elisabete%20Ferrarezi%20-%20OSCIP%20a%20Lei%20979099%20como%20alternativa%20para%20o%20Terceiro%20Setor.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2018

**Anexo 12: Modelo de declaração de tempo de funcionamento****DECLARAÇÃO**

Declaro, para os devidos fins, que o(a), \_\_\_\_\_  
(entidade), com sede na Rua \_\_\_\_\_, na cidade de  
\_\_\_\_\_, Estado do \_\_\_\_\_, inscrito  
no CNPJ sob o nº 00.000.000/0000-00, é um entidade sem fins lucrativos e está em  
pleno e regular funcionamento desde \_\_\_\_\_ (data), mantendo suas  
atividades e cumprindo suas finalidade estatutárias.

Declaro também, que no ano de \_\_\_\_\_, as ações foram desenvolvidas de acordo  
com o Plano de Trabalho do referido ano.

Sem mais, coloco-me à disposição para esclarecimentos que se fizerem necessários.

Cidade/UF, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Presidente<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Disponível em: <[www1.londrina.pr.gov.br/dados/images/.../modelo\\_declaracao\\_funcionamento.pdf](http://www1.londrina.pr.gov.br/dados/images/.../modelo_declaracao_funcionamento.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2018

## **Anexo 13: Modelo de ata de constituição**

### **ATA DA ASSEMBLÉIA GERAL PARA CONSTITUIÇÃO DA ASSOCIAÇÃO**

---

Aos (colocar dia, mês, ano e hora do evento), nesta cidade (colocar local do evento), reuniram-se na qualidade de fundadores os Srs(a): (nome completo sem abreviações, nacionalidade, estado civil, profissão endereço residencial, com CEP, e números do RG. e do CPF), relacionados em lista anexa e os demais, que assinam a lista de presenças, como convidados, tendo por finalidade, única e exclusiva, fundar uma associação de direito privado, sem fins econômicos, sem cunho político ou partidário.

Para presidir os trabalhos, foi indicado, por aclamação, o (nome do escolhido), que escolheu a mim (nome do escolhido) para secretariá-lo.

Com a palavra, o senhor Presidente enfatizou a necessidade de se constituir uma associação capaz de aglutinar forças e representar as aspirações dos presentes junto ao Poder Público e à iniciativa privada, (ou outro motivo se houver).

Em seguida, submeteu à votação, proposta da denominação da associação e do endereço para a instalação da sede da entidade, já previamente discutidos, que foi imediatamente aprovado por unanimidade, da seguinte forma: (colocar denominação da associação e endereço completo, inclusive CEP).

Ainda com a palavra, o senhor Presidente distribuiu aos presentes, cópias do estatuto social a ser discutido, já de conhecimento geral, o qual, após ser integralmente lido e debatido, restou aprovado, por unanimidade, e segue anexo, como parte inseparável da presente ata, para todos os fins de direito, ficando, portanto, definitivamente constituída a associação.

Em ato contínuo, o senhor Presidente deu início ao processo eletivo, visando compor os cargos da Diretoria Executiva, apresentando à assembleia os candidatos anteriormente inscritos, submetendo-os à votação. Após a contagem dos votos, presenciado por todos, ficou a Diretoria Executiva composta da seguinte forma:

**DIRETORIA EXECUTIVA**

**Presidente** – (colocar nome completo sem abreviações, nacionalidade, estado civil, profissão, endereço residencial, números do RG e CPF, usar o mesmo critério para os demais cargos previstos no estatuto social).

OBS: Elencar os demais cargos.

E, por fim, o senhor Presidente dá posse aos eleitos, para a gestão de: (colocar data do início e término do mandato), passando a palavra para quem quisesse se manifestar e, na ausência de manifesto, como nada mais havia para ser tratado, agradeceu a presença de todos e deu por encerrada a presente assembleia geral, determinando a mim, que servi como secretário, que lavrasse a presente ata e a levasse a registro junto aos órgãos públicos competentes para surtir os efeitos jurídicos necessários. A presente segue assinada por mim e pelo Presidente e por todos os eleitos, como sinal de sua aprovação.

Cidade, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Presidente

---

Secretário<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Disponível em: <[https://www.1risjc.com.br/servicos.php?id\\_servico=NDg=&id\\_categoria=Mw==](https://www.1risjc.com.br/servicos.php?id_servico=NDg=&id_categoria=Mw==)>. Acesso em: 30 set. 2018

## Anexo 14: Declaração de recebimento de recursos por doações



Ministério da  
Fazenda



### Declaração a Ser Prestada Pelas Entidades Civas, Sem Fins Lucrativos, Quando do Recebimento de Recursos Sob Forma de Doação.

#### Declaração de Recebimento de Recursos por Doação

##### 1. IDENTIFICAÇÃO

Nome Empresarial	CNPJ

##### 2. INFORMAÇÕES BANCÁRIAS

Banco	Agência	Conta corrente

##### 3. ATO FORMAL (órgão Competente da União, de Reconhecimento de Utilidade Pública)

Tipo de Ato	Data da Expedição	Número	Página DOU	Data Publicação

##### 4. RESPONSÁVEL PELA APLICAÇÃO LEGAL DOS RECURSOS

Nome	CPF

##### 5. DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Declaram, para efeito do disposto no art. 13, § 2º, inciso III - "a", "b" e "c", da Lei nº 9.249, de 26 de dezembro de 1995, e no art. 28, § 1º, letra "b.3" e § 3º, "a", "b" e "c", da IN SRF nº 11, de 21 de fevereiro de 1996, que esta entidade se compromete a aplicar integralmente os recursos recebidos na realização de seus objetivos sociais e a não distribuir lucros, bonificações ou vantagens a dirigentes, mantenedores ou associados, sob nenhuma forma ou pretexto, e que o responsável pela aplicação dos recursos, e o representante legal da entidade estão cientes de que a falsidade na prestação destas informações os sujeitarão, juntamente com as demais pessoas que para ela concorrerem, às penalidades previstas na legislação criminal e tributária, relativas à falsidade ideológica (art. 299 do Código Penal) e ao crime contra a ordem tributária (art. 1º da Lei nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990).

##### 6. OBSERVAÇÕES

1. A falsidade na prestação das informações contidas na declaração constitui crime na forma do art. 299 do Código Penal, e também crime contra a ordem tributária na forma do art. 1º da Lei nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990.
2. A pessoa jurídica doadora deverá manter em arquivo, à disposição da fiscalização, a declaração firmada com base nesta Instrução Normativa.

##### 7. ASSINATURA

Nome	CPF
Data	Assinatura (este documento pode ser assinado digitalmente com uso de certificado digital no padrão ICP Brasil)

IN SRF 87/1996

ADE COAEF 19/2016

v.1.00.00

1/1

Fonte: Receita Federal (2018)<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Disponível em: < <http://idg.receita.fazenda.gov.br/formularios/imposto-de-renda-pessoa-fisica-e-pessoa-juridica/declaracoes/declaracao-a-ser-prestada-pelas-entidades-civas-sem-fins-lucrativos-quando-do-recebimento-de-recursos-sob-forma-de-doacao.pdf/view>>. Acesso em: 30 set. 2018

## APÊNDICES

### Apêndice 01: Descrição de cargo do presidente

<b>Nome da empresa:</b> Acasa de Amor	<b>Departamento:</b> Administrativo
<b>Cargo:</b> Presidente	<b>Nível:</b> Estratégico
<b>Subordinação:</b> Não se aplica	
<b>Supervisão:</b> Diretores e secretária	
<b>Atividades:</b> Representar a instituição; Dirigir as reuniões e assembleias; Responder legalmente pela organização; Avaliar e executar decisões estratégicas.	
<b>Análise do cargo</b>	
Requisitos  1. Instrução: Especialização em administração de entidades do terceiro setor 2. Experiência: Mínimo de dez anos em atividades de gerência 3. Aptidões: Humildade, respeito, liderança, responsabilidade e capacidade de gerenciar 4. Salário: Não se aplica	
<b>Aprovação:</b> Ocupante: Superior: Não se aplica Data:	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

## Apêndice 02: Descrição de cargo do diretor de recursos humanos e administrativo

<b>Nome da empresa:</b> Acasa de Amor	<b>Departamento:</b> Administrativo e RH
<b>Cargo:</b> Diretor de RH e administrativo	<b>Nível:</b> Estratégico
<b>Subordinação:</b> Presidente	
<b>Supervisão:</b> Voluntários	
<b>Atividades:</b> Gerenciar as atividades administrativas; Verificar a legislação exigida para a parceria com o poder público e reconhecimento como OSCIP; Gerenciar as rotinas de RH; Gerenciar o RH Social.	
<b>Análise do cargo</b>	
Requisitos  1. Instrução: Especialização em administração e recursos humanos 2. Experiência: Mínimo de cinco anos em rotinas administrativas e de RH 3. Aptidões: Comunicação, liderança, empatia, relacionamento interpessoal e agilidade 4. Salário: Não se aplica	
<b>Aprovação:</b>	
Ocupante:	Superior: Presidente
Data:	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### Apêndice 03: Descrição de cargo do diretor de marketing

<b>Nome da empresa:</b> Acasa de Amor	<b>Departamento:</b> Marketing
<b>Cargo:</b> Diretor de marketing	<b>Nível:</b> Estratégico
<b>Subordinação:</b> Presidente	
<b>Supervisão:</b> Não se aplica	
<b>Atividades:</b> Definir as políticas mercadológicas; Elaborar campanhas de publicidade e propaganda; Definir as mídias sociais a serem utilizadas;	
<b>Análise do cargo</b>	
<b>Requisitos</b>  1. Instrução: Especialização em marketing social 2. Experiência: Mínimo de cinco anos 3. Aptidões: Visão estratégica, comunicação, liderança, relacionamento interpessoal e proatividade 4. Salário: Não se aplica	
<b>Aprovação:</b> Ocupante: Superior: Presidente Data:	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

#### Apêndice 04: Descrição de cargo do diretor de finanças

<b>Nome da empresa:</b> Acasa de Amor	<b>Departamento:</b> Financeiro
<b>Cargo:</b> Diretor de finanças	<b>Nível:</b> Estratégico
<b>Subordinação:</b> Presidente	
<b>Supervisão:</b> Não se aplica	
<b>Atividades:</b> Gerenciar todas as atividades financeiras; Fixar políticas financeiras; Captar recursos; Representar legalmente a instituição.	
<b>Análise do cargo</b>	
Requisitos  1. Instrução: Especialização em finanças de entidades do terceiro setor 2. Experiência: Mínimo de cinco anos em atividades financeiras 3. Aptidões: Controle emocional, liderança, senso crítico, capacidade de decisão e imparcialidade 4. Salário: Não se aplica	
<b>Aprovação:</b> Ocupante: Superior: Presidente Data:	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### Apêndice 05: Descrição de cargo do diretor social e de serviços

<b>Nome da empresa:</b> Acasa de Amor	<b>Departamento:</b> Serviços
<b>Cargo:</b> Diretor social e de serviços	<b>Nível:</b> Estratégico
<b>Subordinação:</b> Presidente	
<b>Supervisão:</b> Médicos, psicólogos, nutricionista e assistente social	
<b>Atividades:</b> Gerenciar os serviços ofertados; Garantir a qualidade dos processos; Planejar os projetos sociais.	
<b>Análise do cargo</b>	
Requisitos  1. Instrução: Especialização em qualidade de serviços e assistência social 2. Experiência: Mínimo de cinco anos 3. Aptidões: Controle emocional, liderança, empatia, atenção e planejamento 4. Salário: Não se aplica	
<b>Aprovação:</b>	
Ocupante:	Superior: Presidente
Data:	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### Apêndice 06: Descrição de cargo da secretária

<b>Nome da empresa:</b> Acasa de Amor	<b>Departamento:</b> Administrativo
<b>Cargo:</b> Secretária	<b>Nível:</b> Tático
<b>Subordinação:</b> Presidente	
<b>Supervisão:</b> Não se aplica	
<b>Atividades:</b> Elaborar relatórios; Atender ligações e recepcionar visitantes; Prestar apoio nas mais diversas tarefas; Realizar o cadastro dos assistidos.	
<b>Análise do cargo</b>	
<b>Requisitos</b>  1. Instrução: Graduação em administração 2. Experiência: Não se aplica 3. Aptidões: Administração do tempo, agilidade, comunicação, iniciativa e relacionamento pessoal 4. Salário: Não se aplica	
<b>Aprovação:</b> Ocupante: Superior: Presidente Data:	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### Apêndice 07: Descrição de cargo dos médicos

<b>Nome da empresa:</b> Acasa de Amor	<b>Departamento:</b> Saúde
<b>Cargo:</b> Médico	<b>Nível:</b> Operacional
<b>Subordinação:</b> Diretor social e de serviços	
<b>Supervisão:</b> Enfermeiros	
<b>Atividades:</b> Realizar atendimento médico; Receitar medicamentos; Gerir a equipe de enfermeiros.	
<b>Análise do cargo</b>	
Requisitos  1. Instrução: Graduação em medicina 2. Experiência: Mínimo de dois anos 3. Aptidões: Empatia, liderança, atenção, administração do tempo e comunicação 4. Salário: Não se aplica	
<b>Aprovação:</b> Ocupante: Superior: Diretor social e de serviços Data:	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### Apêndice 08: Descrição de cargo dos psicólogos

<b>Nome da empresa:</b> Acasa de Amor	<b>Departamento:</b> Saúde
<b>Cargo:</b> Psicólogo	<b>Nível:</b> Operacional
<b>Subordinação:</b> Diretor social e de serviços	
<b>Supervisão:</b> Não se aplica	
<b>Atividades:</b> Diagnosticar e orientar os internos; Realizar atendimento psicológico; Auxiliar no recrutamento e seleção de novos colaboradores.	
<b>Análise do cargo</b>	
Requisitos  1. Instrução: Graduação em psicologia 2. Experiência: Mínimo de dois anos 3. Aptidões: Empatia, respeito, atenção, administração do tempo e comunicação 4. Salário: Não se aplica	
<b>Aprovação:</b>	
Ocupante:	Superior: Diretor social e de serviços
Data:	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

**Apêndice 09: Descrição de cargo dos enfermeiros**

<b>Nome da empresa:</b> Acasa de Amor	<b>Departamento:</b> Saúde
<b>Cargo:</b> Enfermeiro	<b>Nível:</b> Operacional
<b>Subordinação:</b> Médico	
<b>Supervisão:</b> Não se aplica	
<b>Atividades:</b> Realizar triagem dos atendidos; Administrar medicamentos e realizar curativos; Avaliar junto ao médico a situação de saúde do paciente.	
<b>Análise do cargo</b>	
Requisitos  1. Instrução: Técnico em enfermagem 2. Experiência: Mínimo de dois anos 3. Aptidões: Empatia, respeito, atenção, administração do tempo e planejamento e controle 4. Salário: Não se aplica	
<b>Aprovação:</b> Ocupante: Superior: Médico Data:	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### Apêndice 10: Descrição de carga da nutricionista

<b>Nome da empresa:</b> Acasa de Amor	<b>Departamento:</b> Saúde
<b>Cargo:</b> Nutricionista	<b>Nível:</b> Operacional
<b>Subordinação:</b> Diretor social e de serviços	
<b>Supervisão:</b> Não se aplica	
<b>Atividades:</b> Elaborar e executar cardápios; Supervisionar as atividades da cozinha.	
<b>Análise do cargo</b>	
Requisitos  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução: Graduação em andamento em nutrição</li> <li>2. Experiência: Não se aplica</li> <li>3. Aptidões: Empatia, respeito, atenção, administração do tempo e planejamento e controle</li> <li>4. Salário: Não se aplica</li> </ol>	
<b>Aprovação:</b>	
Ocupante:	Superior: Diretor social e de serviços
Data:	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### Apêndice 11: Descrição de cargo dos voluntários

<b>Nome da empresa:</b> Acasa de Amor	<b>Departamento:</b> Serviços
<b>Cargo:</b> Voluntário	<b>Nível:</b> Operacional
<b>Subordinação:</b> Diretor de RH e administrativo	
<b>Supervisão:</b> Não se aplica	
<b>Atividades:</b> Realizar apoiar as atividades da instituição.	
<b>Análise do cargo</b>	
Requisitos  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução: Não se aplica</li> <li>2. Experiência: Não se aplica</li> <li>3. Aptidões: Empatia, respeito, atenção, dedicação e amor mútuo</li> <li>4. Salário: Não se aplica</li> </ol>	
<b>Aprovação:</b>	
Ocupante:	Superior: Diretor de RH e administrativo
Data:	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### Apêndice 12: Descrição de cargo da assistente social

<b>Nome da empresa:</b> Acasa de Amor	<b>Departamento:</b> Social
<b>Cargo:</b> Assistente social	<b>Nível:</b> Operacional
<b>Subordinação:</b> Diretor social e de serviços	
<b>Supervisão:</b> Não se aplica	
<b>Atividades:</b> Gerenciar as políticas sociais; Gerenciar os projetos e programas sociais internos e externos; Proporcionar orientação aos assistidos; Trabalhar em conjunto com os médicos e psicólogos.	
<b>Análise do cargo</b>	
<b>Requisitos</b>  1. Instrução: graduação em andamento em serviço social 2. Experiência: Não se aplica 3. Aptidões: Empatia, respeito, atenção, dedicação e amor mútuo 4. Salário: Não se aplica	
<b>Aprovação:</b> Ocupante: Superior: Diretor social e de serviços Data:	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

**Apêndice 13: Investimento em informática**

<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>R\$ unitário</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>	<b>Setor</b>
Caixa de som	1	R\$ 96,00	R\$ 96,00	1,38%	Sala de reunião
Impressora	1	R\$ 249,00	R\$ 249,00	3,59%	Administrativo
Notebook	7	R\$ 879,00	R\$ 6.153,00	88,70%	Administrativo
Projetor	1	R\$ 299,00	R\$ 299,00	4,31%	Sala de reunião
Telefone	7	R\$ 19,99	R\$ 139,93	2,02%	Administrativo

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### Apêndice 14: Investimento em móveis e utensílios

Item	Quantidade	R\$	Total	%	Setor
Armário	4	R\$ 97,60	R\$ 390,40	1,86%	Administrativo/Saúde
Armários	2	R\$ 516,00	R\$ 1.032,00	4,91%	Cozinha
Assadeiras	10	R\$ 24,50	R\$ 245,00	1,16%	Cozinha
Batedeira planetária	1	R\$ 159,90	R\$ 159,90	0,76%	Cozinha
Buffet	2	R\$ 1.329,90	R\$ 2.659,80	12,65%	Refeitório
Cadeira	23	R\$ 57,00	R\$ 1.311,00	6,23%	Administrativo/Sala de reunião/Saúde
Chuveiro	6	R\$ 22,90	R\$ 137,40	0,65%	Banheiros
Espelho	4	R\$ 49,90	R\$ 199,60	0,95%	Banheiros
Fogão industrial	1	R\$ 458,90	R\$ 458,90	2,18%	Cozinha
Forno industrial	1	R\$ 329,00	R\$ 329,00	1,56%	Cozinha
Micro-ondas	1	R\$ 275,41	R\$ 275,41	1,31%	Cozinha
Freezer	1	R\$ 1.049,00	R\$ 1.049,00	4,99%	Cozinha
Frigideiras	3	R\$ 55,00	R\$ 165,00	0,78%	Cozinha
Geladeira	1	R\$ 899,00	R\$ 899,00	4,27%	Cozinha
Liquidificador	1	R\$ 209,47	R\$ 209,47	1,00%	Cozinha
Lixeira	8	R\$ 4,15	R\$ 33,20	0,16%	Administrativo/Sala de reunião
Lixeira 15LT	6	R\$ 16,80	R\$ 100,80	0,48%	Banheiros
Lixeira 22LT	2	R\$ 28,80	R\$ 57,60	0,27%	Banheiros
Lixeira com pedal	2	R\$ 40,00	R\$ 80,00	0,38%	Cozinha
Maca	2	R\$ 399,00	R\$ 798,00	3,79%	Saúde
Mesa	9	R\$ 236,45	R\$ 2.128,05	10,12%	Administrativo/Sala de reunião/Saúde
Mesa de 10 lugares	4	R\$ 1.100,00	R\$ 4.400,00	20,92%	Refeitório
Mesa de inox	1	R\$ 330,00	R\$ 330,00	1,57%	Cozinha
Mesa grande	2	R\$ 340,90	R\$ 681,80	3,24%	Sala de reunião
Panelas	10	R\$ 34,99	R\$ 349,90	1,66%	Cozinha
Pia	4	R\$ 59,90	R\$ 239,60	1,14%	Banheiros
Pia	2	R\$ 593,78	R\$ 1.187,56	5,65%	Cozinha
Suporte de papel higiênico	6	R\$ 10,21	R\$ 61,26	0,29%	Banheiros
Suporte de papel toalha	2	R\$ 21,50	R\$ 43,00	0,20%	Banheiros
Vaso sanitário	6	R\$ 169,90	R\$ 1.019,40	4,85%	Banheiros

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

## Apêndice 15: Financiamento

Período		Valor financiado	Amortização	Saldo devedor	Juros	Parcelas
-		R\$ 16.780,78	R\$ 0,00	-R\$ 16.780,78	R\$ 0,00	R\$ 0,00
1º ano	1º mês		R\$ 0,00	-R\$ 16.780,78	R\$ 117,47	R\$ 117,47
	2º mês		R\$ 0,00	-R\$ 16.780,78	R\$ 117,47	R\$ 117,47
	3º mês		R\$ 0,00	-R\$ 16.780,78	R\$ 117,47	R\$ 117,47
	4º mês		R\$ 0,00	-R\$ 16.780,78	R\$ 117,47	R\$ 117,47
	5º mês		R\$ 0,00	-R\$ 16.780,78	R\$ 117,47	R\$ 117,47
	6º mês		R\$ 0,00	-R\$ 16.780,78	R\$ 117,47	R\$ 117,47
	7º mês		R\$ 559,36	-R\$ 16.221,42	R\$ 117,47	R\$ 676,82
	8º mês		R\$ 559,36	-R\$ 15.662,06	R\$ 113,55	R\$ 672,91
	9º mês		R\$ 559,36	-R\$ 15.102,70	R\$ 109,63	R\$ 668,99
	10º mês		R\$ 559,36	-R\$ 14.543,34	R\$ 105,72	R\$ 665,08
	11º mês		R\$ 559,36	-R\$ 13.983,98	R\$ 101,80	R\$ 661,16
	12º mês		R\$ 559,36	-R\$ 13.424,62	R\$ 97,89	R\$ 657,25
2º ano	1º mês		R\$ 559,36	-R\$ 12.865,26	R\$ 93,97	R\$ 653,33
	2º mês		R\$ 559,36	-R\$ 12.305,91	R\$ 90,06	R\$ 649,42
	3º mês		R\$ 559,36	-R\$ 11.746,55	R\$ 86,14	R\$ 645,50
	4º mês		R\$ 559,36	-R\$ 11.187,19	R\$ 82,23	R\$ 641,59
	5º mês		R\$ 559,36	-R\$ 10.627,83	R\$ 78,31	R\$ 637,67
	6º mês		R\$ 559,36	-R\$ 10.068,47	R\$ 74,39	R\$ 633,75
	7º mês		R\$ 559,36	-R\$ 9.509,11	R\$ 70,48	R\$ 629,84
	8º mês		R\$ 559,36	-R\$ 8.949,75	R\$ 66,56	R\$ 625,92
	9º mês		R\$ 559,36	-R\$ 8.390,39	R\$ 62,65	R\$ 622,01
	10º mês		R\$ 559,36	-R\$ 7.831,03	R\$ 58,73	R\$ 618,09
	11º mês		R\$ 559,36	-R\$ 7.271,67	R\$ 54,82	R\$ 614,18
	12º mês		R\$ 559,36	-R\$ 6.712,31	R\$ 50,90	R\$ 610,26
3º ano	1º mês		R\$ 559,36	-R\$ 6.152,95	R\$ 46,99	R\$ 606,35
	2º mês		R\$ 559,36	-R\$ 5.593,59	R\$ 43,07	R\$ 602,43
	3º mês		R\$ 559,36	-R\$ 5.034,23	R\$ 39,16	R\$ 598,51
	4º mês		R\$ 559,36	-R\$ 4.474,87	R\$ 35,24	R\$ 594,60
	5º mês		R\$ 559,36	-R\$ 3.915,52	R\$ 31,32	R\$ 590,68
	6º mês		R\$ 559,36	-R\$ 3.356,16	R\$ 27,41	R\$ 586,77
	7º mês		R\$ 559,36	-R\$ 2.796,80	R\$ 23,49	R\$ 582,85
	8º mês		R\$ 559,36	-R\$ 2.237,44	R\$ 19,58	R\$ 578,94
	9º mês		R\$ 559,36	-R\$ 1.678,08	R\$ 15,66	R\$ 575,02
	10º mês		R\$ 559,36	-R\$ 1.118,72	R\$ 11,75	R\$ 571,11
	11º mês		R\$ 559,36	-R\$ 559,36	R\$ 7,83	R\$ 567,19
	12º mês		R\$ 559,36	R\$ 0,00	R\$ 3,92	R\$ 563,27

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

**Apêndice 16: Fluxo de caixa de janeiro a junho do ano I**

<b>Ano I</b>						
	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Abril</b>	<b>Maiο</b>	<b>Junho</b>
<b>Saldo de caixa</b>		<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 172,63</b>	<b>R\$ 545,27</b>	<b>R\$ 717,90</b>	<b>R\$ 1.390,54</b>
<b>Receitas</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 8.000,00</b>	<b>R\$ 8.200,00</b>	<b>R\$ 8.000,00</b>	<b>R\$ 8.500,00</b>	<b>R\$ 7.000,00</b>
Doações	R\$ 0,00	R\$ 8.000,00	R\$ 8.200,00	R\$ 8.000,00	R\$ 8.500,00	R\$ 7.000,00
Capital social	<b>R\$ 11.187,20</b>					
Empréstimos	<b>R\$ 16.780,78</b>					
<b>Total de entradas</b>	<b>R\$ 27.967,98</b>	<b>R\$ 8.000,00</b>	<b>R\$ 8.200,00</b>	<b>R\$ 8.000,00</b>	<b>R\$ 8.500,00</b>	<b>R\$ 7.000,00</b>
Juros do empréstimo		R\$ 117,47				
IPTU		R\$ 110,00				
Energia		R\$ 700,00				
Água		R\$ 450,00				
Telefone e internet		R\$ 149,90				
Material de expediente		R\$ 100,00				
Material de higiene e limpeza		R\$ 200,00				
Aluguel		R\$ 5.000,00				
Alimentos		R\$ 1.000,00				
Informática	R\$ 6.936,93					
Móveis e utensílios	R\$ 21.031,05					
<b>Total de saídas</b>	<b>R\$ 27.967,98</b>	<b>R\$ 7.827,37</b>				
<b>Saldo de caixa</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 172,63</b>	<b>R\$ 545,27</b>	<b>R\$ 717,90</b>	<b>R\$ 1.390,54</b>	<b>R\$ 563,17</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

## Apêndice 17: Fluxo de caixa de julho a dezembro do ano I

Ano I						
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<b>Saldo de caixa</b>	<b>R\$ 563,17</b>	<b>R\$ 235,81</b>	<b>R\$ 908,44</b>	<b>R\$ 284,99</b>	<b>R\$ 65,46</b>	<b>R\$ 49,84</b>
<b>Receitas</b>	<b>R\$ 7.500,00</b>	<b>R\$ 8.500,00</b>	<b>R\$ 7.200,00</b>	<b>R\$ 7.600,00</b>	<b>R\$ 7.800,00</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>
Doações	R\$ 7.500,00	R\$ 8.500,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.600,00	R\$ 7.800,00	R\$ 10.000,00
Capital social						
Empréstimos						
<b>Total de entradas</b>	<b>R\$ 7.500,00</b>	<b>R\$ 8.500,00</b>	<b>R\$ 7.200,00</b>	<b>R\$ 7.600,00</b>	<b>R\$ 7.800,00</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>
Juros do empréstimo	R\$ 117,47	R\$ 117,47	R\$ 113,55	R\$ 109,63	R\$ 105,72	R\$ 101,80
IPTU	R\$ 110,00					
Energia	R\$ 700,00					
Água	R\$ 450,00					
Telefone e internet	R\$ 149,90					
Material de expediente	R\$ 100,00					
Material de higiene e limpeza	R\$ 200,00					
Aluguel	R\$ 5.000,00					
Alimentos	R\$ 1.000,00					
Informática						
Móveis e utensílios						
<b>Total de saídas</b>	<b>R\$ 7.827,37</b>	<b>R\$ 7.827,37</b>	<b>R\$ 7.823,45</b>	<b>R\$ 7.819,53</b>	<b>R\$ 7.815,62</b>	<b>R\$ 7.811,70</b>
<b>Saldo de caixa</b>	<b>R\$ 235,81</b>	<b>R\$ 908,44</b>	<b>R\$ 284,99</b>	<b>R\$ 65,46</b>	<b>R\$ 49,84</b>	<b>R\$ 2.238,14</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

## Apêndice 18: DRE do ano I

	<b>2018</b>
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>R\$ 88.300,00</b>
Doações	R\$ 88.300,00
<b>(=) RECEITA LIQUIDA</b>	<b>R\$ 88.300,00</b>
<b>(=) RESULTADO BRUTO</b>	<b>R\$ 88.300,00</b>
<b>(-) DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>R\$ 92.518,80</b>
IPTU	R\$ 1.320,00
Energia	R\$ 8.400,00
Água	R\$ 5.400,00
Telefone e internet	R\$ 1.798,80
Material de expediente	R\$ 1.200,00
Material de higiene e limpeza	R\$ 2.400,00
Aluguel	R\$ 60.000,00
Alimentos	R\$ 12.000,00
<b>(=) LUCRO ANTES DESP. FINANC E DEPREC.</b>	<b>-R\$ 4.218,80</b>
(-) Juros Financiamento	R\$ 1.350,85
(-) Depreciação Administrativa	R\$ 3.490,49
<b>(=) RESULTADO LIQUIDO DO EXERCICIO</b>	<b>-R\$ 9.060,14</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

## Apêndice 19: Balanço patrimonial do ano I

	Ano I
<b>ATIVO</b>	
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>R\$ 2.238,14</b>
Disponível	R\$ 2.238,14
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>R\$ 24.477,49</b>
<b>Imobilizado</b>	<b>R\$ 27.967,98</b>
Móveis e utensílios	R\$ 21.031,05
Informática	R\$ 6.936,93
(-) Depreciação acumulada	<b>R\$ 3.490,49</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>R\$ 26.715,63</b>
<b>PASSIVO</b>	
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>R\$ 14.520,10</b>
<b>Empréstimo</b>	R\$ 6.712,31
<b>Contas a pagar</b>	<b>R\$ 7.807,79</b>
IPTU	R\$ 110,00
Energia	R\$ 700,00
Água	R\$ 450,00
Telefone e internet	R\$ 149,90
Material de expediente	R\$ 100,00
Material de higiene e limpeza	R\$ 200,00
Aluguel	R\$ 5.000,00
Alimentos	R\$ 1.000,00
Juro do empréstimo	R\$ 97,89
<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>R\$ 10.068,47</b>
Empréstimo a longo prazo	R\$ 10.068,47
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 2.127,06</b>
Capital Social	R\$ 11.187,20
Reserva de lucro	R\$ 0,00
Lucro ou Prejuízo do Exercício	-R\$ 9.060,14
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>R\$ 26.715,63</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2018).