

Planejamento Estratégico para Entidade Sem Fim Lucrativo: Associação Comercial, Industrial, Serviços e Agricultura de Ipê

Natália Barbizan Antunes, Eduardo Robini da Silva, Sandra Grellmann Berghahn, Gabriela Zanandrea, Thiago André Finimundi, Verena Alice Borelli

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo realizar um planejamento estratégico como forma de potencializar as técnicas profissionais de gestão, buscando verificar a viabilidade de implantação na Associação Comercial, Industrial, Serviços e Agricultura de Ipê - ACISA. Esta enfatizada nos seguimentos deste trabalho é uma entidade sem fim lucrativo, localizada na cidade de Ipê/RS, fundada em novembro de 1991. O Planejamento Estratégico é utilizado como uma ferramenta essencial para o auxílio das dificuldades encontradas nas organizações e é através dele que são apontadas as medidas necessárias que uma empresa precisa tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades no seu ambiente organizacional. Em sentido disto, avalia-se a maneira como ele é implantado dentro das organizações para testar sua eficácia, especificamente para sinalizar os resultados quando aplicados em entidades sem fins lucrativos. O presente estudo consiste em um estudo de caso de forma descritiva, analisando a percepção dos associados em relação aos produtos e serviços em que a ACISA dispõe, para que após, através dessas respostas, seja formulado o planejamento estratégico, atingindo assim o objetivo do trabalho.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Entidades sem fins lucrativos. Acisa.

1 INTRODUÇÃO

Desde seu surgimento, as entidades sem fins lucrativos vêm obtendo um maior destaque diante deste novo cenário. Constata-se em estudo do ano de 2012, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, que as entidades do terceiro setor representam uma quantia significativa do total de organizações que compõem o Cadastro Central de Empresas – CEMPRE, públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos. No ano de 2010, cerca de 10% do total de entidades empresariais cadastradas no CEMPRE se dava a unidades sem finalidade de lucros, sendo um total de 556,8 mil unidades, apurado em mais de 5,5 milhões (FRANÇA, 2018).

As organizações sem fins lucrativos têm por objetividade principalmente o bem-estar e a mudança social de seus associados e coletividade, entretanto, mesmo sem almejem remunerações sobre vendas ou prestação de serviços, precisam dos resultados positivos, denominados superávits – distribuídos na própria instituição, através da incorporação ao patrimônio social, para que possam dar continuidade no seu real significado em relação ao meio social, demonstrando sua verdadeira função (LIMA; FREITAG, 2014). Scheunemann e Rheinheimer (2013, p.31) também afirmam que essas entidades possuem características referentes à autonomia, voluntariedade e obrigatoriedade de possuir funções sociais, sendo organizações ligadas a comunidade por meio de atos de solidariedade e pelo forte esforço voluntário.

Pela necessidade de as organizações sem fins lucrativos desenvolverem auto sustentabilidade para poder desempenhar seus papéis, assim como competir com outras entidades da mesma área, elas precisam usar técnicas empresariais eficazes, a fim de que possam atingir seus objetivos. O planejamento estratégico então, definido como o processo de definição da visão do futuro e análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo e

pontos fortes e fracos da entidade é o que será o guia para que se alcancem os objetivos organizações. Segundo Valadares (2002), os conceitos e atitudes em que a organização crê, torna inteligente o modo de planejar, originando uma sequência de ações futuras, focada em seus objetivos maiores. Vale lembrar que com o planejamento estratégico não se deseja adivinhar o futuro, mas sim, trilhar um caminho concreto até ele, evitando desfeitos negativos nas entidades (SAMPAIO, 2002). Sendo assim, o objetivo do trabalho em questão é realizar um planejamento estratégico como forma de potencializar as técnicas profissionais de gestão, buscando verificar a viabilidade de implantação na Associação Comercial, Industrial, Serviços e Agricultura de Ipê.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS

Segundo o Manual de Procedimentos para o Terceiro Setor do Conselho Federal de Contabilidade (2015, p. 26), a denominação terceiro setor foi empregado inicialmente na década de 1970 por pesquisadores nos Estados Unidos da América e em 1980 por pesquisadores europeus. As organizações que compõem o terceiro setor não visam distribuições de lucros e suas atividades são oferecidas em benefícios a comunidade, dando complemento a atuação do Estado (denominado primeiro setor). Sendo assim, isso torna visível a utilidade pública do terceiro setor (SCHEUNEMANN; RHEINHEIMER, 2013, p. 30).

Já para Lima e Freitag (2014, p.23), o terceiro setor é “[...] conceituado como organizações da sociedade civil que objetivam a prestação de serviços ao público em diversas áreas nas quais o governo não atua de forma eficiente e dependem de doações de pessoas, empresas ou de ajuda do governo para poderem existir”. Os autores ainda afirmam que o surgimento do terceiro setor se dá diante da ineficiência estatal para tratar dos problemas econômicos e sociais, ou seja, o terceiro setor nasce com o intuito de suprir as lacunas deixadas pelo Estado. As entidades sem fins lucrativos têm por objetividade o bem estar e a mudança social com os associados e sociedade em geral, entretanto, mesmo que não almejem remunerações dos recursos de vendas ou prestações de serviços, necessitam de resultados positivos, denominados superávits, onde estes são revertidos para a própria entidade através do seu patrimônio social (LIMA, FREITAG, 2014).

Segundo Drucker (1995 apud OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2005, p. 70) “[...] as organizações sem fins lucrativos existem para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade”. Tal sentido norteia a sua importância e continuidade, demonstrando que tais recursos são indispensáveis. Já Marcovitch (1997 apud OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2005, p. 70) diz que “[...] por desempenhar função de interesse público, espera-se que a organização do terceiro setor cultive a transparência quanto ao seu portfólio de projetos e, também, quanto aos resultados obtidos e os recursos alocados”, o que demonstra ainda mais a eficácia dessas entidades.

As organizações do terceiro setor possuem características relativas a autonomia, voluntariado e obrigatoriedade de funções sociais, além disso, elas estão ligadas diretamente a sociedade através dos atos de solidariedade e esforço (SCHEUNEMANN; RHEINHEIMER, 2013, p. 31). Segundo Conselho Federal de Contabilidade (2015, p.21) ela “pode ter finalidade: a) altruística (associação beneficente, esportiva ou recreativa); b) egoística (associação literária, associação de colecionadores); e c) econômica não lucrativa (associação de socorro mútuo, associação de bairro)”. Para Oliveira, Colares e Ferreira (2014, p. 4), uma associação não tem obrigatoriedade de prestar serviços à comunidade, podendo ser particular e exercer atividade econômica desde que seu objetivo primário não seja o lucro e existindo resultado econômico positivo, ele deve ser reinvestido na entidade afim de melhorias.

Conforme Lima e Freitag (2014, p. 35-36), “as associações são regidas por um estatuto que deverá, necessariamente, definir a composição e o funcionamento dos órgãos deliberativos e administrativos”. As administrações das associações se integram: “a Assembleia Geral (enquanto órgão de deliberação das decisões mais importantes para o destino institucional da entidade); a Diretoria Executiva (estatutária ou não estatutária, responsável pela gestão) e o Conselho Fiscal” (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2015, p. 37).

A Assembleia Geral se constitui como órgão deliberativo máximo (LIMA; FREITAG, 2014) e, com o art. 59 do Código Civil, a ela pertence privativamente destituir os administradores e alterar o estatuto da associação. No manual de procedimentos para o terceiro setor do Conselho Federal de Contabilidade (2015), as informações sobre a força constitutiva do ato de registro da associação resultam na personalidade jurídica da organização. Com a personificação da entidade, para os efeitos jurídicos, a aptidão passa para ser sujeito de direitos e obrigações e capacidade patrimonial, compondo seu próprio patrimônio, que não tem relação com o dos associados, adquirindo vida própria e autônoma, não se confundindo com os seus membros [...] (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2015, p. 22-23). Em conformidade com a personificação da associação e com o parágrafo único do art. 53 do Código Civil, o qual prevê que “não há, entre os associados, direitos e obrigações recíprocos” (BRASIL, 2002), Bocchi (2013) confirma o reconhecimento da autonomia das associações, por denominarem-se pessoas jurídicas.

2.1.1 Entidades Sem Fins Lucrativos no Brasil

As entidades sem fins lucrativos chegam ao Brasil no período colonial, exemplo desse associativismo são as confrarias e irmandades que existiam naquele período, assim como as Irmandades de Misericórdia, responsáveis pelas Santas Casas espalhadas pelo país (FISCHER, 2002 apud OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2005, p. 71). Por meio da industrialização e urbanização no Brasil no século XIX, destacaram-se as associações voluntárias laicas. Imigrantes europeus foram os responsáveis por trazerem formas organizacionais focadas em características solidárias, como prestação de assistência social e consciência política.

O que se buscava na ocasião era a inserção de um sistema político elitista e fechado, que foi o que predominou o país até meados do século XX (FISCHER, 2002 apud OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2005, p. 71). Em 1970, a redução do tamanho e das funções estatais era pregada, repartindo-as com as organizações de mercado e sociedade civil. As organizações da sociedade civil sem fins de lucro, que se compõem através dos objetivos públicos se destacavam, comandadas pelos agentes privados, constituindo o terceiro setor, conjunto de organizações do Estado e mercado, afirma Schommer (2000 apud OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2005, p.71).

Iniciado de movimentos formais, em função de causas sociais e expressão de resistência à ditadura militar e seus sistemas repressores, os principais objetivos eram a ampliação da política social e redemocratização do Brasil, a renovação dos direitos civis e a proteção de grupos sociais marginalizados (FISCHER, 2002 apud OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2005, p. 71). No Brasil essas organizações variam em extensão, grau de formalização, recursos, objetivo institucional e forma de atuação, diversidade decorrido da riqueza e pluralidade da sociedade, como também dos vários fatos históricos que desenharam os princípios institucionais nas relações entre o Estado e o mercado (FISCHER, 2002 apud OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2005, p. 71).

2.1.2 Diferença entre entidades sem fins lucrativos das demais entidades

Segundo França (2018), o sistema social é formado em primeiro, segundo e terceiro

setor, sendo respectivamente, Estado, Mercado e Sociedade Civil. O terceiro setor é formado por entidades sem fins lucrativos, que significa, segundo a Interpretação Técnica Geral 2002 - Entidade sem Finalidade de Lucros, aprovada pela Resolução CFC nº 1.409/12, item 15, “o valor do superávit ou déficit deve ser incorporado ao Patrimônio Social” (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2012). Assim sendo, o terceiro setor se diferencia do segundo setor pelo fato de não almejar lucro, nem distribuição de riqueza ou devolução de investimento aos associados ou colaboradores, são privadas e envolvem pessoas que voluntariamente contribuem para o cumprimento da sua missão, enquanto o primeiro setor, com os órgãos Legislativo, Executivo e Judiciário exerce suas funções buscando garantir o bem comum, entretanto, para Zaltman e Jacobs (1977), todas as entidades sustentam um objetivo de lucratividade, apesar de existir diferenças na definição. Uns distinguem em termos monetários, outros em termos diferentes. Eles sugerem que a característica que distingue as organizações é a dos clientes que servem. Ora a lucratividade, seja quais forem as suas medidas de concretização, é importante por ser um indicador dos resultados das atividades, os quais sendo positivos revelam o nível de sucesso da organização e a sua capacidade de fazer e atrair investimento para as suas atividades.

Desde que surgiram, as entidades do terceiro setor tem como meta agir em benefício da sociedade, buscando amenizar as lacunas sociais que são deixadas pela administração pública, onde as formações das organizações sem fins lucrativos são feitas a partir da insatisfação diante da incapacidade do Estado em atender as necessidades sociais (OLIVEIRA; COLARES; FERREIRA, 2014, p. 2). O termo sem fins lucrativos não significa ter receitas limitadas aos custos operacionais. Na verdade, as entidades sem fins lucrativos podem e devem ter sobras financeiras que, obrigatoriamente são aplicadas na manutenção dos seus objetivos institucionais, para que possam progredir os serviços prestados à sociedade e, por exemplo, modernizar e ampliar suas instalações.

2.1.3 O que é um planejamento?

As últimas décadas caracterizaram-se pelo aumento das mudanças socioeconômicas no cenário nacional e internacional. Em decorrência disso, os mercados consumidores tornaram-se mais exigentes e os mercados fornecedores mais competitivos. Assim, as organizações com ou sem fins lucrativos que desejarem crescer ou até mesmo permanecer neste ambiente devem trabalhar incansavelmente para se adequarem a esta nova situação (ESTRADA, 2007; ALMEIDA, 2007).

Já Cunha (1996) afirma que, planejar é um esquema para agir. Pode ser classificado como um plano para alcançar metas e objetivos e é o que acontece na gestão empresarial. Planejamento nada mais é do que um processo de tomada de decisões pré-estabelecidas, no qual a empresa precisa para nortear suas direções. Para conseguir um planejamento apropriado é essencial decidir os objetivos específicos e analisar o prazo final para a realização destes, para que não ocorra problemas com sua finalização. A definição dos objetivos é de extrema importância para que se tenha um senso de direção, e assim conseguir avaliar os progressos ocorridos, guiar os planos, decisões e ajudar a avaliar o progresso. Conforme os planejadores vão adquirindo experiência com o planejamento, nasce lugar para adicionar metodologias mais aprimoradas de análise e elaboração, como é o caso do Planejamento Estratégico. (ESTRADA, 2007; ALMEIDA, 2007).

2.1.4 Planejamento Estratégico

A análise das oportunidades oferecidas pelo ambiente, dos pontos fortes e fracos de um determinado empreendimento e a escolha da estratégia entre os dois extremos pode-se

definir como o processo de planejamento estratégico, este que, precisa atender as demandas da melhor maneira possível dos objetivos da empresa (ANSOFF et al., 1981).

Para Rosa (2001), o processo de pensamento participativo significa o que é o planejamento estratégico, onde é determinado o caminho que a empresa deverá seguir, através da descoberta dos objetivos válidos. Em razão disso, é possível evidenciar a importância que um planejamento estratégico tem no auxílio para que as empresas possam alcançar seus objetivos, sejam eles através da produção de bens ou realização de serviços.

Pela necessidade das organizações sem fins lucrativos desenvolverem auto sustentabilidade para poder desempenhar seus papéis, assim como competir com outras entidades da mesma área, elas precisam usar técnicas empresariais eficazes, a fim de que possam atingir seus objetivos. O planejamento estratégico servirá como um guia para a diretoria executiva e os colaboradores das entidades, que procuram compreender a viabilidade de obter os resultados desejados. Segundo Valadares (2002), os conceitos e atitudes em que a organização crê, torna inteligente o modo de planejar, originando uma sequência de ações futuras, focada em seus objetivos maiores, determinando o que é o planejamento estratégico. Vale lembrar que com o planejamento estratégico não se deseja adivinhar o futuro, mas sim, trilhar um caminho concreto até ele, evitando desfechos negativos nas organizações (SAMPAIO, 2002).

2.1.5 A importância do Planejamento Estratégico

Para que as organizações sem fins lucrativos alcancem seus objetivos e seja bem sucedidas, conceitos como Planejamento Estratégico se tornam de extrema eficácia. As organizações de alta atuação entendem a diferença entre o que nunca deve ser mudado e o que deve estar aberto a mudanças. Essa capacidade de administrar continuidade e mudança, que exige disciplina com consciência – está diretamente ligada à capacidade de desenvolver o pensamento estratégico. É o pensamento estratégico que sugere quais princípios básicos devem ser mantidos e qual futuramente se deve avançar, ele compreende dois comportamentos principais, a ideologia central e visualização do futuro. A ideologia central delibera o que defende-se e o porquê da existência. A visualização de futuro é o que deseja-se tornar, o que se espera alcançar e criar, tudo o que demanda mudanças significativas e progresso para ser atingido (SINDAP, 2007).

Na maioria das histórias de negócios bem sucedidos está ligada a um planejamento bem executado, tendo insistência na perseguição dos objetivos, implementação de ações corretas, pessoas certas nas determinadas funções e comprometidas umas com as outras. Porém, nem sempre as organizações conseguem criar cultura para elaborar este planejamento e muito menos implementá-lo. Sindap (2007), afirma que não é fácil mudar a cultura de uma organização e tirar as pessoas dos mesmos processos diários que estão acostumados diariamente, mas diante do contexto ambiental não é uma opção e sim uma necessidade. Existem vários modelos de Planejamento Estratégico e formas de implementá-los. O que deve ser extraído deles é que realmente o Planejamento Estratégico busca em sua essência, que é identificar mudanças e propor alterações de comportamento que devem ser executadas para que a organização não seja surpreendida no futuro.

3 METODOLOGIA

Sabe-se que o método não pode ser inventado, já que depende essencialmente do objeto de pesquisa para existir, entretanto, não pode ser entendido como uma margem sem erros, pois é um instrumento de pesquisa que depende do pesquisador, ou seja, se define como um conjunto de processos agregados na investigação e demonstração da verdade (CERVO;

BERVIAN, 2007).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Diante da pesquisa para analisar a percepção dos associados em relação aos produtos e serviços em que a ACISA dispõe, tornou-se necessário a realização metodológica com abordagem mista, onde se é considerado várias perceptivas que combinam e integram os procedimentos qualitativos e quantitativos, indispensáveis para uma captação geral e precisa sobre esses fatores (JOHNSON; ONWUEGBUZIE, TURNER, 2007).

Na pesquisa qualitativa, a principal intenção é que se abordem as opiniões dos participantes sobre determinado tema, já na pesquisa quantitativa o intuito é verificar como os dados fornecidos pelos respondentes se encaixam a uma teoria existente (CRESWELL; CLARK, 2007). De acordo com Richardson (1989), o que difere um método do outro é pela questão de que no qualitativo não se emprega um instrumental estatístico como base na análise, ou seja, não numera categorias e o método quantitativo sim, caracterizando-se pelas técnicas estatísticas das mais simples as mais complexas, empregando quantificação nas modalidades de coleta de informações, o que pode resultar em poucas chances de distorções.

Para Tesch (1990), dentro do método qualitativo, vale lembrar que nos resultados dos dados incluem-se também as informações não expressas em palavras, como por exemplo fotos, filmes, desenhos, pinturas ou trilhas sonoras.

Em relação ao estudo da pesquisa, classifica-se como descritiva e exploratória, utilizada para realizar um estudo anterior ao principal objetivo que será analisado, isto é, se integrando com o fenômeno que está sendo investigado, de modo que a pesquisa possa ser idealizada com compreensão (MALHOTRA, 2012).

De acordo com Gil (2008), a partir da pesquisa exploratória é possível conhecer mais profundamente um assunto ainda pouco conhecido ou estudado e, ao final dela, obter o conhecimento necessário para estar apto a construir hipóteses. A pesquisa exploratória depende da intuição do explorador e por ser um tipo de pesquisa específica geralmente assume a forma de um estudo de caso. Para as pesquisas descritivas, a objeção é a descrição das características de uma população, fenômeno ou experiência, como faixa etária, renda familiar, nível de escolaridade, entre outras (GIL, 2008). A pesquisa descritiva exploratória identifica as relações entre os elementos estudados e sugere uma visão diferente (GIL, 2002).

Referente ao estudo de caso, ele é um método específico da pesquisa de campo, esta que é definida como uma investigação de como ocorrem os fenômenos, sem qualquer intervenção ou alteração do pesquisador. É uma análise detalhada de um caso, podendo ele ser de diversas formas, como grupos, escola, instituições (FRANCO, 1990). A definição de caso, segundo Chizzotti (2019), pode ser descrito como unidade representativa do todo e capaz de sustentar proposições acerca da realidade.

Dessa forma, este estudo foi realizado através de uma pesquisa de campo, já que investiga as características de um fenômeno, no caso, de uma entidade sem fim lucrativo localizada no município de Ipê, Rio Grande do Sul.

Na primeira etapa, para a coleta de dados, foi realizada uma pesquisa quantitativa com os associados da entidade ACISA com aplicação de questionário através do *Google Forms*, onde o link foi enviado pelas redes sociais, *WhatsApp* e e-mail. Após realizou-se a coleta de dados com abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas, aplicada pessoalmente para associados da entidade que possuem estabelecimentos comerciais no centro do município de Ipê/RS.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Em relação a abordagem, esse estudo classifica-se como qualitativo e quantitativo, cuja coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas e survey.

Quanto a abordagem quantitativa o questionário é composto por 10 questões e pela abordagem qualitativa 7 questões, que foram validados por dois especialistas da área de administração. Nesse questionário foi abordado o perfil do associado e sua percepção em relação aos produtos e serviços prestados pela ACISA. Para coleta desses dados, aplicou-se o questionário através do *Google Forms*, enviando o link pelas redes sociais, *WhatsApp* e e-mail, e também realizou-se a coleta de dados pessoalmente. Para análise dos dados, utilizou-se análise de conteúdo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 DADOS QUANTITATIVOS: PREPARAÇÃO DOS DADOS

Participaram deste estudo 102 indivíduos da cidade Ipê e região/RS, associados da entidade Associação Comercial, Industrial, Serviços e Agricultura de Ipê. O formulário da pesquisa foi realizado através do *Google Forms* e enviado para contatos via e-mail e *WhatsApp*. Para manter o anonimato dos associados entrevistados, os participantes serão identificados como respondente um (R1). A numeração dos entrevistados se deu a partir da ordem de respostas.

Percebe-se que no resultado da pesquisa, o maior número de respondentes associados ACISA são do gênero feminino (65,7%), como consta no gráfico acima. Isso se dá pelo fato de que na atualidade, o empoderamento feminino está cada vez mais forte e a mulher toma conta dos mais diversos cargos nas organizações, tomando frente das empresas, tornando-se protagonistas e participando das decisões que irão interferir no futuro da sociedade (ANTONELLO; ANDREOLA, 2019, p.2).

Em relação a faixa etária dos respondentes associados ACISA, percebe-se que a maioria se encontra na faixa etária de 35 a 44 anos (27,5%). A partir desse resultado comprova-se que o setor empresarial é atuado por mais pessoas nessa idade.

Percebe-se através do gráfico acima que, 38,2% dos respondentes associados ACISA atuam no segmento Serviços, o que comprova ser uma importante área se desenvolvendo, que se consagra uma relação entre crescimento da renda e expansão dos serviços na maioria das economias (MELO et al.,1998, p.14). Em relação ao tempo de associação dos respondentes associados ACISA, 44,1% são sócios a mais de 10 anos da entidade, conforme se comprova no gráfico acima. Pela percepção dos respondentes associados ACISA, na questão do que a entidade representa, destacou-se como representatividade da classe empresarial e agricultura do município de Ipê, o interesse dos associados, credibilidade e confiança. Constata-se essa afirmação com o respondente R30 (2019):

Em uma cidade como Ipê, coloco a ACISA como a entidade mais representativa dos segmentos econômicos do município. A congregação da indústria, comércio, serviço e agricultura está muito bem representada pela ACISA, que tem se mostrado efetivamente uma entidade participativa, atualizada em todos as áreas em desenvolvimento em nosso município.

Constata-se pelo gráfico acima que, dos associados respondentes 74,5% avaliam o atendimento da ACISA como muito bom, demonstrando a importância que um bom atendimento tem nas organizações. Para Francisco et al. (2019, p. 2) a imagem perante os concorrentes melhora se a qualidade no atendimento estiver presente na organização e isso deve

ser prezado em qualquer ramo de atividade, independentemente da dimensão, é a peça chave para o meio empresarial.

Percebe-se pelos associados respondentes, que 85,3% avaliam as instalações físicas da entidade ACISA como muito bom, por ser um espaço próprio, moderno e amplo, que está a disposição do associado para eventos colaborativos.

Em relação aos produtos e serviços mais utilizados dos respondentes associados ACISA, com 78,4% é o plano de saúde Unimed Nordeste e 70,6% telefonia móvel. A demanda maior se direciona para o plano de saúde pois de acordo com a IESS (2013), acima da faixa etária dos 59 anos, a frequência para a utilização dos serviços e procedimentos oferecidos pelo plano de saúde é maior do que das demais faixas etárias, ou seja, a demanda dos idosos é bem maior para a utilização do plano de saúde, o que ocasiona um gasto mais alto para as seguradoras (SILVA, TERRA, 2016, p. 3).

Os associados respondentes, 93,1% estão satisfeitos com os produtos e serviços prestados, entretanto, 6,9% não estão. Percebe-se através dos respondentes associados ACISA que 71,6% acreditam não ter um produto/serviço que precisa de melhorias, entretanto, 28,4% acreditam que sim. Em relação aos produtos/serviços que precisam de melhorias, o serviço que os associados respondentes ACISA mais destacaram foi a medicina do trabalho.

Na opinião dos associados ACISA respondentes em relação a qual produto ou serviço em que a ACISA pode oferecer a mais, destacou-se em promover mais cursos, palestras, eventos durante o ano direcionados para cada área específica que constitui a ACISA, como comércio, serviços, agricultura e indústria, fazendo com que aconteça uma troca de experiências entre os associados de cada setor, conforme destaca Moraes (2002, p. 203):

Em qualquer situação de aprendizagem, a interação entre os participantes é de extrema importância. É por meio das interações que se torna possível a troca de experiências, o estabelecimento de parcerias e a cooperação.

A percepção dos respondentes associados ACISA sobre os eventos promovidos pela entidade foi definida como bons bem organizados e que proporcionam lazer para o município em geral. Constata-se isso pelo respondente R17(2019) que diz: “Proporciona conhecimento, desenvolve a cultura e momentos de lazer para os associados e comunidade em geral”. Dos respondentes associados ACISA, os fatores que podem contribuir para o seu desligamento da entidade podem ser por problemas financeiros, não conseguindo manter ativos os serviços, falta de comunicação, ineficiência nos serviços ou produtos oferecidos pela entidade em questão da demanda em que cada organização precisa.

Dos respondentes associados ACISA, 83,3% acreditam que a diretoria da ACISA é participativa, entretanto, 16,7% votaram que não. Na percepção dos respondentes associados ACISA sobre os concorrentes da entidade, foram identificadas divergências nas respostas. Alguns associados acreditam que a CDL de Antônio Prado (Câmara de Dirigentes Lojistas de Antônio Prado), CIC de Antônio Prado (Câmara de Indústria, Comércio, Serviços e Agropecuária de Antônio Prado) e Sindicatos em geral são concorrentes da ACISA. Confirma-se essa questão com o respondente R12 (2019): “CIC-Antônio Prado, CDL-Antônio Prado, Sindicatos”, entretanto, outros associados afirmaram que não há concorrentes diretos, pela ACISA ser a única entidade sem fim lucrativo que representa o segmento empresarial e agricultura, constata-se essa afirmação com o respondente R30 (2019):

A acisa é a principal entidade do município, com a fusão com o Clube Ideal, basicamente é a única entidade que representa todos os segmentos sociais e econômicos da cidade. Não a concorrentes.

Em relação ao que a ACISA pode fazer para se aproximar mais do associado, os

respondentes afirmaram que pode ser realizado visitas nos estabelecimentos, fortalecendo o vínculo entre entidade e sócio, mais eventos, cursos, palestras, rodas de conversa com assuntos específicos para cada setor, ciclos de consultoria. Podem-se constatar essas afirmações com o respondente R46 (2019):

Rodas de conversa com os associados, eventos específicos para cada segmento que constitui a ACISA, visitas mensais aos estabelecimentos dos associados, criando um vínculo ainda mais forte com eles e encontros de setores.

Considerando os dados coletados através deste estudo de pesquisa com 102 associados ACISA, dos quais responderam através do aplicativo utilizado *Google Forms*, pôde-se observar que a maioria dos respondentes são do gênero feminino, entra a faixa etária de 35 a 44 anos, com maior incidência no segmento de serviços, sendo associados a 10 anos ou mais da entidade. Em relação a percepção do que a ACISA representa para os associados, classificou-se como representatividade da classe empresarial e agricultura do município de Ipê, com um atendimento e instalações físicas da sede muito bons, com o maior índice de utilização de produtos e serviços para o plano de saúde Unimed Nordeste, telefonia móvel e medicina do trabalho.

Sobre a satisfação dos produtos e serviços prestados, 95 respondentes estão satisfeitos e acreditam não ter nenhum deles que precisa melhorar, entretanto, 29 respondentes afirmaram que a medicina do trabalho é um serviço que precisa de melhorias. Em questão dos produtos e serviços que a ACISA pode oferecer a mais foram respondidos cursos, palestras, mais eventos durante o ano com cada setor específico e rodas de conversas com os associados. Os eventos que a entidade promove foram classificados como muito bons e o que pode levar o associado ao seu desligamento da associação é a questão financeira. Na percepção dos respondentes, a maioria afirma que a diretoria da ACISA é participativa, que não há concorrentes da entidade dentro do município de Ipê, entretanto, em Antônio Prado tem a CIC e a CDL. Na percepção dos respondentes do que a ACISA pode fazer para se aproximar mais do associado, destacou-se em ser realizadas visitas nos estabelecimentos, para que se fortaleça o vínculo entre entidade e sócio, mais eventos, cursos, palestras, rodas de conversa com assuntos específicos para cada setor.

4.2 DADOS QUALITATIVOS: PREPARAÇÃO DOS DADOS

Para compor a amostra do estudo, participaram da pesquisa 40 associados da Associação Comercial, Industrial, Serviços e Agricultura de Ipê, que residem no município e possuem estabelecimentos comerciais no centro da cidade. Todas as entrevistas foram conduzidas pessoalmente pela autora, sendo anotadas em uma folha A4. Para certificar o respondente de que se tratava de um trabalho de conclusão de curso foi explicado, mostrado o questionário, pedido autorização e falado que suas respostas seriam de extrema importância para conclusão do presente estudo, assim sendo aceita a entrevista por todas as pessoas que fizeram parte. O questionário utilizado é o mesmo dos dados quantitativos, entretanto, foi retirado algumas questões.

4.2.1 Resultados e discussões

Após a realização das entrevistas, foram transcritas as respostas dos entrevistados para que fosse possível analisar o seu conteúdo. Para manter o anonimato dos associados entrevistados, os participantes serão identificados como respondente um (R1). A numeração dos entrevistados se deu a partir da ordem de realização das entrevistas.

Quando entrevistados os associados da ACISA, onde foram questionados o que na

percepção deles a ACISA representa, obtiveram-se as respostas de que é uma aliada para o desenvolvimento econômico e social do município, bem como apoio a feiras e festas tradicionais, sendo sempre o suporte necessário para as áreas de atuação de seus associados, conforme constata-se nas citações dos respondentes R3, R7, R1, R11 e R25: “Aliada para o desenvolvimento do município como feiras, etc.” (R3, 2019), “A ACISA é a referência de entidade que nos representa e colabora para o desenvolvimento das empresas e comunidade.” (R7,2019), “A junção de esforços em prol do crescimento e qualificação da comunidade ipeense.” (R10,2019), “Suporte para as empresas e todos os associados.” (R1, 2019), “Cooperativismo, união, suporte para o desenvolvimento dos setores.” (R11, 2019), “Uma entidade que representa todos os segmentos, comércio, indústria, serviços e agricultura.” (R25, 2019).

Quando questionados sobre o atendimento da ACISA, os associados respondentes afirmaram ser bons, com agilidade e competência. Quando há dúvidas em relação a algum serviço ou produto, os colaboradores da entidade buscam ir atrás de informações para repassar ao associado. Constata-se isso nas citações dos respondentes R36, R2 e R14: “O atendimento é muito bom, as meninas são atenciosas e prestativas.” (R36, 2019), “Gosto bastante, quando tenho dúvidas ligo para a ACISA e sou bem atendido.” (R2, 2019), “É prático, quando tenho dúvida ou não recebi a fatura entro em contato pelo *Whats* e recebo logo”. (R14, 2019).

Quando questionados sobre as instalações físicas da sede, os associados respondentes falaram ser um espaço muito bom e moderno, facilitando quando as empresas necessitam de um espaço para promover cursos ou até mesmo eventos colaborativos, pode-se afirmar isto nas citações dos respondentes R24, R15 e R9: “A sede da Acisa ficou linda, muito bom para os cursos e eventos. ” (R24, 2019), “Sempre que preciso de um espaço para as reuniões ligo na ACISA, e eles sempre nos cedem, é muito válido. ” (R15, 2019), “É ótimo, e tem até o cafezinho que é muito bom. ” (R9, 2019).

Quando questionados sobre quais os produtos e serviços que são utilizados atualmente, os respondentes associados ACISA afirmaram o plano de saúde Unimed Nordeste, telefonia móvel da vivo, medicina do trabalho e também assessoria jurídica, já que, por serem associados à entidade, os valores são menores do que comparado diretamente com os serviços, pode-se constatar pelas citações dos respondentes R22 e R35: “Hoje utilizo na ACISA o plano de saúde Unimed, o telefone da vivo e a medicina do trabalho, porque pelo convenio sai mais em conta.” (R22, 2019), “Os que mais utilizo são o plano de saúde da Unimed e a minha linha da vivo”. (R35, 2019).

Quando questionados se há algum produto ou serviço em que precisa melhorar, os associados respondentes afirmaram que a medicina do trabalho é um serviço que precisa de melhorias, quem sabe, até mesmo um novo convênio, conforme se constata nas citações abaixo:

A medicina do trabalho está péssima, realmente a ACISA precisa procurar um novo convênio. Tivemos muitos problemas já com a que está agora e não temos a assessoria que precisamos. É muito difícil, o ambulatório que é responsável pela medicina deveria se encarregar de fazer tudo que é necessário e não mandarem para nós de escritório de contabilidade. Precisa mudar urgente. (R3,2019).

A medicina do trabalho deixa muito a desejar, é um convênio em que a ACISA deveria trocar, mas é o único que vejo, os outros que a ACISA oferece são ótimos. (R29,2019)

Infelizmente tivemos que procurar outro convenio, pois o da medicina do trabalho era péssimo. (R14,2019).

Quando questionados qual serviço ou produto em que a ACISA pode oferecer a mais, obtiveram-se respostas contrárias dos associados. Alguns afirmaram ter produtos e serviços que podem ser oferecidos a mais, tais como eventos e palestras com foco na necessidade do

associado, plano de saúde além da Unimed Nordeste. Entretanto, outros associados afirmaram que no segmento que atuam, não sentem falta de nenhum serviço ou produto, como constata-se nas citações abaixo:

Pode ser oferecido mais cursos e palestras, direcionados a cada setor. (R7,2019)

Promoção de cursos e palestras. (R10,2019).

Se possível um outro plano de saúde, com valores mais acessíveis e com as mesmas coberturas. Por exemplo o círculo, para se ter mais de uma opção. (R34,2019).

Quando questionados sobre os eventos promovidos pela ACISA, observou-se as respostas dos associados que afirmaram que os eventos são sempre bons, bem organizados, de qualidade e de grande valia em questão de aprendizado, conforme constata-se nas citações dos respondentes R7, R33, R10 e R16: “Os poucos eventos promovidos pela entidade sempre são bem organizados e de qualidade”. (R7, 2019).

Quando questionados sobre quais fatores que podem contribuir para o seu desligamento da entidade, observaram-se as respostas alternadas dos associados, onde alguns afirmam não ter motivo para o desligamento da entidade e outros responderam que uma má administração, aumento desnecessário do plano de saúde, não ter condições financeiras em manter a associação, ineficiência e perda de propósito da ACISA como entidade, são fatores que podem contribuir para o desligamento sim, conforme citações dos respondentes R29, R5, R16, R11, R10 e R13: “Má administração, aumento desnecessário do plano.” (R29,2019), “Ineficiência e perda de propósito da ACISA como entidade sem fim lucrativo.” (R5,2019), “Por enquanto não vejo nenhum motivo, até porque estou contente com os serviços da ACISA.” (R16, 2019), “Não pretendo me desligar, até porque não vejo razão para que isso venha a acontecer.” (R11, 2019),

Quando questionados sobre sua percepção em relação a participação da diretoria da ACISA, obteve-se respostas contrárias, onde associados afirmaram que sim, acreditam que a diretoria executiva da entidade é participativa, sempre presente nos eventos promovidos, e outros que não, poderiam ser mais, conforme constata-se nas citações abaixo:

Sim, a diretoria é participativa, até quando tenho alguma sugestão, muitas vezes falo diretamente com um membro da diretoria, por eles serem acessíveis. (R31,2019)

Em partes eles são participativos, mas poderiam fazer mais, ir em buscar demais atividades, pensar em promover mais seus associados. (R30,2019).

Quando questionados em relação a sua percepção no que pode ser feito para que a ACISA se aproxime mais do associado, obteve-se de que se devem identificar as demandas reais dos associados, realizar mais cursos, palestras e eventos, visitas aos estabelecimentos, criando um vínculo positivo entre sócio e ACISA, buscando sugestões, conforme constata-se nas citações abaixo:

Organizar café/reunião com associados de cada segmento para palestras mais específicas ao trabalho de cada um. Ou então, só para dialogar com o associado sobre seus interesses junto á ACISA. (R12,2019).

4.3 GESTÃO DAS CONTINGÊNCIAS

As entidades sem fins lucrativos podem apresentar problemas e dificuldades em relação à organização de suas tarefas, normalmente centralizando informações e decisões na figura do líder. A falta de um planejamento estratégico e operacional, processos de decisão

centralizados, sistemas de informação que não oferecem ferramentas e segurança adequadas, a escassez de recursos humanos e materiais e a formação acadêmica e profissional inadequadas ou insuficientes dos líderes fazem com que essas organizações não tenham sua representatividade baseada no que realmente são. Com todos estes problemas estruturais e de gestão, fica complexo captar recursos, planejar e programar ações de grande impacto na sociedade (CAZZOLATO, 2009).

Para Garay (2011), a mão-de-obra das entidades sem fins lucrativos se compõe por voluntários que formam a diretoria executiva e por trabalhadores remunerados que exercem sua função diariamente dentro da organização. Os padrões culturais e as limitações financeiras exercem forte influência na configuração e na dinâmica dessa força mista de trabalho. Segundo Falconer (1999), Fischer & Bose (2005), e Teodósio & Resende (1999), o problema dessas organizações é a carência de mão-de-obra profissionalizada. A não remuneração gera, infelizmente, a escassez de profissionais com interesse ou experiência, principalmente na área de gestão para atuarem em prol da entidade (FALCONER, 1999).

Diante desses conceitos, as dificuldades em que a Associação Comercial, Industrial, Serviços e Agricultura de Ipê pode vir a enfrentar é de futuramente, na área de gestão (diretoria executiva), não encontrar profissionais com interesse em participar, em razão da falta de remuneração e também pelo tempo necessário que deve ser dedicado em anseio das atividades prestadas por essas organizações para associados e comunidade. Além disso, a suspensão dos convênios hoje existentes na entidade, como plano de saúde, telefonia móvel também pode ser considerada uma dificuldade ou ameaça se um dia vier a acontecer o desconvênio destes, já que muitos associados hoje cadastrados mantêm a associação com a ACISA devido a algum convênio que lhe seja de interesse, sendo que o mais utilizado é o plano de saúde Unimed Nordeste RS, com 78,4%.

4.4 PLANO FINANCEIRO

Para as entidades sem fins lucrativos, a contabilidade destas devem seguir os Princípios Fundamentais de Contabilidade, as Normas Brasileiras de Contabilidade editadas pelo Conselho Federal de Contabilidade e às interpretações e comunicados técnicos (AZEVEDO; SENNE, 2015). Se houver falha, aplica-se as Normas Brasileiras de Contabilidade Técnica Geral (NBC TG) 1000 - Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas e como último recurso, as normas internacionais de contabilidade (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2012).

Essas organizações são obrigadas a realizar demonstrações contábeis como: balanço patrimonial, demonstração do resultado do período, demonstração das mutações do patrimônio líquido, demonstrações dos fluxos de caixa e as notas explicativas (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2012). Na elaboração desses demonstrativos, ressalta-se que o termo patrimônio líquido utilizado pelas entidades que visam o lucro, passe a ser denominado como patrimônio social. A substituição também acontece com os termos lucro e prejuízo, que serão divulgados pelos termos superávit, que significa lucro e déficit o prejuízo (OLAK; NASCIMENTO, 2010, AZEVEDO; SENNE, 2015).

A organização deverá ter também escrituração contábil baseada em documentação apta e conservar em ordem os livros diário, razão, inventário de bens, inventário de estoque e livros auxiliares (CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 2016). Sendo assim, o plano financeiro da Associação Comercial, Industrial, Serviços e Agricultura de Ipê do ano de 2018 pode ser constatado nas tabelas abaixo:

5 CONCLUSÕES

Com o mercado profissional cada vez mais competitivo, a inovação dos recursos deve ser constante para que as organizações permaneçam a frente de seus concorrentes. Por isso, o objetivo geral deste projeto foi realizar um planejamento estratégico como forma de potencializar as técnicas profissionais de gestão na Associação Comercial, Industrial, Serviços e Agricultura de Ipê. Para entender as demandas necessárias de mudanças, inicialmente realizou-se uma busca junto aos associados da entidade com o objetivo de identificar qual eram suas percepções em relação aos produtos e serviços oferecidos pela ACISA, para que após as modificações fossem realizadas com base nelas. A coleta dessas informações foi feita através da pesquisa de natureza quantitativa e qualitativa.

A pesquisa quantitativa realizou-se por meio de um questionário enviado pelo *Google Forms* nas redes sociais para mais de 200 associados, sendo que desses, apenas 102 responderam à pesquisa. Houve dificuldade já que, não teve-se uma colaboração imediata dos associados e para poder obter as respostas foi necessário insistência, enviando as questões mais de uma vez. Já a pesquisa qualitativa foi realizado entrevistas semiestruturadas pessoalmente com 40 associados que possuem estabelecimentos comerciais no centro do município de Ipê/RS.

Considerando os dados coletados na pesquisa, pôde-se observar que a maioria dos respondentes são do gênero feminino (65,7%), entre a faixa etária de 35 a 44 anos (27,5%), com maior incidência no segmento de serviços (38,2%), sendo associados a dez anos ou mais da entidade (44,1%).

Desta forma, ao analisar os resultados da pesquisa sobre a percepção dos associados em relação aos produtos e serviços oferecidos pela ACISA, notou-se que a maior média das respostas se dá como satisfeitos com esses produtos e serviços (93,1%) e a respeito de o que a ACISA representa para eles, classificou-se como representatividade da classe empresarial e agricultura do município de Ipê e suporte necessário para o desenvolvimento das ações da comunidade.

Os maiores indicadores sobre quais produtos e serviços oferecidos pela ACISA são os mais utilizados se classificou como o plano de saúde Unimed Nordeste (78,4%), telefonia móvel (70,6%) e medicina do trabalho (28,4%), entretanto, 29 dos respondentes afirmaram não estarem satisfeitos com o serviço da medicina do trabalho, apontando melhorias necessárias para essa área. Em questão dos produtos e serviços que a entidade pode oferecer a mais de um modo a aproximar-se do associado, fortalecendo este vínculo, os respondentes apontaram cursos, palestras, mais eventos durante o ano com cada setor específico, rodas de conversas, visitas nos estabelecimentos.

Estabelecidos os dados acima citados, realizou-se a nuvem de palavras da ACISA, corroborada através das respostas obtidas através da pesquisa de coleta de dados, onde pode-se concluir que os fatores críticos de sucesso da ACISA são referentes ao que a entidade representa e os serviços que disponibiliza aos associados e comunidade em geral. Para a entidade, o sócio sempre será a prioridade, em cada atividade promovida, é analisado os benefícios que esta poderá trazer para que o associado se sinta ainda mais satisfeito em fazer parte da organização.

Com base nos resultados, aparecem portanto, as contribuições do estudo em relação a elaboração do planejamento estratégico, onde a entidade não tinha missão, visão e valores pré-definidos, sendo assim, o pesquisador fez a proposição aos membros da diretoria, sendo determinado a missão da ACISA como promover o aprimoramento e desenvolvimento das técnicas empresariais e da agricultura no município de Ipê e região, através de estudos, palestras, cursos, seminários ou atividades assemelhadas que visam melhorar a competitividade, sempre buscando potencializar os interesses em comum dos associados e a visão tornar-se até 2023 referência confiável em orientação e suporte para a classe empresarial

e agricultura, sendo reconhecida pela sua efetiva representatividade através da transparência em suas ações e compromisso com o desenvolvimento. Os valores portanto, foram decididos como: (a) transparência, (b) profissionalismo, (c) honestidade, (d) seriedade, (e) ética, (f) comprometimento, (g) perseverança, (h) agilidade, (i) responsabilidade, (j) confiança, (l) propósito, (m) respeito, (n) união, (o) qualidade e (p) postura.

A implantação do planejamento estratégico na Associação Comercial, Industrial, Serviços e Agricultura de Ipê será de 24 meses após a apresentação deste. Na sequência da elaboração do planejamento estratégico da ACISA, foram estabelecidos os oito objetivos da entidade e suas estratégias a fim de se atingir as metas organizacionais.

Ao se falar em planejamento estratégico em primeiro momento, muitas vezes se é confundido com a tentativa de adivinhar o futuro, contudo, através da realização desse projeto, conclui-se que ele é um caminho a ser traçado até a conclusão das metas e objetivos e o quão ele é importante para as organizações terem de forma clara e expressa sua real função existencial e se realmente aquela estratégia é a correta para se alcançar tal finalidade.

Quanto as limitações nesse estudo, destaca-se a baixa adesão dos respondentes em relação ao número de questionários enviados pelas redes sociais, e isso se dá pelo fato da entidade ter um número significativo de associados. No entanto, poucos demonstraram interesse na pesquisa quantitativa. Para estudos futuros, sugere-se realizar a pesquisa com maior número de respondentes associados com entrevistas semiestruturadas de modo a ser feita pessoalmente, onde o interesse parece ser maior por parte do entrevistado.

REFERÊNCIAS

ABREU, Claudia Buhamra. Serviço pós-venda: a dimensão esquecida do marketing. **Revista de administração de empresas**, v. 36, n. 3, p. 24-31, 1996

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. Atlas, 1981. 271p., 1981

ANTONELLO, Geisi Graziane Goularte. **Empoderamento feminino**. 2019

BATISTA, Danielle da Silva; NOVAIS, Jonathan Willian Zangeski. A Aplicação da Gestão da Qualidade no Desenvolvimento de Novos Produtos: o Uso do Desdobramento da Função de Qualidade (QFD). **Ensaio e Ciência: C. Biológicas, Agrárias e da Saúde**, v. 23, n. 1, p. 7-11, 2019

CAZZOLATO, Nara Katsurayama. As dificuldades de gestão das organizações não-governamentais. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 1, n. 1, p. 66-81, 2009

CERVO, Arnaldo Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Roberto da Silva. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

CUNHA, C. J. C. A. **Planejamento Estratégico: uma abordagem prática**. Florianópolis: Publicação do NEST-Núcleo de Estudos-Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 199

CHIUSOLI, Cláudio Luiz; REZENDE, Denis Alcides. Sistema de informações municipais como apoio à tomada de decisões dos cidadãos. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, p. 124-142, 2019.

CHIZZOTTI, Antonio. **Estudo de Caso**. 2019.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. **Plano e Pesquisa de Métodos Mistos: Série Métodos de Pesquisa**. Penso Editora, 2015.

DA COSTA SILVA, Bruna; TERRA, Luísa Pimenta. **Proporção de pessoas por faixa etária e sexo das cinco regiões do Brasil que contratarão planos de saúde de 2030.** Anais, p. 1-19, 2019.

DE ANDRADE FRANCISCO, Cristiane et al. Avaliação da qualidade no atendimento dos clientes do Supermercado Americano Ltda. In: **Congresso de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação – CONGENTI.** 2019.

DELUIZ, Neise. Qualificação, competências e certificação: visão do mundo do trabalho. **Formação**, Brasília, v. 1, n. 2, p. 5-15, 2001.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; DE ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de ciências da administração**, v. 9, n. 19, p. 147-178, 2007.

FALCONER, Andres Pablo. **A promessa do terceiro setor:** um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FILOMENO, José Geraldo Brito. **O Código Brasileiro de Defesa do Consumidor.** 2001.

FISCHER, Rosa Maria; BOSE, Monica. **Tendências para a gestão de pessoas em Organizações do Terceiro Setor.** Asamblea Anual Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración–CLADEA. Santiago, 2005.

FRANÇA, Evelyn Lorandi. **Análise dos fatores responsáveis pela correta prestação de contas de entidades beneficiadas pelo FIESPORTE entre 2014 e 2016 em Caxias do Sul-RS.** 2019.

FRANCO, Maria Laura P. Barbosa. Estudo de Caso no Falso Conflito entre Pesquisa Qualitativa e Pesquisa Quantitativa. **Revista Inter Ação**, p. 1-6, 1991.

GAGLIANO, Pablo Stolze. **Novo curso de direito civil.** Saraiva Educação SA, 2016.

GARAY, Sara Maria Costa. **A Gestão de Pessoas em Organizações Sem Fins Lucrativos: Principais Dilemas e Desafios.** In: Texto apresentado no VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GODINHO FILHO, Moacir; FERNANDES, Flávio César Faria. Paradigmas Estratégicos de Gestão da Manufatura (PEGEMs): elementos-chave e modelo conceitual. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 3, p. 333-345, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2010.** Rio de Janeiro: IBGE, 2012. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf>. Acesso em: 12 julho de 2019.

JOHNSON, R. Burke; ONWUEGBUZIE, Anthony J.; TURNER, Lisa A. Toward a definition of mixed methods research. **Journal of mixed methods research**, v. 1, n. 2, p. 112-133, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada.** Bookman Editora, 2001.

- MELO, Hildete Pereira de. **O setor de serviços no Brasil: uma visão global: 1985/95.** 1998.
- MENDES, José Luiz. **Uma Metodologia de Desenvolvimento de Planejamento Estratégico Empresarial.** 1998. 227 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 1998.
- MILANEZE, Carolina Citadin; GUIMARÃES, Milla Lúcia Ferreira; CITTADIN, Andréia. Aspectos legais e contábeis para entidades sem fins lucrativos: um estudo nos Centros Acadêmicos. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 4, n. 1, p. 93-123, 2019.
- OLIVEIRA, Braulio; ROSS, Erineide Sanches; ALTIMEYER, Helen Yara. Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. **Revista da FAE**, v. 8, n. 1, 2005.
- RIBEIRO, Elvia Nunes; MENDONÇA, GA de A.; MENDONÇA, Alzino Furtado. **A importância dos ambientes virtuais de aprendizagem na busca de novos domínios da EAD.** In: Anais do 13º Congresso Internacional de Educação a Distância. Curitiba, Brasil. 2007.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** Editora Atlas. São Paulo, 2017.
- ROSA, José Antônio. **Planejamento estratégico: roteiro, instruções e formulários.** São Paulo: STS, 2001.
- SINDAP, ICSS. **Planejamento Estratégico: Construção do Planejamento e Gestão Estratégica.** 2007.
- TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa; RESENDE, Grazielle Andrade. **Desvendando o Terceiro Setor: Trabalho e gestão em organizações não-governamentais.** In: XII Congresso Latino-Americano de Estratégia da Sociedade Latino-Americana de Estratégia (SLADE). São Paulo. 1999.
- TESCH, R. (1990). **Types of Qualitative Analysis.** In: Qualitative Research, Analysis Types and Tools. New York: The Falmer Press.
- VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.